

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS
RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

.....

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO CUALITATIVO

Alba González Berdayes

DIRECTORA

María Esther Casares García

Pamplona / Iruñea

Junio 2023

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo definir y desarrollar algunos de los distintos tipos de liderazgo que se han estudiado a lo largo de las décadas conforme al estudio monográfico de Daniela Giraldo y Jorge A. Naranjo, *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (2014) con base al planteamiento expuesto por Daft (2006). Posteriormente, se procederá a la exposición de una serie de preguntas presentadas en dos sedes de una empresa del sector eólico: una en Dinamarca y otra en España, en concreto, en Navarra. La finalidad de estas preguntas y su posterior estudio es la identificación de las diferencias respecto al liderazgo y la gestión de personal derivada del mismo entre los dos países y ver la metodología empleada para la formación y el desarrollo de las competencias necesarias para coordinar ambos estilos.

This paper aims to define and develop some of the different types of leadership that have been studied over the decades in accordance with the monographic study by Daniela Giraldo and Jorge A. Naranjo, *Leadership: concept development, evolution and trends* (2014) based on the approach set out by Daft (2006). Thereafter, a series of questions presented at two sites of a company in the wind energy sector will be presented: one in Denmark and the other in Spain, specifically in Navarre. The purpose of these questions and their subsequent study is to identify the differences in leadership and the personnel management derived from it between the two countries and to see the methodology used for the training and development of the competences necessary to coordinate both styles.

Palabras clave: liderazgo, evolución, España, Dinamarca, cultura organizacional.

Keywords: leadership, evolution, Spain, Denmark, organisational culture.

ÍNDICE

ÍNDICE	3
I. INTRODUCCIÓN	4
II. TEORÍAS DEL LIDERAZGO	6
1. Teoría del gran hombre	6
2. Teoría de los grandes rasgos	7
3. Teorías del comportamiento.....	8
3.1. Universidad Estatal De Ohio.....	8
3.2. Universidad De Michigan	11
3.3. Teoría X e Y de McGregor.....	11
3.4. Rejilla Gerencial Blake y Mouton.....	12
4. Teoría de las contingencias	16
5. Liderazgo de Hersey y Blanchard	19
6. Teoría de la influencia.....	23
7. Teoría de las relaciones	24
8. Conclusión.....	25
III. ESTUDIO SOBRE LAS DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES ENTRE DOS PAÍSES: ESPAÑA Y DINAMARCA.....	26
1. Introducción	26
2. Método de estudio	30
3. Análisis.....	31
4. Comparativa	36
IV. CONCLUSIONES FINALES	38
V. BIBLIOGRAFÍA.....	41
VI. ANEXO I	45

I. INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo siempre ha estado asociado a las grandes figuras históricas que han movido el mundo, tanto para bien como para mal. Cuando pensamos en la figura del líder, personalidades como Hitler, Churchill o Alejandro Magno se nos vienen a la cabeza; pero realmente los líderes en nuestra sociedad han existido desde la aparición del ser humano. Ya sea desde el núcleo familiar más pequeño hasta la totalidad de un país, el líder es un personaje siempre presente que promueve tanto la estabilidad como el progreso dentro de las diversas actividades.

El concepto de liderazgo presenta un cierto nivel de ambigüedad, ya que cada enfoque condiciona la forma en la que los diferentes autores lo definen. También en esto influye la época del estudio y en qué ámbito se realiza, siendo a principios del siglo XX cuando muchos estudios han intentado definir el significado de liderazgo y qué rasgos comunes comparten las figuras de líder en distintos ámbitos.

A nivel organizacional, Shamir, House y Arthur (1993) probaron que el líder y el estilo que lleva de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa, pero dentro del colectivo, también afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997). Korman, Greenhaus y Badin (1977) definen el liderazgo como la capacidad de influencia que tiene una persona sobre otra, aunque Buono y Bowditch (1989) y Rost (1991) se centran en el factor de esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales o personales. A su vez, Lussier y Achua (2002) se refieren al liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”.

En la actualidad, vivimos en un mundo cada vez más cambiante y competitivo, en el que las organizaciones deben adaptarse constantemente para mantenerse en cabeza y lograr el éxito. Para ello, es esencial que las empresas midan y conozcan el tipo de liderazgo y clima organizacional que poseen, ya que estos factores pueden impactar significativamente en la productividad, rentabilidad y posicionamiento de la empresa. Además, es importante destacar que los cambios que estamos experimentando en la actualidad son cada vez más rápidos, amplios y complejos, lo que implica nuevos desafíos para las organizaciones.

En un entorno como este, las organizaciones deben establecer estrategias para observar y analizar las múltiples variables que influyen en su funcionamiento, ya sea de forma positiva o negativa. En este contexto, la productividad y el manejo del capital humano se convierten en elementos clave para la subsistencia de las organizaciones a largo plazo.

Por lo tanto, al realizar un diagnóstico organizacional, es esencial considerar todas las variables que afectan la productividad y el desempeño de la organización, incluyendo el liderazgo, la cultura organizacional, la tecnología y la gestión financiera. Al identificar fortalezas y debilidades, las empresas pueden establecer planes de acción para mejorar su funcionamiento y asegurar su éxito en un entorno en constante evolución.

Es importante destacar que el capital humano es el motor de cualquier organización, por lo que las empresas deben implementar políticas y prácticas que fomenten el desarrollo y la motivación de sus empleados. Esto puede tener un impacto positivo en la productividad y en el clima laboral de la organización, lo que a su vez puede traducirse en un mejor desempeño empresarial y una posición competitiva más sólida.

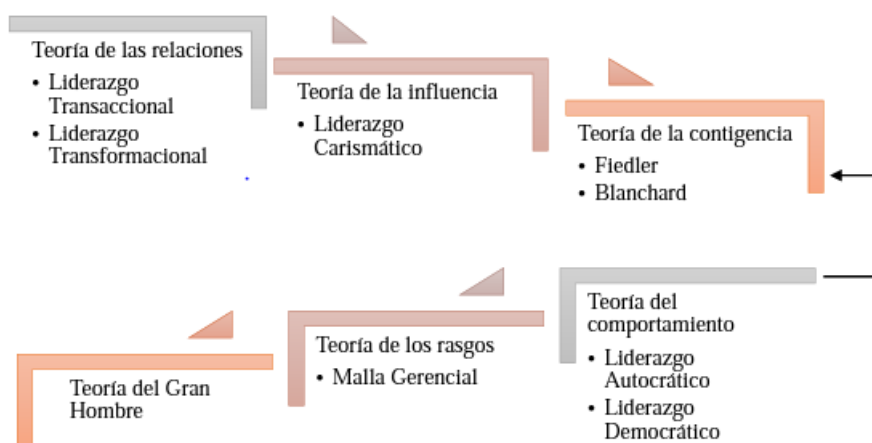
Las empresas, para poder llevar a cabo estas políticas y prácticas, emplean la figura del líder, del jefe o del supervisor. Cuando hablamos de supervisor o jefe, ¿es lo mismo que ser líder? A pesar de que se usan ambos términos indistintamente, existen unas determinadas características que los diferencian, a pesar de que se puede dar el caso de que ambas definiciones puedan estar representadas en una misma persona. Como se ha definido anteriormente, el líder es la figura capaz de influir sobre los demás, pero, ¿el supervisor no influye también en los demás?

La respuesta es sí, sin embargo, el supervisor es nombrado por la organización e influye sobre sus subordinados mediante la autoridad formal, los castigos y las recompensas; un sistema de liderazgo que, salvando las distancias en determinadas organizaciones, se puede llegar a acercar a la Teoría X de liderazgo de McGregor. Por otra parte, el líder es elegido por el grupo al que pertenece y los mueve para conseguir propósitos más allá de las exigencias de la autoridad formal; ya puestos a hablar de las teorías de McGregor, este estilo de liderazgo correspondería en papel a la Teoría Y.

II. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

En este capítulo, procederé a explicar las diferentes teorías de Liderazgo que se han ido presentando a lo largo del tiempo. Para la elección de las teorías, me he basado en las teorías de Daft (2006) expuestas además en el estudio monográfico de Giraldo y Naranjo (2014). Estos autores, en su estudio, presentan un esquema con las teorías que habían elegido y que procederé a explicar.

Las primeras teorías tendían a definir el liderazgo desde un punto de vista psicológico e incluso biológico, pues se centraban en las características o rasgos naturales o innatos de los individuos (Méndez y Rojas, 2008) que podían incluso ser heredados (Carlyle, 1840).



Fuente: *Evolución de las teorías de Liderazgo*. Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014).

1. Teoría del gran hombre

Según Hombro et al., (2001), el esquema comienza con la Teoría del Gran Hombre, formulada por Thomas Carlyle en 1840. Carlyle opina que “la historia del mundo no es otra que la biografía de los grandes hombres”, por lo que la teoría gira en torno a que los grandes líderes son los que influyen sobre la historia y que no es la historia la que influye sobre ellos. Entre estos líderes, grandes figuras de la historia como Lincoln, Alejandro Magno y Churchill representan el significado de esta teoría: hombres con un

estatus elevado que les permitió moverse en el contexto social del momento para destacar gracias a sus aptitudes como líderes.

Trasladándolo a la realidad, ¿si Hitler hubiese sido admitido en la Escuela de Bellas Artes hubiese ocurrido el Holocausto? Esta teoría resolvería esta cuestión con un sí, ya que otra figura habría surgido y habría tomado el control de la situación. Como se puede ver, esta investigación se centra en personas que ya destacaban como líderes, es decir, militares, nobles, clérigos u otros hombres con un componente oligárquico fuerte, con carisma, talento, sabiduría y otras aptitudes personales que los convierten en grandes líderes cuando en un momento determinado se les “necesita”.

Por otra parte, el sociólogo Herbert Spencer escribió en su obra *El estudio de la Sociología* “se debe admitir que la génesis de un gran hombre depende de la larga serie de influencias complejas que ha producido la raza en la que aparece y el estado social en el que la raza ha ido poco a poco crecido [...] Antes de que pueda rehacer su sociedad, su sociedad debe hacerlo a él”. Con esto, Spencer nos explica que el líder no es líder porque haya nacido con las características idóneas para desarrollar el rol, sino que las circunstancias del entorno y el contexto histórico son los motivos por los que una persona puede desarrollar las cualidades necesarias. Es decir, la sociedad es la que forma al líder y se necesitan unas condiciones sociales determinadas para que se lleven a cabo sus acciones como líder (Cifuentes, 2004).

2. Teoría de los grandes rasgos

La siguiente teoría surge a partir de la teoría del gran hombre en la década de 1920 y se mantiene hasta la década de 1950, la cual expone que existen unas ciertas características distintivas que forman la personalidad de líder, llamadas rasgos. Al igual que su predecesor, los hombres nacen líderes. Sin embargo, esta teoría se centra más en analizar cuáles son las características, o rasgos, que determinan quiénes tienen la capacidad de ser líderes y quiénes no, es decir, rasgos de personalidad e inteligencia general (Yukl, 1990). Algunos de estos rasgos serían la extroversión, la autoconfianza y el nivel de energía (Castro, 2007).

