



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Análisis comparado del empresario europeo y estadounidense en la última década. Una aproximación desde el liderazgo servicio.

Autor: Paloma Hernández de Tejada Torrico
Director: Eduardo Gismera Tierno

MADRID | Octubre 2023

RESUMEN:

En este trabajo se va a realizar un estudio comparado de dos perfiles de empresario diferentes: el estadounidense y el europeo. Desde el comienzo de los estudios académicos sobre liderazgo, se han descrito diferentes patrones o modelos en lo que concierne al perfil del empresario, variando en función del área geográfica donde se ha formado o desempeña su labor, o en función de la aproximación al liderazgo que adopta. Así, se pueden identificar numerosas teorías del liderazgo entre las que destacan el liderazgo transaccional o institucional, situacional, transformacional y servicio. Este estudio, pondrá en evidencia la importancia del liderazgo servicio por su especial relevancia en la cultura organizacional actual tanto en Europa como en Estados Unidos. Se identificarán tendencias, similitudes y disparidades en la adopción de esta filosofía de liderazgo en ambas partes del mundo.

El liderazgo servicio, es una teoría que hace referencia a un estilo de dirección donde el líder busca servir a los miembros de su equipo o a las personas involucradas en su proyecto. Es evidente que, en el panorama empresarial de la actualidad, están cada vez más interiorizadas y normalizadas las relaciones lo más cercanas posible con los superiores. Así, estos se vuelven más empáticos y colaboradores con sus equipos, alejándose de los distanciamientos y las estrictas jerarquías que caracterizaban la cultura organizacional del pasado. Ciertamente es que los empresarios y líderes dejan de ser personas distantes con sus subordinados, para pasar a ser un miembro más del equipo, involucrado e implicado con la evolución personal y profesional de aquellos a los que dirige. Se tiende a un tipo de liderazgo más humano donde cualidades como la inteligencia emocional y social o la empatía son cada vez más valoradas.

PALABRAS CLAVE:

Liderazgo, teorías de liderazgo, liderazgo servicio, equipo, emprendimiento, empresario, cultura organizacional, Estados Unidos, Europa.

1. Introducción

2. Objeto y metodología

2.1 Objeto de la investigación y pertinencia de su elección

2.2 Metodología

3. Marco teórico

3.1 Primeros estudios sobre el liderazgo y evolución hasta nuestros días.

3.2 Principales teorías de liderazgo

3.2.1 Liderazgo situacional

3.2.2 Liderazgo transformacional

3.2.3 Liderazgo transaccional o institucional

3.2.4 Liderazgo servicio

4. Liderazgo empresarial en Estados Unidos

4.1 Evolución del liderazgo empresarial en Estados Unidos desde 2016

4.2 Contexto empresarial actual en Estados Unidos

4.3 Estilo de liderazgo predominante en el contexto estadounidense

4.4 Ejemplos relevantes de líderes empresariales estadounidenses

5. Liderazgo empresarial en Europa

5.1 Evolución del liderazgo empresarial en Europa desde 2016

5.2 Contexto empresarial actual en Europa

5.3 Estilo de liderazgo predominante en el contexto europeo

5.4 Ejemplos relevantes de liderazgo en el contexto europeo

6. Análisis comparativo

6.1 Similitudes y diferencias entre el liderazgo estadounidense y europeo

6.1.1 Similitudes

6.1.2 Diferencias

6.2 Factores culturales y contextuales que influyen en el liderazgo

6.3 Impacto del liderazgo en el desempeño empresarial europeo y estadounidense

7. Conclusiones

7.1 Resumen de hallazgos e implicaciones para la práctica empresarial

7.2 Conclusiones propositivas y direcciones futuras de investigación

8. Referencias bibliográficas

1. Introducción:

Las teorías de liderazgo buscan explicar el éxito de los líderes en el ejercicio de la dirección de equipos de trabajo. Esto es particularmente relevante en un entorno laboral cada vez más incierto y que se ve también influido por las tendencias de la sociedad, por ejemplo, a las recompensas fáciles, a la inmediatez... En estos tiempos, donde es cada vez más difícil mantener el compromiso de los empleados y asegurar el cumplimiento de los valores empresariales, la confianza, la empatía y la inteligencia emocional de los directores determinarán la eficacia de su liderazgo (Bonifaz, 2012). Así, los directores pueden decidir adoptar diversos roles, desde un liderazgo situacional, transformacional a un liderazgo de servicio.

2. Objeto y metodología

2.1 Objeto de la investigación y pertinencia de su elección

El objeto del presente trabajo de investigación es poner en evidencia los rasgos y diferencias más importantes entre el perfil del empresario europeo y estadounidense, tras haber realizado un amplio análisis de la literatura y las principales teorías sobre liderazgo de autores con gran relevancia que han dejado huella en este campo de estudio. El fin de la investigación es por tanto averiguar qué tipo de liderazgo, de los estudiados, es el que más se acerca al perfil del empresario estadounidense y europeo. Finalmente, así se podrán evaluar los resultados sobre el desempeño empresarial. Por tanto, la aportación que se hará con este trabajo es una comparación basada en resultados, de empresarios que provienen de zonas geográficas y culturas empresariales muy diferentes. Se tratará de responder sucesivamente a las siguientes preguntas de investigación:

- a. ¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre el empresario europeo y estadounidense?
- b. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en cada una de estas dos culturas?
- c. Teniendo en cuenta que el concepto de éxito/fracaso es relativo, y no puede compararse de manera objetiva ¿Qué resultados tiene cada tipo de empresario o líder en la cultura organizacional y en el desempeño de las empresas?

Serán objeto de investigación los empresarios europeos y estadounidenses. Se ha optado por analizar los perfiles empresariales de estas dos áreas geográficas por numerosas razones: En primer lugar, Estados Unidos y Europa son regiones que comparten un pasado común y, por tanto, unas raíces culturales comunes. Puede resultar interesante estudiar si esa cultura trasciende al ámbito organizacional o es puramente un factor social. Se puede suponer que la cultura organizacional de Estados Unidos y Europa es diferente, y, por lo tanto, los empresarios en cada una de estas regiones también lo serán. Las compañías estadounidenses atribuyen mayor importancia a la selección de talentos, según un índice construido por *Bloom and Van Reenen*, que coloca a Estados Unidos en la primera posición en una clasificación de 17 países. Además, la cultura empresarial de este país, respecto a Europa, está más basada en el individualismo, el éxito a nivel personal y la competitividad. Un estudio realizado por el *World Values Survey* entre 1981 y 2000, demostró que un 26,4% de los encuestados estadounidenses se identifica con el lema "*El trabajo duro conduce al éxito*", frente a cifras mucho más bajas en países europeos como el 14,6% en Italia y 12% en España (Bonfiglioli, 2016). Esto condiciona inevitablemente la cultura organizacional y empresarial, como se verá a continuación.

En segundo lugar, tanto Estados Unidos como Europa tienen índices de desarrollo elevados, tanto a nivel social como económico y, por ello, son comparables. Además, ambas regiones han seguido históricamente las mismas tendencias en cuanto a industrialización, avances tecnológicos, etc. Sin embargo, las numerosas diferencias a nivel legislativo, la diferente composición del tejido empresarial (recursos, inversión, etc.) hacen que la comparación cobre mayor interés (Biblioteca Digital Universidad de Alcalá, s.f.).

En tercer lugar, las economías de las dos regiones son comparables en cuanto a su tamaño. Según la Oficina Europea de Estadística, Estados Unidos, China y la Unión Europea (UE) representan los tres principales actores del comercio mundial (Unión Europea, 2021). El PIB de Zona Euro en 2021 ascendió a 12.416.618 millones de euros y el PIB per cápita era de 36.190 euros (Expansión, 2021). Por su lado, el PIB estadounidense fue de 19.699.656 millones de euros en el mismo año y su PIB per cápita de 59.280 euros (Expansión, 2021). Para terminar, y entrando más en el mundo de las empresas, las estadounidenses suelen ser de mayor tamaño y productividad, y su distribución es más dispersa que en Europa. También cabe destacar que el mercado es más competitivo. Prueba de ello, la probabilidad de supervivencia de las nuevas empresas es inferior en un 10% respecto a Europa (Bonfiglioli, 2016).

2.2 Metodología

Para realizar el análisis se recurrirá a una metodología cualitativa, basada en un análisis documental y revisión de la literatura académica sobre el liderazgo. Además, en ciertos casos, las aseveraciones se apoyarán en pruebas cuantitativas que arrojan una mayor claridad sobre los hallazgos realizados y las conclusiones obtenidas. La metodología cualitativa se caracteriza por su enfoque en la interpretación objetiva o subjetiva de datos y fuentes, utilizando técnicas variadas que pueden ir desde las entrevistas, la observación y la lectura.

El análisis documental consiste en el examen sistemático de fuentes documentales, como libros, informes, revistas y archivos, para extraer información relevante sobre un tema. El análisis documental ha sido seleccionado como fuente de información en este trabajo ya que permitirá conocer las aportaciones de autores que han estudiado la cultura organizacional, y los tipos de liderazgo que se pueden aplicar. Tanto la metodología cualitativa como el análisis documental son metodologías valiosas en la investigación de fenómenos sociales como la cultura organizacional. Al combinar metodología cualitativa y análisis documental, los investigadores pueden obtener una visión holística del tema.

La revisión de literatura que se llevará a cabo a lo largo del trabajo concederá un papel importante a autores que han realizado aportaciones sobre las áreas de investigación elegidas. Se puede citar por ejemplo el politólogo americano McGregor Burns, el economista Taylor, el sociólogo y psicólogo australiano Elton Mayo, o los estadounidenses Stogdill y Maslow, el modelo de Hersey y Blanchard, el economista estadounidense McGregor, las teorías del liderazgo transaccional de Downton y de Bass y Riggio o incluso a Robert Greenleaf, considerado el padre del liderazgo servicio.