Cientos de estudios fueron realizados sobre todo entre la década de 1930 y 1940, pero los resultados no fueron los esperados. Investigadores como Stogdill (1974) y Robbins (1999) se encontraron con una variedad extensa de cualidades que varían según la situación presente en el momento de la realización de cada estudio, Por lo tanto, se concluyó que no existen unas características específicas que definan al líder ideal; las situaciones y su contexto definen la forma en la que un líder se debe comportar y qué características y aptitudes debe aprovechar para cumplir adecuadamente con su rol.

3. Teorías del comportamiento

En el periodo que abarca la Segunda Guerra Mundial, se realizaron investigaciones dirigidas a desarrollar mejores líderes en el ámbito militar. A partir de esas investigaciones, se formó la teoría del comportamiento, la cual se centraba en la conducta del líder, al contrario que en la teoría de los rasgos, que se centraba en su personalidad. No es lo mismo “ser” que “hacer”, por lo que la definición de buen líder se basaba en la forma de actuar del mismo; sus actos son los que llevan a los subordinados a seguirle y a cumplir con su cometido.

Siguiendo con el hilo de la teoría, si su comportamiento es lo que lleva a una persona a ser buen líder, es posible “entrenar” a alguien para que también pueda serlo. De esta forma, si se diseña un programa de entrenamiento para adiestrar a los sujetos con el fin de que desarrollen unos patrones de conducta determinados, los grupos militares (en el caso del estudio inicial) dispondrían del poder de adiestrar a cuantos líderes consideren (Guerra, 2018).

Este enfoque dispone de tres estudios que se consideran clásicos, que fueron realizados por la Universidad Estatal de Ohio (OSU), la Universidad de Michigan (UM), y por los investigadores Robert Blake y Jane Mouton.

3.1. Universidad Estatal De Ohio

La OSU inició el primer estudio de la mano de Fleishman (1951) el cual acabó publicando un artículo llamado *Patterns of Leadership Behavior Related to Employee*

Grievances and Turnover, el cual fue, según comenta el propio autor en una publicación posterior (Fleishman, 1998, 51), fue el artículo publicado en *Personnel Psychology* más citado de la década de los 60. Con este estudio, se detectaron dos dimensiones principales del liderazgo: la estructura de inicio y la consideración. El resto de dimensiones detectadas en los análisis iniciales (Halpin y Winer, 1952) terminaron siendo descartadas posteriormente debido a su poco peso e influencia sobre los estudios.

La consideración se define como la medida en la que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Se desarrollan conductas que indican amistad, respeto, calidez, confianza mutua y armonía entre el líder y su equipo (Guerra, 2018). Además, estas conductas promueven la participación del equipo en la toma de decisiones, existe una proximidad y cercanía, etc.

La estructura de inicio hace referencia a las conductas que posee el líder para organizar y definir las relaciones en el equipo con el fin de alcanzar un objetivo. Este tipo de conductas serían confirmar que el equipo conoce sus funciones previamente asignadas, clarificar cualquier duda, asegurar que están orientados hacia las tareas, etc., mediante modelos y canales de comunicación definidos (Vadillo 2013).

Con estas dos dimensiones, se crea una matriz 2x2 de la que resultan cuatro combinaciones, siendo la más óptima la compuesta por un alto grado de consideración y un alto grado de estructura de inicio.



Fuente: Vadillo, M. T. P. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Esic Editorial.

Para poder medir estas conductas, era necesario desarrollar instrumentos de medida, los cuales son:

- “Cuestionario Descriptivo de la Conducta de Líder” (LBDQ) desarrollado por Hamphill y Coons en 1957, y adaptado al ámbito militar y educativo por Halpin y Winer (1957) y al ámbito empresarial por Fleishman ese mismo año.
- “Cuestionario de Opinión del Líder” (LOQ) desarrollado por Fleishman y dirigido a mandos.

Vadillo (2013) describe los principales resultados obtenidos a partir de las investigaciones realizadas sobre la matriz:

- “El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menos absentismo y un número menor de quejas.
- Las correlaciones entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.

- Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.
- Muchas excepciones a estos resultados, lo que resalta la importancia de la ‘situación’ al hablar del liderazgo”.

3.2. *Universidad De Michigan*

Según Guerra (2018) investigadores de la UM, concluyeron que las conductas básicas del liderazgo eran la orientación hacia los empleados y la orientación hacia la producción. Estas dos conductas corresponderían a los estilos de liderazgo democrático, en el que el líder se centra en sus empleados, y autocrático, en el que el líder se centra en las tareas.

Los líderes centrados en la persona son los que inciden de forma positiva en las relaciones personales y se interesan en las necesidades individuales de los subordinados. Es un líder que fomenta el desarrollo personal y en el crecimiento de los subordinados como profesionales y como una parte importante del grupo al que pertenecen. En cambio, los líderes centrados en la producción son los que inciden en los aspectos técnicos del trabajo con el fin de que los subordinados realicen sus respectivas tareas. Los resultados demuestran que los líderes centrados en la persona normalmente obtienen mejores resultados, tanto respecto a la productividad como en satisfacción entre los subordinados, ya que Likert y sus colaboradores concluyeron que un estilo de liderazgo orientado hacia la producción genera en el largo plazo una atmósfera laboral de resistencia en la que el ausentismo y el abandono del puesto del trabajo, entre otras actitudes deficientes, serían inevitables. Sin embargo, varían mucho los resultados según las circunstancias del grupo y la situación, entre otros.

3.3. *Teoría X e Y de McGregor*

En relación con los estilos de liderazgo autocrático y democrático, están las teorías X e Y de McGregor. En la actualidad, las teorías X e Y son ampliamente reconocidas como marcos de referencia importantes en las ciencias administrativas, en cuanto a la

motivación y al estudio de las relaciones interpersonales, y en particular, la relación jefe-colaborador. Con el tiempo, las teorías de motivación de personal y administración han proliferado en gran medida, lo que ha llevado a cierta confusión y frustración entre muchos profesionales, especialmente en el ámbito empresarial, como directivos, gerentes y managers, al tratar de determinar cuál es la mejor manera de llevar a cabo su trabajo (Madero et al., 2018).

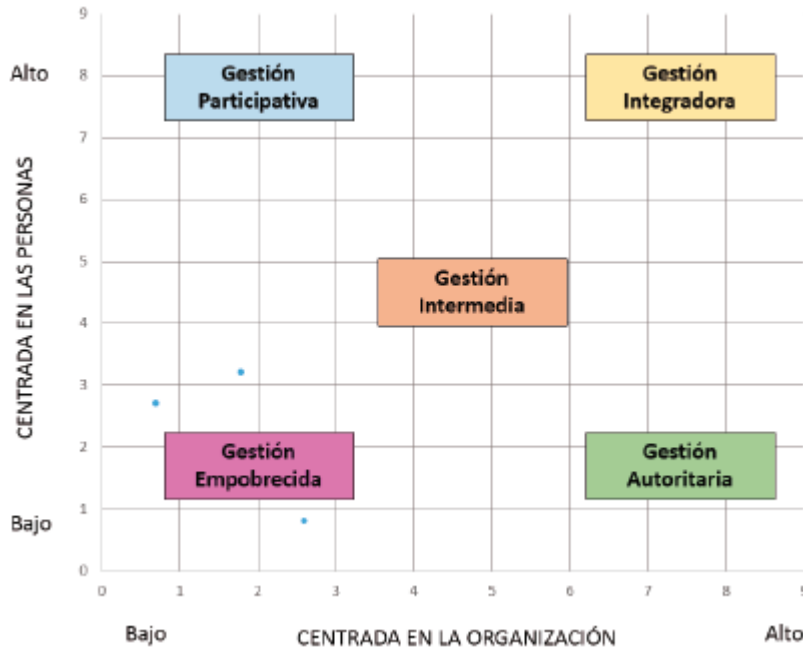
La teoría X sostiene la idea de que un estilo de liderazgo autoritario es preferible, donde el enfoque principal es la productividad, un trato justo en el trabajo, la restricción de opiniones y la recompensa por el desempeño. Esta teoría sugiere que las personas tienden a evitar el trabajo y que la administración debe contrarrestar esta actitud en sus empleados a través de prácticas de control y vigilancia más estrictas. El término acuñado por la escuela neoclásica del siglo XIX “homo economicus” entra en juego, ya que la teoría X asume que los trabajadores son inherentemente perezosos y que siempre buscan excusas para evitar cumplir objetivos, que solo se preocupan por satisfacer sus necesidades básicas, normalmente satisfechas a partir de la riqueza, y que no aspiran a aumentar la productividad (Hellriegel y Slocum, 2009).

En cuanto a la teoría Y, Hellriegel y Slocum definen la teoría Y como "un conjunto de creencias y prácticas que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento en la administración, basado en una visión positiva de la naturaleza humana". La teoría Y fomenta que los gerentes vean a sus empleados como individuos deseosos y capaces de sobresalir y actuar de manera independiente, y que responden bien a tareas o responsabilidades de mayor envergadura (Head, 2011). Es decir, las personas no son pasivas o resistentes a los cambios, además de que las organizaciones reconocen y confían en las capacidades de sus empleados, permitiendo su desarrollo tanto como profesionales como personas al atribuirles un cierto grado de responsabilidad y autonomía.

3.4. *Rejilla Gerencial Blake y Mouton*

El último enfoque, la “Rejilla Gerencial”, desarrollado por Blake, Mouton y Bidwell en 1964 se basa en las mismas dos conductas que el estudio de Michigan: interés por la gente e interés por la producción. En el eje vertical se refleja el interés por la gente y en el horizontal el interés por la producción. Cada eje abarca 9 posiciones en la que el

1 es el nivel más bajo y el 9 el nivel más alto. Estas dos conductas se reflejan en una matriz que ofrece 81 posiciones diferentes divididas en 5 tipos de gestión (Montiel, 2015)



Fuente: Guerra, L. (2018). *Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica*.

Estilo 1.1: Gestión empobrecida o Estilo Laissez- Faire

Como se puede ver, el líder tiene tanto un bajo interés por el personal como por las tareas. Este tipo de líder no se preocupa por los inconvenientes que pueda tener su equipo y se adjudica para él mismo las tareas que requieran el menor esfuerzo, delegando las tareas más pesadas a otros. Este tipo de líder elude toda responsabilidad y en el momento en el que surge un problema, busca culpables, ya sea la situación en sí o los demás trabajadores, pero nunca será él. Por otro lado, los trabajadores bajo la responsabilidad del líder estilo 1.1. carecen de la motivación necesaria para realizar su trabajo más allá de lo establecido. Estos realizan su trabajo con el mínimo esfuerzo, pero el suficiente como para evitar problemas y mantener su puesto de trabajo hasta la jubilación. La empresa bajo este estilo es poco productiva, el factor humano se encuentra desmotivado y sin ganas de trabajar, lo que se refleja en el producto o servicio de mala calidad.