3. Marco teórico

3.1 Primeros estudios sobre el liderazgo y evolución hasta nuestros días

La relevancia de este estudio se basa principalmente en la relación ineludible entre el perfil del empresario y el éxito de su organización. Para ello es fundamental identificar diferentes perfiles de empresario, compararlos y poner en evidencia los resultados de cada uno de ellos en la cultura organizacional. El término de cultura organizacional hace referencia al conjunto de valores, tradiciones y formas de hacer las cosas que caracterizan a los miembros de una organización. Las organizaciones donde estas costumbres y principios están bien arraigados tendrán un mayor control sobre sus empleados, que, además, tenderán a ser más leales y productivos. Cuando una persona pasa a formar parte del equipo de trabajo de una empresa, el primer paso es familiarizarse con su cultura organizacional a través de un lenguaje común que posteriormente desarrollará y que se compone de una serie de rituales, símbolos y tradiciones. La cultura organizacional condiciona la forma de actuar de todos los miembros del equipo, desde el líder hasta el último de sus subordinados y por tanto la planificación, control y dirección de los directivos (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2016). El estudio de la cultura organizacional es fundamental para entender las tendencias del mundo empresarial, en constante evolución.

Las grandes corporaciones buscan diferenciarse de sus competidores por el valor de los bienes y servicios ofrecidos. Pero para lograr esta diferenciación y maximizar el valor añadido, no solo es suficiente buscar la excelencia en los procesos o la eficiencia, sino que es fundamental considerar la cultura corporativa y la organización de los equipos, enfatizando las relaciones personales de los miembros que la componen. En efecto, una cultura organizacional de calidad, donde los miembros del equipo están en sintonía, permite lograr esta excelencia operativa, una mayor adaptabilidad, productividad y, por ende, la satisfacción del cliente (María, Tejera, & Ramos, 2019). Estructurar bien la cultura organizacional permite generar el caldo de cultivo para el éxito.

De las múltiples teorías sobre liderazgo que se han desarrollado desde el comienzo de su teorización, varias han cobrado especial relevancia. Todas han sido de gran ayuda para comprender mejor el comportamiento de un líder, partiendo de supuestos básicos sobre su psicología, personalidad, entorno en el que desarrolla su actividad, relaciones interpersonales o incluso aversión al riesgo. Todos estos conceptos son fundamentales en el mundo empresarial actual, donde ya no se ve a los miembros de un equipo como meros recursos. Si por algo se caracteriza la cultura organizativa actual, es por ser una “cultura de colaboración y entendimiento compartido” (Puentes Muñoz, 2022).

El liderazgo se estudia desde la Antigüedad, ya que es un concepto propio, aunque no exclusivo, de la sociedad humana y siempre ha sido objeto de interés. Los estudios sobre el liderazgo surgen en la Antigua Grecia, cuna del desarrollo de la ciencia y la metodología científica. Es ahí donde se empiezan a desarrollar teorías sobre antropología y sociología. Por tanto, en Occidente, el concepto de liderazgo está relacionado con el desarrollo de la física y la política (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2015).

Sin embargo, la gran mayoría de las teorías del *management*, vieron la luz en investigaciones llevadas a cabo durante la primera mitad del siglo XX. Esto es lo que se conoce como escuela clásica. Serán representantes de esta escuela algunos autores como Frederick Taylor, Henry L. Grantt, Henry Fayol o William Gillbreth. Centran sus estudios sobre administración y liderazgo en empresas americanas y europeas de la época (Hernández Palma, 2011). Destaca la década de los años 20, debido al creciente interés por la psicología y sus posibles aplicaciones en el área organizacional. Además, este interés se acentúa debido a las características propias del mundo empresarial de la época, más bien centrado en la eficiencia y orientado a la tarea. Todo ello requería una serie de estudios que aportasen evidencia científica sobre como realizar buenos procesos de selección y entrenamiento del personal (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2015).

Uno de los principales dilemas cuando se habla de liderazgo es considerar si la condición de líder es innata, o si, por el contrario, puede desarrollarse y/o perfeccionarse a lo largo de la vida de un individuo y su carrera profesional. Son numerosos los estudios que se han dedicado a esta cuestión, debido al amplio abanico de áreas donde se puede aplicar y resultan de gran relevancia estos conocimientos (militar, docencia, empresa, política, etc.). Su estudio detallado puede basarse en evidencia científica, psicología o teorías desarrolladas por expertos (Genovese & Cabrera, 2022). El análisis de la cuestión podría ser largo y tedioso, pero al tratarse de un trabajo de carácter cualitativo y basado en revisión de literatura, la investigación se centrará en lo que sociólogos y autores de renombre han dicho al respecto. Pronto, surge la pregunta: ¿Un líder nace o se hace?

El líder se hace, teorías del comportamiento:

Por un lado, se puede imaginar que la figura de líder se construye, y, si bien puede estar desarrollada en mayor medida en algunos individuos de forma innata, es posible que aquellos que no nacen con madera de líder lo aprendan si se lo proponen. Estas teorías se basan en la conducta que deciden adoptar los individuos y reciben el nombre de teorías del comportamiento (Biblioteca Digital Universidad de Alcalá, s.f.). Las teorías del comportamiento parten de la idea de que las habilidades de liderazgo pueden ser desarrolladas y mejoradas mediante la educación, la experiencia, la retroalimentación, etc.

En esencia, estas teorías defienden que el liderazgo no es una cualidad innata, sino más bien un conjunto de conductas y destrezas que pueden ser cultivadas.

Uno de los principales defensores de las teorías del comportamiento fue Douglas Murray McGregor, economista y catedrático estadounidense de la Escuela de gestión de Relaciones Humanas en Estados Unidos. McGregor hizo su aportación en el siglo XX a las teorías de liderazgo principalmente a través de su obra, *El lado humano de las organizaciones*, publicado en 1960. En ella, trata de explicar la relación entre un directivo y sus subordinados, basada en el comportamiento que el líder decide adoptar. Según McGregor, serán la actitud y las creencias del gerente las que determinen el éxito o fracaso de una organización y su equipo (Martín, 2017). Su teoría es conocida como Teoría "XY".

En primer lugar, la Teoría "X", representa un punto de vista tradicional de la empresa. Establece que los trabajadores de una organización son indolentes por naturaleza y que no les interesa el beneficio de la compañía, sino únicamente el suyo propio. Además, estos necesitan una autoridad fuerte y estricta que les dirija y pautе su trabajo de manera precisa. Sólo de esta manera cumplirán su deber, ya que, de lo contrario, tratarán de emplear siempre el mínimo esfuerzo (McGregor, 1960). Bajo esta premisa, los trabajadores de una empresa sólo tendrán buen rendimiento bajo una autoridad férrea, que les ponga presión. Esto es un liderazgo autoritario o autocrático (Martín, 2017).

En el lado opuesto, se encuentra la Teoría "Y", basada en nuevos supuestos sobre la naturaleza y motivaciones de los trabajadores. Las personas no son indolentes por naturaleza, sino que se han vuelto pasivas y dependientes de la autoridad debido al trato recibido en las empresas que aplican la Teoría "X" o punto de vista convencional. La clave para el desarrollo de un buen clima empresarial, y para lograr la sintonía entre directivos y subordinados es la motivación. Un líder motivado, y capaz de motivar a su equipo, conseguirá que estos decidan por voluntad propia dar lo mejor de si mismos, y que se preocupen cada vez más, no por su propio beneficio, sino por el beneficio del conjunto de la organización. Esto es lo que se conoce como líder democrático (McGregor, 1960). La responsabilidad del líder es por tanto conseguir que todos los miembros de su equipo desarrollen su potencial y se sientan incentivados. Según la teoría de McGregor, que se relaciona con las teorías del comportamiento, el buen liderazgo no viene de características innatas a las personas, sino de la postura que cada uno decida adoptar. Un líder elige si seguir la Teoría "X" o "Y", y de ello dependerá su éxito como dirigente y el de su equipo (Martín, 2017).

Elton Mayo, sociólogo y psicólogo australiano, también realizó un destacado aporte a la escuela del comportamiento. Desarrolla su teoría en 1929, a partir de una serie de experimentos realizados en la empresa Western Electric's Hawthorne en Chicago, Illinois. El crac del 29 trajo consigo cambios en la economía y reveló la complejidad de la cultura organizacional de las empresas, poniendo a prueba su productividad (Polo de Lobatón, 2011). Mayo resalta la importancia del líder democrático, ya que este es capaz de lograr un impacto positivo en su equipo y con ello, más productividad. A través de sus experimentos, Mayo demuestra que, si los directivos son capaces de desarrollar habilidades para guiar y aconsejar a sus trabajadores, podrán establecer su autoridad sobre la base de habilidades sociales (Rojas Hincapié & Restrepo Garcés, 2013). Eficiencia, satisfacción y motivación del empleado son conceptos estrechamente vinculados, pero según Mayo, todo depende de la postura que adopte el líder: solo el líder democrático podrá crear ese efecto.

El líder nace, teorías de los rasgos:

Las teorías que soportan la idea de que un líder nace, y no se construye, surgen en la Antigüedad: El filósofo griego Aristóteles, en su obra *La Política*, afirmaba ya que "Desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar". Otros filósofos de la época como Sócrates o Platón apoyan la misma teoría. De hecho, Platón reconoce diferencias naturales entre los seres humanos desde el momento de su nacimiento, dando a entender que sólo algunos hombres nacen con la capacidad de liderar. En una República ideal, cada individuo debía cumplir una única tarea de

acuerdo con sus capacidades. Para él, un dirigente debía estar necesariamente dotado con características como el coraje o la determinación (Zayas Agüero, 2006). Asimismo, establece una jerarquía social basada en las diferencias propias de la naturaleza de cada individuo.