Estilo 9.1: Gestión de autoridad o Estilo de Tarea

En este estilo, el líder tiene un bajo interés por el personal, pero un gran interés por las tareas, es decir, la prioridad en su trabajo es alcanzar unos resultados sin importar lo que los demás piensen. Este tipo de líder manda, dirige y controla de forma estricta, lo mejor que pueden aportar sus compañeros es su obediencia y sumisión. Ante cualquier error, se busca al responsable y se toman las medidas oportunas con el fin de que no vuelva a repetir la situación. Se empeñan en alcanzar los objetivos a costa de la salud mental de los trabajadores. El líder considera que los problemas personales no deben involucrarse con el ámbito laboral. Los trabajadores ven su motivación y creatividad afectada debido al control estricto del líder, el cual espera de ellos una obediencia plena y sin cuestionar su método. Se crea de esta forma un ambiente hostil y lleno de conflictos entre líder y subordinados.

Estilo 1.9. Gestión participativa o Estilo de Club Social

Este estilo tiene un líder con una alta preocupación por el personal, pero una baja preocupación por la tarea. El líder presta gran atención a las posibles necesidades de su equipo y se encarga de que las relaciones sociales sean lo más exitosas posible. Los trabajadores se sienten seguros y conformes en el centro de trabajo gracias a la posibilidad que tienen de reforzar sus relaciones sociales con sus compañeros. Se crea un ambiente armónico y relajado en el que no hay apenas conflictos y los trabajadores se sienten conformes con el trabajo que realizan en grupo, pero la realidad es que no se esfuerzan en sus tareas individuales, afectando así a la organización debido a la falta de motivación, creatividad e innovación, entre otros.

Estilo 5.5. Gestión intermedia o Estilo de la mediocridad

En este estilo, el líder busca un equilibrio entre la preocupación por el personal y por la tarea. Es cierto que se esfuerza en realizar el trabajo intentando a su vez satisfacer las necesidades de su equipo, pero la falta de retos por su parte hace que los trabajadores más ambiciosos se sientan desmotivados. El hecho de que el líder solo se centre en cubrir las expectativas justas para intentar alcanzar el equilibrio provoca que este estilo de gestión se defina como un estilo mediocre. La organización se ve afectada ya que, a pesar de tener un desempeño apto, el desarrollo del personal es inadecuado y no hay creatividad en su trabajo.

Estilo 9.9. Gestión integradora o Estilo de Compromiso en toda regla

En este estilo, el líder tiene tanto una alta preocupación por el personal como por la tarea. El líder cree que la base del éxito en la realización de las tareas se basa en la confianza y en las relaciones entre compañeros, por lo que su promoción hace que el equipo sea productivo y realice trabajos de mayor calidad. Los trabajadores se centran en sus objetivos tanto individuales como de grupo, están motivados y con ganas de trabajar, lo que hace que la organización sea productiva, con un buen rendimiento y aportando productos o servicios de calidad.

Estilos mixtos:

Blake y Mouton definen una serie de estilos en base a la combinación de los estilos anteriormente explicados, creando así los Estilos Mixtos:

- Estilo paternalista (mixto estable 1.9.-9.1.): los líderes se centran mucho en la tarea, son controladores y estrictos, pero animan a los empleados a que expresen sus ideas e iniciativas. Sin embargo, el líder se rehúsa a escucharles y darles responsabilidades.
- Estilo pendular (mixto cíclico 1.9.-9.1.): el líder se mueve entre estos dos estilos en función de la situación. Si existe algún problema en las relaciones sociales, emplea el estilo de Club Social, pero si el clima laboral es estable, emplea el estilo de Tarea.
- Estilo camaleón (mezcla de todos los estilos): el líder que emplea este estilo es muy ambiguo y eso crea dudas en los trabajadores, los cuales no tienen un estilo definido y no saben qué esperar de su superior.
- Estilo prudente (mixto de 1.1-5.5): el líder que emplea este estilo se esfuerza más que el 1.1. pero sigue generando conformismo. El líder queda conforme con la productividad de los empleados y estos con la poca presión que se ejerce sobre ellos.
- Estilo animador (mixto de 5.5-9.9): el líder se mueve entre estos dos estilos en función de la situación que se le presente. Por una parte, el líder trata de motivar a sus trabajadores y favorecer su desarrollo asegurándose de que se sientan bien con su trabajo.

4. Teoría de las contingencias

Como se puede ver en los estilos mixtos de la rejilla gerencial, los líderes emplean un estilo u otro dependiendo de la situación. La teoría de la contingencia evoluciona a partir de este punto: poseer unos rasgos o comportarse de una forma determinada no garantiza el éxito en la figura de líder. Investigadores como Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1969), Evans (1970), House (1971) y Vroom y Yetton (1973) plantean la teoría de que un líder debe adaptarse a cada situación y aplicar el estilo de liderazgo más apropiado para poder manejar correctamente al equipo. Por lo tanto, no existe un tipo de liderazgo que se pueda aplicar con éxito de forma universal, sino que es necesario tener en cuenta las condiciones a las que hay que enfrentarse y aplicar el estilo más conveniente (García-Solarte, 2015).

Fiedler plantea un modelo en el que el líder debe poseer un comportamiento crítico, directivo, autocrático y orientado a la tarea; frente al líder orientado a las relaciones, el cual establece como una prioridad mantener un buen vínculo con sus subordinados.

Para desarrollar esa teoría, Fiedler realizó varios estudios. En 1960, estableció un modelo conforme a los resultados obtenidos en el “cuestionario del compañero menos preferido” (LPC). Este cuestionario, como su nombre indica, pide que selecciones al compañero con el que te guste menos trabajar y le debes de describir conforme a una lista de 16 adjetivos con una escala del 1 al 8. Estas respuestas se suman y de ahí se saca la media que representa el LPC.

Si el LPC es bajo, es decir, el compañero es descrito de forma negativo, se entiende que su estilo está orientado a las tareas. Por otra parte, si el LPC es alto debido a que el compañero fue descrito con adjetivos positivos, significa que su estilo está “orientado a las relaciones” (Guerra, 2018).

Habiendo identificado el tipo de líder, Fiedler define la situación conforme a tres dimensiones de contingencia: relación entre el líder y los miembros, estructura de la tarea y posición de poder. Alcázar define la relación entre el líder y los miembros como “grado de confianza o respeto que sienten los subordinados por su líder”, la estructura de la tarea como “grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento” y la posición de

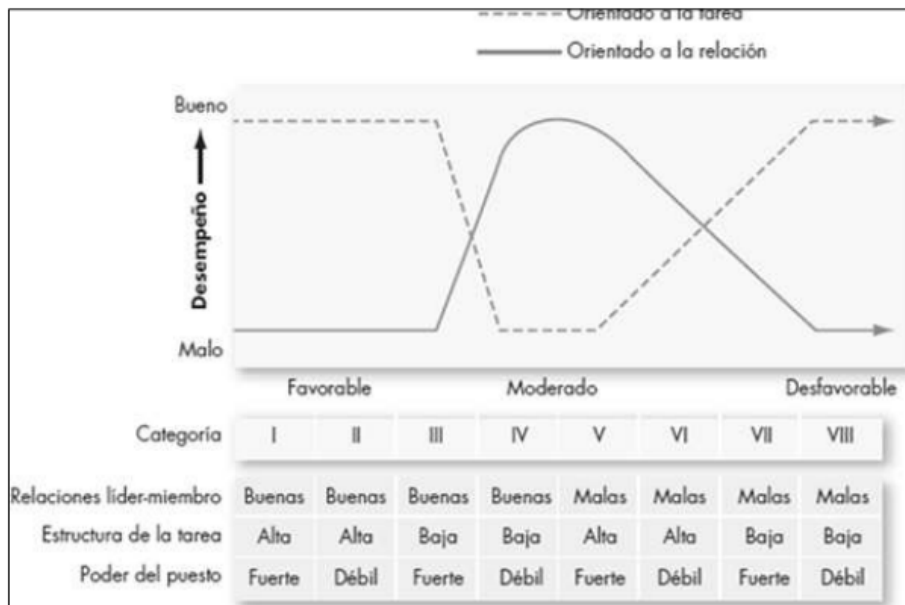
poder como “influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización” (Alcázar Cruz, 2020).

La teoría de Fiedler se enfoca en tres factores importantes que afectan la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. El primero es la relación líder-miembro, que se refiere a la confianza y comodidad que los seguidores tienen con su líder. Si existe una relación favorable, el líder tendrá más éxito en situaciones de baja y alta control, mientras que, si la relación es desfavorable, tendrá más éxito en situaciones de control moderado.

El segundo factor es la estructura de la tarea, que se refiere al nivel de estructuración que tiene una tarea. Si la tarea es altamente estructurada con objetivos claros y un plan de acción, los líderes que son altamente eficaces en situaciones de estructura alta o baja tendrán más éxito que los líderes que son eficaces en situaciones de estructura moderada.

El tercer factor es el poder de la posición, que se refiere al poder y autoridad que tiene el líder en la organización. Si el líder tiene un alto poder de posición, tendrá más éxito en situaciones de control moderado, pero si tiene un bajo poder de posición, tendrá más éxito en situaciones de control alto o bajo. En resumen, la teoría de Fiedler demuestra que diferentes situaciones requieren diferentes estilos de liderazgo y que la eficacia del liderazgo depende de la interacción entre estos tres factores.

Estas tres variables presentan una combinación de ocho categorías:



Fuente: Robbins, S. P. (2009), sacado de Alcázar Cruz, Pedro. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.

Como se puede observar en la gráfica resultante de las categorías, el liderazgo enfocado a las relaciones alcanza su mejor punto cuando la relación líder-miembro es buena y el resto de variables son malas, o cuando la estructura de la tarea y el poder del puesto son fuertes y la relación es mala. Por esto mismo, la teoría de la contingencia sugiere que los líderes eficaces son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias de la situación, a pesar de que también reconoce que no existe un estilo de liderazgo universalmente eficaz que pueda aplicarse en todas las situaciones. En su lugar, los líderes deben situarse en situaciones que se ajusten a su estilo de liderazgo para maximizar su eficacia. Sin embargo, incluso en situaciones favorables, un líder puede no ser eficaz si carece de las habilidades y características necesarias para liderar con éxito.

En situaciones en las que no es posible colocar al líder en una situación que se ajuste a su estilo de liderazgo, Fiedler sugiere que el trabajo se construya a la medida del líder. Esto significa aumentar o disminuir la "favorabilidad" de las situaciones para adaptarlas al estilo de liderazgo del líder, ya que afirma que es más fácil cambiar la situación que cambiar el estilo de liderazgo del líder. La eficacia del liderazgo puede mejorarse reestructurando las tareas o cambiando la cantidad de poder que el líder tiene sobre los factores organizativos. Los modelos de contingencia predicen que es relativamente fácil enseñar a los líderes a cambiar su control de las situaciones, y Fiedler,

Chemers y Mahar (1976) idearon un programa de formación en liderazgo llamado Leader Match para ayudar a los líderes a adaptarse a las situaciones (Yull, 1990).