El filósofo chino Confucio fue uno de los primeros pensadores en teorizar el concepto de liderazgo, durante el periodo conocido como las Primaveras y Otoños de China, entre los años 722 y 482 A.C. Su intención, para preservar la estabilidad y estructura social del país en tiempos de guerras por el poder, era instruir a los señores feudales sobre cómo debían liderar a sus vasallos y preservar así su autoridad. Este es uno de los pilares sobre los que funda el confucianismo. Los escritos de Confucio sobre el liderazgo constituyen uno de los primeros estudios formales sobre este tema y sirven como referencia incluso en la actualidad (Liévano Ruiz, 2020). La teoría confuciana será la base sobre la que se desarrolla la teoría de los rasgos.

La teoría de los rasgos o teoría behaviorista se elabora entorno a la década de 1920 (Giraldo Gonzalez & Naranjo Agudelo, 2014) y puede resumirse con la idea de que “un líder nace, no se hace”. Se trata de una teoría que pone el foco sobre el factor humano y que atribuye una gran importancia a componentes psicológicos. Sugiere que hay una serie de características conocidas como “rasgos”, que determinan quien puede ser líder. Estas vienen dadas desde el nacimiento. Los rasgos pueden ser tanto aspectos físicos como de la personalidad del individuo. Algunos de los rasgos que determinan la condición de líder son la inteligencia (medida por el coeficiente intelectual), la personalidad, los niveles de energía e incluso la estatura del sujeto (Zayas Agüero, 2006).

Sin embargo, la identificación de estos rasgos tiene como fin principal elegir a las personas con mejor predisposición para formarlas en liderazgo y que lleguen a ser los mejores líderes (Giraldo Gonzalez & Naranjo Agudelo, 2014). Es decir, la teoría de los rasgos no busca cerrar las puertas a ciertas personas que no reúnan las características consideradas como elementales para ser un líder, sino que intenta elegir a los individuos con más posibilidades de ejercer un liderazgo de éxito. Por tanto, la teoría de los rasgos no excluye las teorías del comportamiento o behavioristas, sino que afirma que las características del individuo influyen, aunque no determinan la condición de líder.

El sociólogo y psicólogo estadounidense Ralph Melvin Stogdill es uno de los mayores exponentes de la teoría de los rasgos. Fue catedrático en la Universidad Estatal Ohio de Ciencias de la Gestión y Psicología, antes de ser reconocido internacionalmente por sus teorías de cultura organizacional. Además, fue miembro de la Asociación Americana de Psicología (International Leadership Association, 2020). Publicó a mediados del siglo XX un estudio donde recopilaba datos de 13 empresas americanas sobre sus gerentes. Esta obra fue publicada bajo el título de “*Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*” y se considera una de las obras que mejor soporta la teoría de los rasgos. En efecto, según Stogdill, lo que diferencia a un líder nato de alguien que no nació para serlo es su carisma, espíritu de superación y perseverancia a la hora de lograr un objetivo. La inteligencia, intuición y previsión son, entre otras, características que permiten a los líderes saber reaccionar ante situaciones de urgencia y hacerlo de la manera indicada (Guerrero, 2022).

Sin embargo, Stogdill en su investigación explica que existen tantas posibles definiciones de liderazgo que resultaría imposible establecer un “perfil estándar” del líder. Reducir la definición de líder a una lista cerrada de características o rasgos es demasiado simplista. Por tanto, no hay un grupo específico de características que definan al líder idóneo. Además, Stogdill también afirma que las características de los sujetos no son estáticas y pueden cambiar de un líder a otro (Rojas Hincapié & Restrepo Garcés, 2013). Por otra parte, este autor establece que las características y aptitudes relacionadas con el liderazgo están en gran parte determinadas por situaciones específicas (Giraldo Gonzalez & Naranjo Agudelo, 2014). Esto permite enlazar esta parte con la primera teoría del liderazgo que se va a plantear: el liderazgo situacional.

3.2 Principales teorías de liderazgo

3.2.1 Liderazgo situacional

La teoría situacional sugiere que para que el liderazgo sea eficaz, se deberá escoger el estilo correcto para cada contexto y situación. En efecto, algunos tipos de liderazgo pueden ser eficaces en unas situaciones, pero no en otras. Por lo tanto, un líder situacional debe ante todo actuar con intuición y ser buen observador. De esta forma, se puede realizar una analogía entre este estilo de liderazgo y la relación entre un padre y su hijo. El progenitor necesita adaptar su autoridad y exigencias al nivel de madurez y desarrollo de su hijo, si quiere gobernarlo eficazmente. Así, a medida que los seguidores se vuelven más responsables, maduros, e interiorizan la cultura organizacional, el líder podrá dejarles actuar con más autonomía (Alcázar Cruz, 2020).