El programa de formación Leader Match desarrollado por Fiedler incluye de 4 a 12 horas de autoevaluación, diagnóstico situacional y comprensión del modelo de contingencia. El programa está diseñado para ayudar a los líderes a modificar su control situacional para que se ajuste mejor a su estilo LPC. El programa consiste en breves explicaciones de los conceptos del modelo de contingencia, pequeños problemas de liderazgo y un examen final. La formación consiste en completar el LPC e interpretar los resultados, utilizar varias escalas para diagnosticar la favorabilidad situacional y modificar los factores situacionales para que coincidan con el estilo de liderazgo. El programa sugiere alterar la relación líder-miembro, modificar la estructura de la tarea y modificar el poder formal. La eficacia de cada formación no está clara, pero los estudios han demostrado que el programa Leader Match aumenta los índices de rendimiento del personal formado. El programa es diferente de otros programas de formación en liderazgo, ya que se centra en diagnosticar y ajustar las situaciones para que coincidan con el estilo del líder, en lugar de enseñar una forma ideal de interactuar o comportarse. La formación hace hincapié en el rendimiento de las tareas, pero reconoce la importancia de la satisfacción laboral y el estado de ánimo.

5. Liderazgo de Hersey y Blanchard

Según Sánchez y Rodríguez (2010) la teoría de liderazgo desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, autores y expertos en liderazgo empresarial. Esta teoría se basa en la idea de que los líderes efectivos son aquellos que pueden adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada empleado. En lugar de imponer un solo estilo de liderazgo, los autores argumentan que los líderes deben ser capaces de usar diferentes enfoques para motivar y dirigir a su equipo.

También se enfoca en el papel de los líderes en la creación de una cultura empresarial positiva. Según Hersey y Blanchard, los líderes deben ser modelos a seguir que establezcan expectativas claras y proporcionen retroalimentación regular y constructiva.

En general, esta teoría de liderazgo se centra en la importancia de la dirección y la motivación de los empleados para el éxito empresarial. Los autores creen que los líderes deben ser flexibles y adaptables para poder guiar a su equipo hacia el éxito y crear una cultura empresarial positiva.

Esta teoría se basa en dos conceptos clave: la dirección situacional y el liderazgo centrado en las personas.

La dirección situacional se refiere a la idea de que el liderazgo efectivo se basa en la capacidad del líder para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades específicas de cada situación y de cada empleado. Existen cuatro niveles de desarrollo de los empleados, y cada nivel requiere un estilo de liderazgo diferente:

1. Nivel de desarrollo D1: Los seguidores tienen poca experiencia y habilidad en la tarea. En este nivel, los líderes deben adoptar un estilo de liderazgo directivo, proporcionando una dirección clara y específica.
2. Nivel de desarrollo D2: Los seguidores tienen algo de experiencia en la tarea, pero aún no tienen las habilidades necesarias para completarla de manera efectiva. En este nivel, los líderes deben adoptar un estilo de liderazgo de apoyo, brindando dirección y orientación, pero también fomentando la participación y el aprendizaje.
3. Nivel de desarrollo D3: Los seguidores tienen la experiencia y las habilidades necesarias para realizar la tarea, pero pueden carecer de la confianza necesaria para hacerlo de manera independiente. En este nivel, los líderes deben adoptar un estilo de liderazgo delegativo, permitiendo que los seguidores asuman más responsabilidad y tomen decisiones más independientes.
4. Nivel de desarrollo D4: Los seguidores tienen la experiencia y las habilidades necesarias para realizar la tarea de manera efectiva y confiada. En este nivel, los líderes pueden adoptar un estilo de liderazgo de delegación completa, permitiendo que los seguidores tomen decisiones y actúen de manera independiente.

El liderazgo centrado en las personas se refiere a la idea de que los líderes deben centrarse en el bienestar y el desarrollo de sus empleados para crear una cultura

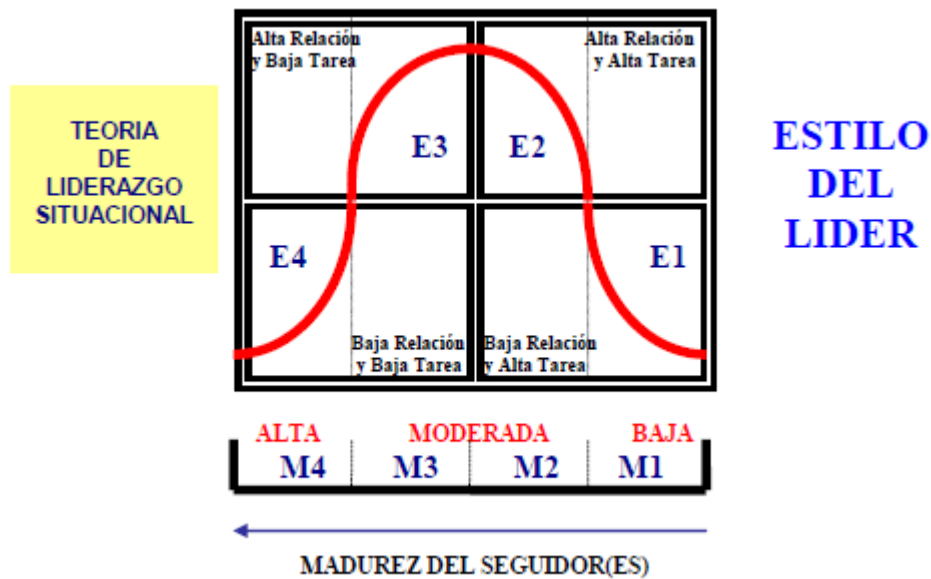
empresarial positiva. Hersey y Blanchard creen que los líderes efectivos son aquellos que pueden desarrollar relaciones sólidas y de confianza con sus empleados, proporcionar retroalimentación regular y reconocimiento y ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse en su trabajo.

Los estilos de liderazgo se dividen en cuatro, en función del nivel de orientación hacia la tarea y del nivel de orientación hacia las relaciones con los empleados:

1. Estilo E1: se llama así al estilo que posee alto nivel de comportamiento enfocado hacia la tarea y bajo nivel de comportamiento enfocado hacia las relaciones.
2. Estilo E2: se llama así al estilo que posee alto nivel de comportamiento enfocado hacia la tarea y hacia las relaciones.
3. Estilo E3: se llama así al estilo que posee bajo nivel de comportamiento enfocado hacia la tarea y alto nivel de comportamiento enfocado hacia las relaciones.
4. Estilo E4: se llama así al estilo que posee bajo nivel de comportamiento enfocado hacia la tarea y hacia las relaciones.

La Teoría del Liderazgo Situacional indica que, a medida que el nivel de madurez del seguidor respecto a la tarea aumenta, el líder debe ir reduciendo su comportamiento enfocado hacia la tarea y debe ir aumentando su comportamiento enfocado hacia las relaciones. Esto pasaría con la madurez en las relaciones, a medida que aumenta la madurez del seguidor en las relaciones, el líder debe ir reduciendo su comportamiento enfocado hacia las relaciones.

Habiendo definido el nivel de madurez de los empleados, el cual se define mediante una línea continua, se realizan cuatro cuadrantes en función de los niveles de comportamiento enfocado hacia las tareas y hacia las relaciones, en los cuáles se ilustra una curva en forma de campana conforme a lo que dispone la teoría.



Fuente: Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. Englewood Cliff: Prentice Hall.

En función de en qué cuadrante se encuentre el comportamiento de los subordinados, el líder aplicará un estilo diferente:

- E1, dirigir: el líder establece de forma unilateral cómo se realizarán las tareas.
- E2, persuadir: a través de la comunicación bilateral y el apoyo el líder consigue que los seguidores compartan las decisiones, pero mantiene para sí la mayoría de la dirección.
- E3, compartir: el líder comparte las decisiones con los seguidores a través de la comunicación bilateral, pero bajo el asesoramiento del líder, ya que los seguidores tienen un cierto grado de autonomía.
- E4, delegar: el líder delega las tareas a los supervisores, los cuales aceptan las responsabilidades y realizan las tareas con autonomía.

En resumen, la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard se centra en la importancia de la dirección situacional y el liderazgo centrado en las personas para el éxito empresarial. Blanchard cree que los líderes efectivos deben ser adaptables y

flexibles en su enfoque para liderar a su equipo hacia el éxito y crear una cultura empresarial positiva.

6. Teoría de la influencia

La teoría de la influencia en el liderazgo se centra en la capacidad del líder para influir en sus seguidores y otros líderes. En particular, el liderazgo carismático es un enfoque clave de esta teoría. En lugar de basarse en la posición de autoridad del líder, el liderazgo carismático se basa en las cualidades y la personalidad atractiva del líder llena de carisma (Daft, 2006). En otras palabras, un líder carismático tiene la capacidad de inspirar y motivar a sus seguidores a través de su carisma y sus habilidades personales, en lugar de depender de su posición formal dentro de la organización. Esto le permite ejercer una gran influencia en su entorno y liderar de manera efectiva.

El líder carismático se destaca por tener una gran confianza en sí mismo, así como una clara visión de las metas y un compromiso fuerte para alcanzarlas. Además, sabe cómo comunicar esta visión a sus seguidores de manera efectiva y posee un comportamiento que se diferencia del de otros líderes. También es capaz de ser un agente de cambio constante del entorno (Gómez y Gómez, 2015).

La principal cualidad del líder en esta teoría es el carisma, el cual tiene la capacidad de estimular e impulsar a los seguidores para realizar actividades más allá de sus obligaciones y lograr resultados positivos. Es capaz de influir, inspirar y motivar a sus seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. A diferencia de otros líderes, el líder carismático no necesita exigir atención debido a su posición de poder, sino que capta la atención debido a sus cualidades y personalidad. El carisma es más que una simple cualidad, es una habilidad que permite inspirar entusiasmo, interés o afecto a través de la influencia del encanto personal. Cuando se usa correctamente, el carisma puede aumentar el desempeño de toda la organización, ya que permite que los seguidores tengan una visión más amplia de las cosas y trabajen juntos en beneficio del equipo y la organización (Maxwell, 2011; Daft, 2006).

7. Teoría de las relaciones

A partir de los años setenta empezaron a desarrollarse teorías con un nuevo enfoque: en vez de centrarse en los rasgos o en los comportamientos del líder, la relación entre ese y el subordinado pasó a ser el objeto principal de estudio. La mayoría de los modelos de la teoría de las relaciones se basan en la teoría de las relaciones de intercambio o (LMX, leader member exchanges), la cual se centra en las relaciones entre líderes y seguidores y cómo estas relaciones pueden influir en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Según este enfoque, los líderes establecen relaciones cercanas solo con algunos de sus seguidores, y estos intercambios pueden ser de alta calidad o de baja calidad.

Los intercambios de alta calidad se basan en la confianza y el respeto mutuo y se consideran relaciones cercanas. Estas relaciones implican que los seguidores pertenecen al grupo interno o endogrupo, lo que significa que reciben más apoyo y comparten un mayor nivel de confianza que los seguidores que pertenecen al grupo externo o exogrupo.

Por otro lado, los intercambios de baja calidad están basados en un contrato explícito, lo que significa que los seguidores no reciben el mismo apoyo y confianza que en los intercambios de alta calidad. Los seguidores que pertenecen al exogrupo tienen relaciones más superficiales con el líder y no disfrutan de los mismos beneficios que los que pertenecen al endogrupo.

Se ha encontrado que los intercambios de alta calidad están asociados con un mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo, lo cual se refleja en mejores resultados tanto para la organización como para el individuo. Los seguidores que pertenecen al endogrupo se sienten más comprometidos y motivados en el trabajo, y también tienen una mayor sensación de pertenencia y satisfacción en el trabajo. En contraste, los seguidores que pertenecen al exogrupo tienen una menor satisfacción laboral y una menor motivación en el trabajo (Nader, 2010).

Después de haber explicado el origen de la teoría de las relaciones, cabe decir que existen dos vertientes: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

En el liderazgo transaccional, el líder se enfoca en cómo las relaciones influyen en la consecución de objetivos y las relaciones con los empleados se reducen a un intercambio extrínseco en el que hay un control sobre las tareas de los subordinados y

estos se mueven por una motivación también extrínseca. Bass y Avolio (1994) establecen que la capacidad de influencia del líder transaccional se basa en el premio o el castigo del empleado en función de la calidad del trabajo que realice. Este tipo de líder, a pesar de que suelen ser buenos negociadores, autoritarios o incluso agresivos para obtener el máximo del intercambio económico. Sin embargo, los líderes transaccionales exitosos saben cómo establecer expectativas claras y alentar el desempeño efectivo de sus seguidores, al mismo tiempo que mantienen una relación respetuosa y de confianza mutua (Cardona, 2000).

El líder transformador no solo mira por los resultados del intercambio, sino que también buscan crear unas condiciones en el trabajo atractivas para orientar los intereses y motivaciones del empleado con la organización. Son capaces de transmitir una visión gracias a su carisma y capacidad de persuasión, pero esto no significa que un líder transformador tenga un perfil contrario al de un líder transaccional, sino que es una versión optimizada. “El liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional” (Bass y Avolio, 1994). Sin embargo, en 2006, Bass y Riggio establecieron que este estilo de liderazgo sí es diferente respecto al transaccional, ya que pretende alcanzar las metas a través de la inspiración en vez de emplear el método de recompensas y castigos. De esta forma, los empleados tienen consciencia del valor que aportan y de las tareas realizadas, otorgándoles así una sensación de importancia dentro de la organización para que puedan alinear sus intereses con los de la empresa.

8. Conclusión

Como podemos ver, el área del liderazgo se ha estudiado en numerosas ocasiones a lo largo de los años; muchos de los estudios tienen enfoques diferentes e incluso tratan de dismantelar teorías anteriormente propuestas. Con esto, podemos sacar en conclusiones los distintos puntos:

El primer estilo de liderazgo, más autocrático, centra todo el poder en la figura del líder, dejando de lado cualquier interés, necesidad o motivación de los subordinados. Con el tiempo, a medida que la economía y la sociedad iban evolucionando, las organizaciones también, y con esto surgió la necesidad de aumentar la productividad. Centrándonos en los recursos humanos, averiguar cuál era la mejor forma de hacer una gestión eficaz,

eficiente y efectiva fue el motivo por el cual se hicieron miles de estudios respecto a la figura dedicada a hacer dicha gestión, el líder. Por esto, muchos estudios fueron dando forma a las distintas teorías que hay sobre este tema, y otros muchos fueron los que analizaron la efectividad de estas teorías y su influencia en las organizaciones.

El liderazgo tiene tantas definiciones como podamos imaginar, cada autor lo ha definido de la manera más acertada desde su punto de vista, pero al igual que las definiciones, los estudios, según el concepto que le haya dado el investigador, han tocado enfoques tan diversos en épocas y países tan diferentes que es difícil encontrar muchos puntos en común. Autores como Stogdill (1974), tras haber revisado más de los 3.000 estudios al respecto, han llegado a la conclusión de que “la acumulación interminable de datos empíricos no ha producido un entendimiento integrado del liderazgo”.

III. ESTUDIO SOBRE LAS DIFERENCIAS ORGANIZACIONALES ENTRE DOS PAÍSES: ESPAÑA Y DINAMARCA

1. Introducción

El liderazgo organizacional es la capacidad de influir y motivar a los miembros de una organización para lograr los objetivos comunes. El liderazgo puede variar según el país, la cultura, el sector y el tipo de organización. Algunas de las diferencias en el liderazgo organizacional entre países son (Fuentes et al., 2022; Gómez y Gómez, 2015):

- Estilos de liderazgo: Los líderes dentro de la organización pueden adoptar diferentes estilos según el grado de autoridad, participación y comunicación que ejercen sobre sus subordinados. Por ejemplo, algunos líderes pueden ser más autocráticos, es decir, que toman las decisiones sin consultar a nadie y esperan obediencia por parte de los demás; por otra parte, otros líderes pueden ser más democráticos, es decir, involucran a los subordinados en el proceso de toma de decisiones y fomentan el debate; e incluso otros líderes pueden ser más *laissez-faire*, es decir, que delegan la responsabilidad y dan libertad a los seguidores para actuar según su criterio. Estos estilos pueden estar influenciados por la cultura del entorno en donde viven, es decir, al conjunto de valores, creencias y normas compartidas por una sociedad. Por ejemplo, en países con una cultura más

individualista, como Estados Unidos o Reino Unido, los líderes tienden a ser más democráticos y a valorar la iniciativa y la autonomía de los seguidores; mientras que, en países con una cultura más colectivista, como China o Japón, los líderes tienden a ser más autocráticos y a enfatizar la armonía y la lealtad de los seguidores.

- **Habilidades de liderazgo:** Los líderes deben poseer ciertas habilidades para desempeñar su rol de manera efectiva. Algunas de estas habilidades son la comunicación, la empatía, la decisión, la creatividad, la adaptación y la visión. Sin embargo, estas habilidades pueden variar en su importancia y aplicación según el contexto y las circunstancias en las que se ejerce el liderazgo. Por ejemplo, en un mundo postpandemia, donde las organizaciones se han visto afectadas por la crisis sanitaria, económica y social, se requieren líderes que sean capaces de comunicarse con claridad con sus subordinados, que sean decisivos y asuman riesgos calculados para adaptarse al cambio, que sean creativos e innovadores para encontrar soluciones a los problemas emergentes y que tengan una visión estratégica para guiar a sus organizaciones hacia la recuperación.
- **Resultados de liderazgo:** Los líderes buscan lograr unos resultados a través de su influencia sobre otras personas. Estos resultados pueden afectar sobre el desempeño, la satisfacción, el compromiso, el aprendizaje y el desarrollo de los seguidores. Sin embargo, estos resultados pueden variar según las expectativas y las necesidades de los seguidores en diferentes países y en momentos determinados. Por ejemplo, en países con un nivel de desarrollo humano más alto, como Noruega o Suiza, los seguidores pueden valorar más el aprendizaje y el desarrollo personal como resultado del liderazgo; mientras que, en países con un nivel de desarrollo humano más bajo, como Nigeria o Haití, los seguidores pueden valorar más el desempeño y la satisfacción material como resultado del liderazgo.

Las diferencias en el liderazgo organizacional entre países del norte de Europa y del sur de Europa pueden estar relacionadas con los siguientes factores:

- **Nivel de desarrollo económico y social:** Por lo general, los países del norte de Europa suelen tener un nivel de desarrollo humano más alto que los países del sur de Europa, lo que implica mayores ingresos, educación y esperanza de vida para sus habitantes. Esto puede influir en las expectativas y las necesidades de los

líderes y los seguidores en cada región, así como en los recursos disponibles para las organizaciones. Por ejemplo, los países del norte de Europa pueden tener más capacidad para invertir en innovación, tecnología y formación, lo que puede requerir líderes más creativos, visionarios y participativos; mientras que los países del sur de Europa pueden enfrentarse a mayores desafíos económicos, sociales y políticos, lo que puede requerir líderes más pragmáticos, resolutivos y autoritarios. (Parlamento Europeo, 2021)

- **Cultura nacional y organizacional:** Los países del norte de Europa y del sur de Europa pueden tener diferencias culturales significativas que afecten a las prácticas y los estilos de liderazgo. Por ejemplo, según el modelo de Hofstede, los países del norte de Europa suelen tener una cultura más individualista, con una menor distancia al poder y una mayor aversión a la incertidumbre que los países del sur de Europa. Esto puede implicar que los líderes del norte de Europa sean más democráticos, flexibles y orientados al cambio que los líderes del sur de Europa, que pueden ser más autocráticos, jerárquicos y conservadores. Además, la cultura organizacional puede variar según el sector, el tamaño y la historia de cada organización, lo que puede generar diferencias incluso dentro de cada región.
- **Desigualdad y cohesión social:** Los países del norte de Europa y del sur de Europa presentan diferentes niveles de desigualdad y cohesión social, que pueden afectar al clima laboral y a la relación entre líderes y seguidores. Según un informe del Banco Mundial, la brecha entre el norte y el sur de Europa ha crecido en los últimos 15 años, lo que puede generar tensiones sociales y políticas. Esto puede implicar que los líderes del sur de Europa tengan que enfrentarse a mayores problemas de motivación, satisfacción y compromiso de sus seguidores, así como a mayores conflictos internos y externos; mientras que los líderes del norte de Europa puedan contar con un mayor apoyo social e institucional para sus iniciativas (Pellicer, 2019).

Este estudio, como ha sido comentado anteriormente, se centrará en específico en las diferencias entre Dinamarca y España, dos países europeos, pero con grandes diferencias culturales, sociales, políticas y económicas, entre otras.

El tipo de liderazgo organizacional de Dinamarca se puede caracterizar por los siguientes rasgos:

- Democrático y participativo: Los líderes daneses suelen involucrar a sus subordinados en el proceso de toma de decisiones, fomentando el debate, el consenso y la colaboración. Estos líderes valoran la iniciativa, la autonomía y la responsabilidad de sus seguidores, y les ofrecen retroalimentación y apoyo. Además, los líderes respetan la diversidad y la igualdad de género en sus organizaciones (Unión Europea, 2021).
- Creativo e innovador: Los líderes daneses suelen buscar soluciones originales y eficientes a los problemas, aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología, la globalización y el desarrollo sostenible. Estos líderes estimulan la creatividad y la innovación de sus seguidores, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, experimentación y mejora. También tienen la capacidad de adaptarse con rapidez y flexibilidad a los cambios del entorno. (WWF, 2013)
- Comprometido y responsable: Los líderes daneses suelen tener una visión estratégica y a largo plazo para sus organizaciones, alineada con los valores y los objetivos nacionales e internacionales. Estos líderes se comprometen con el bienestar social y ambiental, así como con el crecimiento económico. Además, son líderes con un sentido de la responsabilidad que rinden cuentas de sus acciones y resultados, tanto ante sus seguidores como ante la sociedad en general (Díaz, 2021).