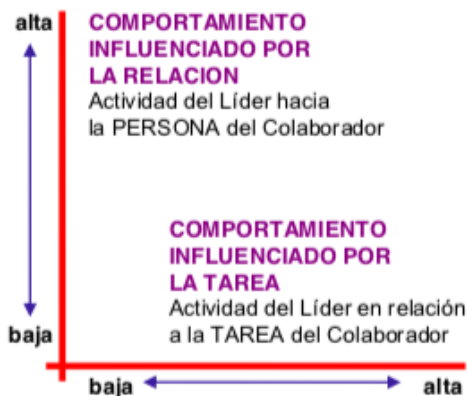
El modelo de Hersey y Blanchard ilustra de manera muy pertinente lo expuesto anteriormente. Se trata de una teoría desarrollada por los expertos en gestión Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, padres del liderazgo situacional. Aparece enunciada por primera vez en su obra *Administración del Comportamiento Organizacional* (1969) y se utiliza en programas de formación y capacitación de directivos incluso en la actualidad. También es conocida como “Teoría situacional de Hersey y Blanchard” (Canals, 2019). Subraya la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad de un buen líder, así como el carácter dinámico del liderazgo empresarial. Hersey y Blanchard presentan el tipo de liderazgo que un director aplica en función del nivel de responsabilidad, madurez y compromiso que demuestren sus subordinados. Por ejemplo, unos trabajadores experimentados que lleven años trabajando en la empresa, necesitarán menos seguimiento y supervisión que los empleados recién contratados (alta madurez VS baja madurez). Estas nuevas incorporaciones o trabajadores menos experimentados requieren de directrices precisas y una supervisión casi constante hasta que hayan interiorizado la cultura organizacional y las competencias prácticas de sus tareas.

La madurez de los subordinados es un indicador que puede evaluarse desde múltiples perspectivas, y no siempre es fácil de clasificar. En la revisión que los autores de la teoría hicieron del modelo en 1982, se identifican varios componentes que permiten evaluar la madurez. Existen dos tipos de madurez y se debe analizar a cada individuo por separado para poder esclarecer el nivel en el que se encuentra en ambos sentidos (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

- *Madurez para el puesto*: hace referencia a la capacitación (práctica y teórica) de los trabajadores para desempeñar sus tareas en la organización.
- *Madurez psicológica*: hace referencia a la motivación de los empleados, sus habilidades para gestionar cambios e imprevistos, su predisposición al trabajo... Es una dimensión algo abstracta y más difícil de cuantificar.

Para entender el funcionamiento de la teoría, en primer lugar, es importante comprender que existen 2 orientaciones que puede tener un líder. La primera, es el comportamiento orientado hacia la tarea y la segunda, el comportamiento orientado a la relación. Se entiende por comportamiento de tarea el grado en que el líder pauta las responsabilidades de un individuo en particular, o bien del equipo en su conjunto. Por otro lado, el comportamiento de relación se refiere al grado en que el líder se comunica con sus seguidores, enfatizando en las relaciones interpersonales, la empatía y la motivación. Por tanto, un líder puede interesarse más por las tareas/resultados o bien, por la comunicación efectiva con sus empleados. Todo dependerá de sus prioridades y, como el nombre de la propia teoría indica, de la situación. Muchos estudios relativos a este modelo determinan que un líder orientado hacia la tarea obtiene mejores rendimientos, resultados más rápidos y mayores beneficios. Sin embargo, un líder enfocado hacia las relaciones consigue mayor satisfacción de los empleados (Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010). Asimismo, se relaciona el líder enfocado a las tareas con el perfil autocrático mientras que el enfoque a las relaciones con el democrático (Hersey & Blanchard, 1972). Esto da lugar a la siguiente figura:

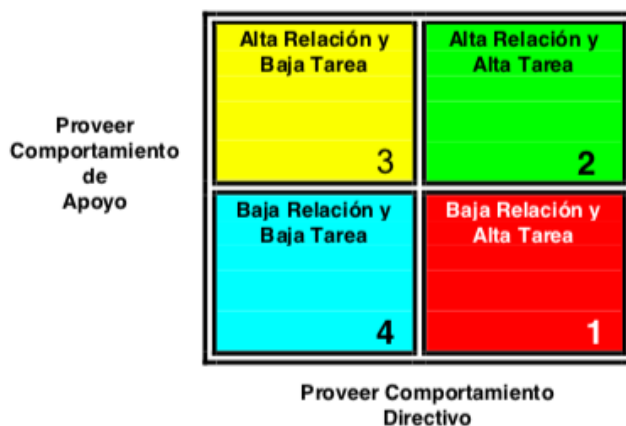
Figura 1: Descripción gráfica del comportamiento del líder siguiendo la teoría de liderazgo situacional.