Por otra parte, el tipo de liderazgo organizacional de España se puede caracterizar por los siguientes rasgos:

- Resiliente y adaptativo: Los líderes españoles suelen enfrentarse a situaciones de crisis, incertidumbre y cambio, que les exigen ser capaces de reaccionar con rapidez, flexibilidad y eficacia. Estos líderes deben transformar la mentalidad de sus equipos, pasar del “hoy” al “mañana”, y anticipar el destino al final de la recuperación. Además, deben potenciar la confianza y la colaboración entre sus seguidores, así como con otros actores externos (Deloitte, 2020).
- Diverso y participativo: Los líderes españoles suelen gestionar equipos heterogéneos, compuestos por personas de diferentes orígenes, culturas y generaciones, que aportan distintas perspectivas y habilidades. Estos líderes deben respetar y valorar la

diversidad, fomentando la inclusión, la comunicación y el consenso, involucrando a su vez a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones, estimulando su iniciativa, autonomía y responsabilidad (Merca2, 2023).

- **Comprometido y responsable:** Los líderes españoles suelen tener una visión estratégica y a largo plazo para sus organizaciones, alineada con los valores y los objetivos nacionales e internacionales. Estos líderes se comprometen con el bienestar social y ambiental, así como con el crecimiento económico. Los líderes españoles, al igual que los líderes daneses, rinden cuentas de sus acciones y resultados, tanto ante sus seguidores como ante la sociedad en general (Euroinnova, 2021).

En este trabajo, se estudiarán las diferencias y similitudes que hay en una empresa multinacional del sector eólico respecto a dos países europeos: España y Dinamarca. En este contexto, la empresa nace de la fusión de otras dos, siendo una más orientada hacia un sistema de organización más noreuropeo y otra más hacia un sistema sureño. Siempre se ha estigmatizado que en el norte de Europa tienen un sistema limpio, claro y organizado; mientras que los países del sur de Europa son más desorganizados, menos eficientes y menos trabajadores. Es cierto que el ritmo de vida y la cultura que llevan es diferente, pero, ¿en una misma empresa existen diferencias?

2. Método de estudio

El método utilizado para realizar este pequeño estudio ha sido online, en el que se han presentado 11 preguntas a dos líderes de dicha empresa, uno de nacionalidad española y otra danesa, ambos habiendo vivido y trabajado hasta ahora en sus respectivos países natales, pero con un contacto estrecho con otros países tanto de la UE como fuera de ella debido al perfil de su trabajo.

Las preguntas (Anexo I) tratan sobre el estilo de liderazgo que se lleva en cada país, las diferencias que pueden existir entre ambos estilos, los problemas que pueden derivar del choque y cómo se ha podido solucionar en las dos empresas en proceso de fusión. Además, se ha preguntado sobre la adaptación de la plantilla al cambio y en qué posición se ha quedado el estilo final de organización al terminar el proceso de fusión, preguntando también cuál de los dos estilos ha sido el predominante en ese momento de cambio y si ha evolucionado a lo largo de los años. Saliendo de la temática relacionada

con la fusión, pero todavía en relación al comportamiento organizacional de la plantilla y de la gestión de personal por parte de los líderes, se ha preguntado sobre la afección del cambio a la productividad, los estilos que se llevan entre los departamentos o equipos de trabajo (independientemente del país) y el rol de los líderes en la gestión del conflicto.

3. Análisis

Las primeras respuestas que van a ser comentadas serán las de un líder español en la parte de Operaciones de la empresa con 12 años de antigüedad en la Compañía. Ha estado involucrado en la internacionalización de la empresa mayoritariamente en países no maduros desde el punto de vista industrial y desarrollando, tanto proveedores desde cero en esos países para conseguir un “hub” de proveedores estables en la zona, como una estructura de personal propio de la Compañía en esos países para que puedan desarrollar el negocio de manera local con mayor independencia, pero con la gobernanza de los equipos corporativos de la compañía. Habitado a trabajar con equipos multiculturales.

Este empleado explica que el estilo de liderazgo empleado en España está orientado hacia la consecución del mayor grado posible de objetivos en la actividad, lo que se traduce en una combinación de estilos coercitivos, ejemplares y afiliativos. Por otra parte, su visión respecto a Dinamarca nos muestra que los líderes buscan el mayor rendimiento posible de la actividad, lo que se traduce en una combinación de estilos democráticos, orientadores y formativos.

En cuanto a las diferencias entre países, los españoles valoran la implicación temprana, ser desafiados, gestionar bien las incertidumbres, la honestidad en las soluciones y la mentalidad empleada en la resolución de problemas. Por otra parte, percibe que los daneses valoran la claridad en las responsabilidades, la definición del alcance, los recursos disponibles, la honestidad en las propuestas y la capacidad de análisis.

Para resolver los problemas relacionados con la diferente cultura organizacional, se empleó la estrategia de acercarse a las personas tanto de forma individual como colectiva a través de los equipos de trabajo, físicamente si era posible, para poner sobre

la mesa los diferentes temas o cuestiones a tratar, es decir, los conflictos organizacionales derivados de los choques culturales. De esta forma, se aportó una solución ad hoc, aunque es importante aplicar los acuerdos en la forma de trabajar y en los procedimientos del equipo.

En general, los trabajadores españoles en las fases iniciales aceptan más fácilmente los cambios que se avecinan y empiezan a aplicar lo que se les pide desde la dirección. Sin embargo, después de una buena definición del papel y la responsabilidad, la aplicación y la aceptación de la nueva organización de la actividad / equipo, los trabajadores españoles tienden a plantear preguntas o mostrar resistencia al cambio para cumplir con sus nuevas obligaciones y la dirección debe hacerse cargo de las discrepancias.

Por otra parte, los trabajadores daneses en las fases iniciales tienden a adaptarse peor a los cambios porque primero necesitan entender claramente lo que se espera de ellos en el día a día. Por eso mismo, plantean discrepancias y muestran una mayor resistencia al cambio. Sin embargo, tras una buena definición del papel y la responsabilidad, la puesta en práctica y la aceptación de la nueva actividad / organización del equipo, los trabajadores daneses tienden a cumplir con sus nuevas obligaciones o forma de trabajar de inmediato.

En su área, este líder español pone en práctica lo aprendido de sus compañeros daneses y emplea un estilo mixto de liderazgo. Habla de un liderazgo coercitivo, orientador y ejemplar, siendo coercitivo y ejemplar dos características que le atribuye al liderazgo español, y orientador la que le atribuye al danés. Sin embargo, explica que en la empresa como entidad extensa y dividida en distintas plantas y oficinas, emplea un estilo que depende de la cultura de gestión que exista en el lugar donde se encuentra, es decir, no hay un método predominante específico.

Tras la fusión de las dos empresas, el líder español explica que ha habido una evolución para fusionar el tipo de liderazgo a un enfoque más danés, lo que implica una manera de trabajar más formativa y explicativa hacia el equipo y menos coercitiva y de ejemplaridad. También los nuevos equipos tienen una mayor complejidad cultural para trabajar con otros compañeros con nuevos y distintos procedimientos que a veces resulta en "parálisis de la decisión" en algunos casos o "hacerlo como lo hicimos", es decir, una

imposición de metodología anterior a la establecida y una falta de flexibilidad y pragmatismo.

En cuanto a la productividad, hasta que la nueva dirección y los nuevos procedimientos se establecieron, el personal tendió a "ignorar"/"resistirse" a las nuevas formas. Eso conlleva falta de comunicación, duplicidad de métodos o procedimientos, o incluso obsolescencia ante las mismas, falta de formación en los nuevos métodos... En general, concluye que para realizar la misma actividad hay que dar más pasos y más largos que antes.

Después de 6 años, se tiende a converger el tipo de liderazgo con las políticas publicadas de la empresa, la constitución, la gestión jerárquica mixta, los mensajes internos de marketing de RR.HH. sobre unidad ("un gran equipo"), etc. pero todavía la localización del país del equipo central define el liderazgo principal aplicado en los departamentos y en los equipos de trabajo.

En cuanto a la formación de los líderes, todas las charlas y cursos ofrecidos por la empresa son públicos para todo el personal, asegurando así la igualdad de posibilidades formativas para toda la plantilla. De esta forma, se proporciona un buen desarrollo de las competencias interpersonales, diversidad, inclusión, solidaridad, capacidad de resolución de problemas y otras muchas cualidades que se buscan fomentar tanto en los líderes como en todos los empleados.

Como pregunta final, se trató brevemente la gestión de conflictos. Depende del problema, la gestión la llevan los propios líderes o se deriva a RRHH. Por ejemplo, si el trabajador está infringiendo el Código de Conducta o la política de Compliance, en general es RRHH quien actúa como responsable apoyado por el supervisor. En caso de que se trate de un problema operativo, es al revés, el supervisor es el responsable de resolverlo y RRHH podría ser un apoyo para la formación o el asesoramiento del mismo.

Se ha encuestado también a un líder danés con 18 años de experiencia en la parte de Calidad y Seguridad de la empresa y con experiencia anterior en otra compañía del sector renovable. Responsable de Calidad Global de la fabricación de un componente principal de un aerogenerador y sus subcomponentes. Por las características de su puesto, ha estado involucrado en actividades en países maduros desde el punto de vista industrial

y proveedores mayoritariamente maduros y estables. El equipo que ha gestionado es mayoritariamente de Europa del norte sin grandes implicaciones multiculturales.

Define la estructura organizacional de Dinamarca como una estructura plana, en la que el directivo recibe reto en todas las decisiones frente a España, donde el estilo de gestión lo define como autoritario. Se centra en el estilo predominante de Dinamarca, el modelo de gestión escandinavo / danés, el cual se caracteriza, y cito, por jerarquías planas, una mayor participación y la delegación de responsabilidades, y es todo lo contrario al estilo de gestión jerárquico, autoritario y basado en el mando y el control que domina la forma de organizar el trabajo en muchas otras partes del mundo.

La principal diferencia que ha identificado el líder danés en el estilo de trabajo entre los dos países es la forma en la que aceptan el trabajo. Es decir, los daneses se intentan informar del objetivo de su tarea, a quién va dirigida (ya sea un proyecto interno o para un cliente) y después de recolectar toda la información que necesitan trabajan de forma independiente y sin apenas supervisión en el proceso. Por otra parte, ve que los trabajadores españoles toman la responsabilidad sobre las tareas y las aceptan sin hacer muchas preguntas.

Otra diferencia que ha identificado y en la que explica con referencias a un artículo que encontró trata sobre la cultura de trabajo. En Dinamarca, trabajar tiempo extra está mal visto, ya que para ellos se traduce en una mala gestión del tiempo y de las tareas en horario laboral o que tienen demasiada carga de trabajo y su jefe no hace un reparto de tareas justo y equitativo entre sus subordinados. Por otra parte, en España es normal quedarse trabajando pasada la hora de salida establecida, e incluso es algo bien visto y que se percibe como un empleado comprometido con su empresa.

La forma de resolver los problemas desde Dinamarca tiene el nombre de "mesas redondas" en las que se discute el problema y el equipo intenta resolverlo, mientras que los empleados españoles trabajan de forma más independiente y presentan el trabajo al jefe. Este líder danés percibe que en España no se habla de las tareas tan abiertamente como en Dinamarca y que se intenta trabajar el problema de forma individual antes de presentarlo a los superiores.

Durante ese tiempo de grandes cambios organizacionales, los trabajadores daneses fueron percibidos desde el punto de vista del líder danés como empleados ágiles,

flexibles y con una buena adaptación al cambio, mientras que los españoles, desde su punto de vista, se vieron más reacios al cambio, o por lo menos, más lentos a la hora de aplicar los cambios y asentar el procedimiento establecido para su trabajo. Esta “falta de agilidad” es vista desde el Norte como una de las consecuencias de la alta tasa de desempleo en España, ya que les cuesta adaptarse al cambio ya sea en su propio empleo como en la búsqueda de uno nuevo, mientras que su “dinamismo” les permite no solo adaptarse a los cambios de su puesto, sino también saltar de un empleo a otro con facilidad sin entrar en una situación de paro prolongado en el tiempo.

Desde Dinamarca, se aboga por un estilo 50/50 en el que no se repriman los estilos de liderazgo propios de otros países, aunque a nivel global el estilo predominante de gestión jerárquico, autoritario y basado en el mando y el control que domina la forma de organizar el trabajo en muchas otras partes del mundo es el estilo escandinavo. La perspectiva del líder danés observa una evolución desde la fusión hacia un entendimiento común del estilo de liderazgo, que en este caso sería el modelo escandinavo, aunque cada país mantiene en su gestión propia los estilos de liderazgo derivados de su cultura organizacional.

Este líder danés define el inicio de la fusión como desafiante, debido a la cantidad de cambios por los que tuvieron que pasar y la dificultad para alcanzar la productividad que se tenía antes. En un principio, los departamentos de OnShore y OffShore, se repartieron entre las dos empresas, en ese momento fusionadas en una, pero todavía haciendo diferencia según el origen organizacional de los equipos de trabajo para aprovechar la especialidad que poseía cada una antes de la fusión. Con el tiempo, sí que ha habido una integración de las funciones corporativas y una evolución en el reparto de funciones, aunque se han estado manteniendo en algunas situaciones la cultura organizacional de cada país.

Desde el momento de la fusión hasta hace unos pocos años, la misión y la visión de la empresa como unidad no estaba muy clara, debido a la diversidad en los métodos de trabajo y la cultura organizacional procedente de los distintos centros de trabajo. Sin embargo, desde 2018 aproximadamente hay una unificación en la estrategia y en el modelo de gestión deseado por la compañía a través de la creación y despliegue de una cultura de liderazgo que se ha desplegado en todos los países en los que la organización

está presente. A pesar de esto, hay cierta autonomía para que cada líder aplique su propio perfil de gestión según las circunstancias que se presenten.

Sobre las formaciones y posibilidades que se les ofrecen a los líderes de la organización, en Dinamarca se ofrecen formaciones sobre utilización de herramientas y mejores prácticas de cómo gestionar procesos generales de RRHH de la compañía (compensación por mérito, evaluación de performance, revisión de plan de desarrollo individual). Estas son ofrecidas a todos los managers, ya sea como formación o como charlas relacionadas a la creación de una cultura de liderazgo común en la compañía. Otras formaciones específicas de liderazgo, dependiendo de la complejidad, nivel y coste implicado (normalmente impartidas por formadores externos) suelen tener la aprobación del supervisor o incluso pueden ser específico para personas indicadas por RRHH.

Con estos cursos, se pretende fomentar que los líderes reciban formación práctica en las gestiones de sistemas relacionados a procesos de RRHH (reclutamiento y selección, incremento salarial, transferencia de recursos, evaluación del desempeño), además de fomentar el empoderamiento de la persona como figura de líder, la comunicación interna y externa al departamento y la construcción de *networking* interna en la compañía, entre otras habilidades y *softskills*.

En Dinamarca, si hay un conflicto entre un líder y un empleado, el líder intenta resolverlo por sí mismo. Si no hay evolución, RRHH se involucra para aconsejar al manager los siguientes pasos (posibilidades de desarrollo, sanción o incluso despido). Para conflictos entre compañeros de trabajo, el líder es responsable por solucionar el conflicto dentro del equipo y se recurriría a RRHH en caso de que no se consiga solucionar el problema. Ante un conflicto, RRHH sirve como una figura de apoyo.

4. Comparativa

Lo primero que saltó a la vista, fue la diferencia en el formato de respuesta del danés en comparación con el formato del español. El líder danés no contestó sobre las preguntas, sino que en un documento a parte fue comentando las respuestas, las cuales fueron más cortas y concisas, y en muchas de las preguntas, finalizó su respuesta con

alguna referencia que ha encontrado en Internet sobre el tema o incluso alguna foto, mientras que el líder español respondió conforme a su experiencia.

En cuanto al estilo de liderazgo, ambas nacionalidades coinciden en que el modelo escandinavo es más democrático, flexible y orientador que el estilo español, el cual lo definen como coercitivo y autoritario. Además, ambos reconocen que los españoles saben gestionarse mejor ante situaciones de incertidumbre y que los daneses buscan la honestidad en las propuestas y el sentido en las tareas que realizan. El líder danés explica que los españoles tienden a afrontar los conflictos de una forma más individualista, mientras que los daneses son más partidarios de reunirse y afrontar el problema todos juntos. Sin embargo, el español se centró en la gestión de conflictos resultantes del choque cultural, la cual se basa en el modelo escandinavo presentado por el líder danés, en el cual se trataban los conflictos de forma conjunta, si bien en ciertos casos se acude a una vía más individual.

Se ven ciertas diferencias en cuando a la perspectiva que tienen estos dos líderes sobre la forma en la que los trabajadores españoles y daneses se adaptan al cambio. Por una parte, el líder español ve que los españoles se adaptan más rápido al cambio, a pesar de ponerlo en cuestión en el momento en el que ya está asentado el nuevo procedimiento; mientras que el líder danés ve a los españoles como empleados con menor capacidad de adaptación y que ponen más resistencia ante el cambio. En el caso de los trabajadores daneses, el líder español los ve como personas que pueden presentar una resistencia inicial al cambio debido a su necesidad de entender claramente sus roles y responsabilidades en el nuevo entorno de trabajo. Sin embargo, una vez que tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos, se adaptan rápidamente y se convierten en empleados ágiles y flexibles. Esto sugiere que los trabajadores daneses pueden requerir una mayor claridad y definición en los primeros días de un cambio organizacional, pero una vez que se les da esa claridad, pueden ser muy eficientes y efectivos en el desempeño de sus nuevas responsabilidades. Por lo tanto, la percepción que tienen ambos, no solo hacia sí mismos sino hacia el otro, es diferente, pero nos exponen dos perfiles que, independientemente de su reacción inicial o posterior, se acaban adaptando a cualquier tipo de cambio organizacional.

Tras la fase de cambios, ambos líderes están de acuerdo con que, a pesar de llevar un estilo mixto y adaptado a la diversidad cultural de las organizaciones, se ha intentado

implementar a lo largo de los años un estilo de liderazgo más cercano al modelo escandinavo con la finalidad de buscar una unificación en el comportamiento organizacional. Este objetivo no ha sido visto como tarea fácil para ambos líderes, pues los choques culturales y la complejidad del organigrama afectó de forma significativa a la productividad por un periodo de tiempo, por lo que se trató de orientar el cambio de una forma más progresiva y permitiéndoles a los líderes la libertad de organizar a su equipo.

En cuanto al tema de la productividad, ambos empleados destacan la importancia de la comunicación y la colaboración en el equipo para lograr los objetivos de la empresa. o de una forma flexible. Por eso mismo, la empresa ofrece las mismas posibilidades formativas a todos sus empleados para poder desarrollarse profesionalmente, incidiendo en las *softskills* que tanto se valoran hoy en día, tanto para un supervisor como para un subordinado y miembro activo de la empresa.

IV. CONCLUSIONES FINALES

El liderazgo organizacional es una capacidad fundamental para influir y motivar a los miembros de una organización para alcanzar objetivos comunes. Como se puede ver, los estilos de liderazgo pueden variar según la cultura, el país, el sector y el tipo de organización, y están influenciados por las creencias y valores de la sociedad. Los líderes deben tener habilidades como la comunicación, la empatía, la decisión, la creatividad, la adaptación y la visión para desempeñar su rol de manera efectiva. Los resultados del liderazgo pueden afectar el desempeño, la satisfacción, el compromiso, el aprendizaje y el desarrollo de los seguidores. Las diferencias en el liderazgo organizacional entre países del norte y del sur de Europa pueden estar relacionadas con factores como el nivel de desarrollo económico y social, la cultura nacional y organizacional, y la desigualdad y cohesión social.

Por lo general, los países del norte de Europa tienen niveles más bajos de desigualdad y mayor cohesión social que los países del sur de Europa. Esto significa que hay menos brechas entre los diferentes grupos sociales y más solidaridad y colaboración entre ellos. En este contexto, los líderes pueden necesitar ser más inclusivos y orientados hacia el equipo para asegurarse de que todos los miembros de la organización se sientan

valorados y tengan la oportunidad de contribuir. Además, los líderes pueden necesitar ser más colaborativos y fomentar la comunicación abierta y el diálogo para evitar conflictos y promover el entendimiento mutuo.

Por otro lado, en los países del sur de Europa, donde hay mayores niveles de desigualdad y menor cohesión social, los líderes pueden necesitar ser más autoritarios y jerárquicos para mantener el control y la estabilidad en la organización. Además, pueden necesitar ser más enfocados en la tarea y menos en el equipo para asegurarse de que se cumplan los objetivos y se alcancen los resultados. Esto puede generar un ambiente de trabajo más competitivo y menos colaborativo, donde los subordinados pueden ser más reacios a compartir ideas o hacer sugerencias.

Es importante tener en cuenta que estas son generalizaciones y que puede haber variaciones significativas dentro de cada país y cada organización. Además, el liderazgo organizacional está en constante evolución y puede adaptarse a los cambios sociales, económicos y culturales. Por lo tanto, es fundamental que los líderes sean conscientes de estas diferencias y estén dispuestos a adaptar su estilo y enfoque según las circunstancias y las necesidades de sus subordinados y de la organización en su conjunto.