Fuente: (Hersey & Blanchard, 1972)

Siguiendo la idea del gráfico anterior, puede dividirse en cuatro áreas, donde se verá de forma más clara la estrategia del líder en función de su orientación hacia tarea o relaciones. La siguiente figura muestra estas áreas:

Figura 2: Los 4 estilos de comportamiento de los líderes.



Fuente: (Hersey & Blanchard, 1972)

A través de este gráfico se pone de manifiesto el carácter dinámico del liderazgo situacional: Mientras el nivel de madurez sea escaso o moderado, los líderes deberán centrar su atención en un comportamiento orientado a la tarea antes que a las relaciones. Esto se debe a la necesidad inicial de esclarecer las dudas técnicas y lograr la aptitud para el puesto de los recién incorporados al equipo. Conforme progrese el nivel de madurez de los trabajadores, más se alejará el líder de la orientación a la tarea y más se acercará a una orientación hacia las relaciones, ya que, llegado a un punto de madurez técnica, las tareas se vuelven más mecánicas y repetitivas, haciendo que se deba dedicar más esfuerzo a la motivación (Hersey & Blanchard, 1972). Así se alcanzan individuos con niveles óptimos de madurez psicológica y madurez hacia el puesto. Pero esto no sería posible si el líder no adapta su enfoque al nivel de madurez presentado por cada individuo o por el equipo en conjunto.

E1 es un estilo de liderazgo donde prima el comportamiento de tarea frente al comportamiento de relación. El líder va a pautar de forma muy precisa los pasos a seguir para alcanzar objetivos debido a la escasa madurez de sus subordinados. Estos no tienen aún las competencias necesarias para ser autónomos en sus tareas. Sin embargo, el líder invierte menos tiempo en motivar y relacionarse con los trabajadores, ya que sí gozan de motivación suficiente y ganas de aprender para poder crecer en la empresa. Es un liderazgo *directivo* (Santander Universidades, 2023).

E2 es un estilo de liderazgo donde hay niveles altos de comportamiento de tarea y de relación. El líder sigue proporcionando directrices a los seguidores sobre las tareas que tienen que realizar, ya que siguen siendo algo inmaduros. Al mismo tiempo, invierte tiempo en motivarles para que sus niveles de implicación permanezcan elevados y puedan seguir aprendiendo. Es un liderazgo *supervisor* (Santander Universidades, 2023).

E3 es un estilo de liderazgo donde prima el comportamiento de relación frente al comportamiento de tarea. Los empleados alcanzan niveles cada vez más altos de madurez y competencias. Por consiguiente, necesitan menor cantidad de indicaciones y menos detalle sobre lo que tienen que realizar. Llegado este punto, es posible que hayan perdido parte de su motivación inicial, como consecuencia de la carga de trabajo, la rutina... Por lo que el líder tendrá que intervenir más en ese aspecto, comunicarse más con sus seguidores y tratar de recobrar su interés. Es un liderazgo *asesor* (Santander Universidades, 2023).

E4 es un estilo de liderazgo donde hay niveles bajos de comportamiento de tarea. Los empleados han acumulado a lo largo de los años experiencia suficiente en la empresa para ser autónomos. El líder confía lo suficiente en sus subordinados, por tanto, delega sus funciones en empleados maduros a nivel psicológico y profesional. Como el equipo tiene altos niveles de cualificación e iniciativa, el líder puede limitarse a ser supervisor. Es un liderazgo *delegador* (Santander Universidades, 2023).

Para simplificar la toma de decisiones del líder en base al nivel de madurez de sus empleados (ya que puede resultar difícil determinar exactamente qué nivel de madurez presenta cada uno), el modelo identifica cuatro niveles de madurez estándar (M1, M2, M3 y M4) y asocia a cada uno un tipo de conducta del líder. Cuanto más se ajuste la conducta del líder al nivel en el que se encuentran sus seguidores, mayor será su éxito.

- M1: Madurez baja. Indica que motivación y capacidad son bajas.
- M2: Madurez baja-moderada. La capacidad es baja pero la motivación es alta.
- M3: Madurez moderada-alta. La motivación es escasa, pero tiene alta capacidad.
- M4: Madurez alta. Combinación de niveles altos de motivación y capacidad.

(Sánchez Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Figura 3: Teoría del liderazgo situacional. Curva de Hersey y Blanchard.



Fuente: (Hersey & Blanchard, 1972)

Por último, la figura 3 combina en una misma gráfica las ideas anteriores, para ilustrar mejor el procedimiento a seguir a medida que los empleados van alcanzando mayores niveles de madurez. Combina:

- Las cuatro áreas que corresponden a las cuatro combinaciones posibles de orientación a tarea o a resultados.
- La evolución del nivel de madurez de cada trabajador (de menos maduro, M1, a más maduro, M4).