Por esto mismo, se han enviado unas preguntas a dos líderes de distintos puntos de Europa, en concreto de Dinamarca y de España, para ver qué estilos emplean en sus respectivos centros de trabajo o si, al pertenecer a una misma empresa, existe una unificación del comportamiento organizacional. Entre otras cuestiones, se muestra la perspectiva que tiene el líder danés respecto al estilo español, el líder español respecto al estilo danés y los problemas que han visto derivados de sus diferencias. El estudio también se centra en la adaptación de la plantilla al cambio, la productividad y el rol de los líderes en la gestión del conflicto.

Las respuestas del líder español indican que el estilo de liderazgo en España es una combinación de estilos coercitivos, ejemplares y afiliativos, mientras que en Dinamarca se basa en una combinación de estilos democráticos, orientadores y formativos. Los empleados españoles aceptan más fácilmente los cambios, pero pueden mostrar resistencia después de una buena definición del papel y la responsabilidad, mientras que los empleados daneses necesitan una buena definición del papel y la responsabilidad antes de aceptar los cambios.

En general, coinciden en que un ambiente laboral positivo, con una comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo, es fundamental para mejorar la productividad y la calidad del trabajo.

En cuanto a los estilos de liderazgo dentro de los equipos, ambos empleados destacan la importancia de un liderazgo orientador que fomente el desarrollo de los miembros del equipo y les proporcione las herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva. También enfatizan la importancia de un liderazgo democrático, que permita que los miembros del equipo participen activamente en la toma de decisiones y se sientan escuchados y valorados. Así mismo, los equipos multiculturales, como pueden ser los equipos Corporativos de esta compañía, tienen más facilidad para adaptarse e implementar los nuevos requerimientos que, con relación al liderazgo, se definen desde la Compañía.

En cuanto al rol de los líderes en la gestión del conflicto, ambos empleados destacan la importancia de una gestión temprana y efectiva de los conflictos para evitar que se conviertan en problemas mayores. Para ello, es importante que los líderes tengan habilidades de comunicación y negociación efectivas, y se aseguren de que todas las partes involucradas sean escuchadas y comprendidas. También es importante que los líderes actúen de manera justa y equitativa en la resolución de conflictos para mantener la confianza y la cooperación dentro del equipo.

En resumen, los empleados españoles y daneses tienen percepciones y enfoques distintos en cuanto al liderazgo y la gestión de equipos, pero ambos destacan la importancia de la comunicación, la colaboración y un liderazgo orientador y democrático para mejorar la productividad y la calidad del trabajo en un entorno de equipo positivo. Además, ambos coinciden en que una gestión temprana y efectiva del conflicto es fundamental para mantener la confianza y la cooperación dentro del equipo.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ALCÁZAR CRUZ, P. (2020). *Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional*. Economía Coyuntural, 5(4), 89-122. Recuperado en 06 de diciembre de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
- BANCO MUNDIAL. (2021). *Las economías emergentes de Europa y Asia central retoman la senda del crecimiento en medio de tropiezos relacionados con la pandemia*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/03/30/emerging-europe-and-central-asia-economies-return-to-growth-amidst-pandemic-related-setbacks>
- CARDONA, P. (2000). *Liderazgo relacional*. IESE Business School. Madrid
- CARRILLO, B. E. C. (2021). *Dirección formal o liderazgo, paradigma de convivencia de estilos en RRHH*. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/48673>
- CASTRO SOLANO, A., (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Editorial Paidós.
- CASTRO SOLANO, A., (2008). “Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX-intercambio líder/seguidor) y satisfacción”. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350.
- CIFUENTES, C. L. (2004). *Humildad y liderazgo: necesita el empresario ser humilde?*. Herberto Ruz.
- CRUZ, M. R. P. D., NUNES, A. J. S., & PINHEIRO, P. G. (2010). *Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC)*. Covilhã: Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia.
- DAFT, R. (ED.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. CENGAGE Learning.
- DELOITTE. (2020). *La esencia de un liderazgo resiliente*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/esencia-liderazgo-resiliente.html>

- DÍAZ, I. (2021). *Mette Frederiksen: ¿quién es la primera líder europea en proclamar el fin de la pandemia?* Womenow. Recuperado de <https://www.womennow.es/es/noticia/mette-frederiksen-primera-ministra-dinamarca-lider-europea-fin-pandemia/>
- DURO MARTÍN, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*
- EUROINNOVA. (2021). *Qué es el liderazgo organizacional*. Recuperado de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-liderazgo-organizacional>
- FLEISHMAN, E. A., Y HARRIS, E. F. (1998). "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: Some post hoc reflections". *Personnel Psychology*, 51(4), 825-834
- FUENTES RODRÍGUEZ, Y., BARRIENTOS MONSALVE, E. J., Y PABÓN LEÓN, J. A. (2022). "Liderazgo organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico". *Criterio Libre*, 20(1), 1-24. <https://doi.org/10.18041/1794-9998/criteriolibre.1.35972>
- GARCÍA-SOLARTE, M. (2015). "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado, Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 60-79*, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- GIRALDO, D., Y NARANJO AGUDELO, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- GÓMEZ BETANCUR, I., Y GÓMEZ BETANCUR, M. (2015). "Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de empresas del sector textil-confección de Medellín y el Valle de Aburrá". *Cuadernos de Administración*, 28(50), 209-232.
- GRUPO INENKA. (2021). *Liderazgo organizacional: ¿por qué es importante?* Recuperado de <https://grupoinenka.com/importancia-del-liderazgo-organizacional/>
- GUERRA, L. (2018). "Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica". *Prospectivas UTC "Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 1(1), 56-75.
- HARRISON, C. (2021). *4 claves para lograr un liderazgo exitoso en un mundo pospandemia*. BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59263580>

- HELLRIEGEL, D. AND SLOCUM, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12^a. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- HOMBRE, G., DOWD, J., & BARNARD, L. L. (2005). “Principales teorías sobre liderazgo y autores representativos”. *Hábito De la efectividad a la grandeza*, 2-5.
- INSTITUTO ESPAÑOL DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS. (2022). *Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España*. Recuperado de https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2022/DIEEEM02_2022_CARGAR_Liderazgo.pdf
- LARA, A. (2022). *¿Qué es el liderazgo según Stogdill?* DOSTRAMITES.CLUB. <https://dostramites.club/organizacion/que-es-el-liderazgo-segun-stogdill/>
- MADERO-GÓMEZ, SERGIO M., & RODRÍGUEZ-DELGADO, DANIELA RACHEL. (2018). “Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo”. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- MERCA2. (2023). *Creación de comunidades de liderazgo y desarrollo organizacional con los expertos de WeTribu*. Recuperado de <https://www.merca2.es/2023/05/02/creacion-de-comunidades-de-liderazgo-y-desarrollo-organizacional-con-los-expertos-de-wetribu-1295570/>
- MONTIEL TRIVIÑO, J. (2015). *Análisis del estilo de liderazgo de Blake y Mouton en empresas comerciales de Balzar* (Bachelor's thesis).
- NADER, M. (2010). “Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico”. *Revista De Psicología*, 28(2), 227-258. <https://doi.org/10.18800/psico.201002.002>
- PARLAMENTO EUROPEO. (2021). *La política europea de vecindad*. Recuperado de <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet>
- PELLICER, L. (2019). *Desigualdad en la UE: La brecha entre norte y sur ha crecido en los últimos 15 años*. EL PAÍS. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/04/04/actualidad/1554385925_880499.html

- PERALTA, A. C., & BESIO, C. V. (2007). "Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones". *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- RUIZ SPEARE, J. O. (2017). *Liderazgo*. Editorial Alfil.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E., Y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (2010). "40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión". *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39.
- SIMBRON-ESPEJO, S., & SANABRIA-BOUDRI, F. (2020). "Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente". *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83.
<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- SMITH, P. B. & PETERSON, M. F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos*. Piramide.
- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- UNIÓN EUROPEA. (2021). *Perfiles de los Estados miembros de la UE: Dinamarca*. Recuperado de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/denmark_es
- VADILLO, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Esic Editorial.
- WWF. (2013). *Dinamarca, reconocida por su liderazgo en políticas climáticas y energéticas*. Recuperado de <https://www.wwf.es/?26360/Dinamarca-es-reconocida-por-su-liderazgo-en-politicas-climaticas-y-energticas>
- YUKL, G. A. (1990). "Liderazgo gerencial: una revisión de la teoría y la investigación". *Ciencia y sociedad*. Vol. XV, nº 4

VI. ANEXO I

Formulario de preguntas:

1. What is the main leadership style in Denmark? And in Spain? / ¿Cuál es el estilo de liderazgo principal en Dinamarca? ¿Y el de España?
2. What are the main differences between the working style in Spain and Denmark? / ¿Cuáles son las diferencias principales entre el estilo de trabajo de España y Dinamarca?
3. How were the problems resulting from these differences solved and what strategies were used? / ¿Cómo se solventaron los problemas derivados de estas diferencias? ¿Qué estrategias se han utilizado?
4. To unify work and leadership style, how did the Danish workers adapt to change? How did the Spanish workers adapt to change? / Para unificar el estilo de trabajo y liderazgo, ¿cómo se adaptaron al cambio los trabajadores daneses? ¿Y los españoles?
5. Which system is currently dominant? / ¿En este momento qué sistema predomina?
6. When the two companies merged, a lot of organisational changes were made. Since the organisation stabilised, has there been an evolution in the type of leadership or has it remained the same over time? / Cuando que las dos empresas se fusionaron, se realizaron muchos cambios organizacionales. Desde que la organización se estabilizó, ¿ha habido una evolución en el tipo de liderazgo o se ha mantenido en el tiempo?
7. At the time of the merge, do you think productivity was affected by differences in corporate culture? / En el momento de la fusión, ¿crees que la productividad se vio afectada por las diferencias de la cultura empresarial?
8. This company has a large and complex organisational chart, are there different leadership styles between departments or is there a unification of strategy? / Esta empresa posee un organigrama extenso y muy complejo, ¿entre departamentos se llevan estilos de liderazgo diferentes o hay una unificación en la estrategia?

9. I am aware that managers are offered a series of trainings and lectures on leadership, are all managers offered the same education and possibilities? / Soy consciente de que a los managers se les ofrece una serie de formaciones y charlas respecto al liderazgo, ¿se les ofrece la misma educación y posibilidades a todos los managers?
10. What are the attitudes and skills that the trainings are trying to foster? / ¿Cuáles son las actitudes y aptitudes que se intentan fomentar en estos cursos?
11. When faced with a problem, how is conflict resolution oriented? Is it the team manager who seeks to resolve the problem or is it HR's responsibility? / Ante un problema, ¿cómo se orienta la resolución del conflicto? ¿Es el manager del equipo el que busca resolver el problema o se encarga RRHH?