Para determinar el enfoque apropiado utilizando las gráficas anteriores el procedimiento a seguir es sencillo. Como se puede observar, el gráfico se completa trazando una curva de distribución normal correspondiente a distintas intersecciones de comportamiento del líder y nivel de madurez de sus seguidores. Para identificar el estilo de liderazgo adecuado en una situación, el primer paso es evaluar el grado de competencia del empleado en relación con una tarea específica. Una vez se ha determinado el nivel de madurez, gracias al modelo, se traza una línea, formando un ángulo de 90 grados, desde el punto que indica el nivel de madurez del individuo, hasta el punto donde se cruza con la curva del gráfico en una de las cuatro secciones correspondiente a cada estilo de liderazgo. El cuadrante en el que se encuentre la intersección apunta al estilo de liderazgo ideal para esa situación concreta (Hersey & Blanchard, 1972).

Apostar por un liderazgo situacional tiene muchas ventajas.

- Una de las principales virtudes que ofrece este tipo de dirección es que permite sacarle el mayor partido en todos los sentidos al capital humano. Cuando se habla de sacar partido, no se intenta hacer referencia al beneficio económico, sino a la eficiencia de la organización, al bienestar de sus integrantes y al logro de los objetivos empresariales. Esto se debe a que, como el líder intentará adaptarse lo máximo posible a las circunstancias, se podrán compensar las carencias de aptitud y de motivación de las personas (Alcázar Cruz, 2020).
- En segundo lugar, la capacidad de adaptación del líder situacional a toda clase de escenarios le permitirá estar preparado para cualquier imprevisto y gestionar el cambio. Esto será posible ya que el líder adaptará la supervisión y el nivel de apoyo que concede a cada miembro del equipo, optimizando su tiempo y recursos (Jiménez Del Río, 2023).
- Además, todo el equipo se beneficiará de un trato personalizado, evitando situaciones de sobrecarga de trabajo. Esto contribuye a la creación de un ambiente laboral sano y respetuoso. Por consiguiente, la motivación y el compromiso de los empleados será cada vez mayor y la confianza entre miembros del equipo y hacia el director se incrementará (Jiménez Del Río, 2023).
- La relevancia de este modelo radica también en sus múltiples ámbitos de aplicación, pudiendo adaptarse a todo tipo de compañías, empleados y directivos (Alcázar Cruz, 2020).
- El modelo permite también alcanzar niveles muy altos de comunicación. Medir el nivel de motivación y de madurez de los empleados de manera continua, obliga al líder a estar permanentemente en contacto con ellos y replantear su estilo de liderazgo (Fuentes, 2020).

Pero el modelo de Hersey y Blanchard también ha recibido críticas desde varios puntos de vista. Para empezar, algunos cuestionan que esta teoría no analiza los fundamentos o bases de las relaciones de poder. Da por hecho que existe una legitimidad del poder que el líder ejerce sobre sus subordinados, pero no analiza en detalle de dónde proviene dicha legitimidad (Botero, s.f.). Además, otra posible crítica al modelo es que no determina cómo el líder debe proceder a las transiciones de un estilo de liderazgo a otro a medida que sus seguidores adquieren madurez. Si los cambios son muy rápidos, éstos podrían sentirse confusos, y retroceder en el proceso de maduración o perder confianza y respeto a la autoridad.

El modelo de Hersey y Blanchard, en efecto, no lo señala, pero es fundamental entender que la transición entre etapas debe hacerse lentamente y con cautela (Hersey & Blanchard, 1972). Por ejemplo, si el jefe quiere aumentar el nivel de autonomía de sus empleados, deberá hacerlo progresivamente, asignando tareas cada vez más complejas y de mayor responsabilidad. Así, se sentirá poco a poco más involucrado y notará que los niveles de confianza por parte de la autoridad han aumentado. Su confianza en sí mismo también crecerá, y esto hará que continúe madurando y reconociendo la autoridad del líder. En definitiva, el líder debe conocer muy bien a cada miembro del equipo antes de iniciar un cambio de orientación en el estilo de liderazgo (Fuentes, 2020).

3.2.2 Liderazgo transformacional

La teoría del liderazgo transformacional fue enunciada por primera vez en los 70 por el historiador y politólogo americano James McGregor Burns. En su obra *Liderazgo*, hace surgir una nueva visión sobre el liderazgo explicando que el éxito de un líder radica en su capacidad de conocer y estudiar en profundidad las necesidades de sus seguidores para satisfacerlas por completo. Para ello debe esforzarse primero en identificar sus intereses y motivaciones. En el desarrollo de su teoría, Burns deja ver que un buen líder no puede permanecer alejado o desconectado de las necesidades de aquellos a los que lidera, ya que sólo en caso de satisfacer sus necesidades podrán aportar realmente un valor al proyecto. El liderazgo transformacional por tanto está relacionado con conceptos como la motivación, la satisfacción y la empatía del líder. En caso de que el director no sea capaz de distinguir con exactitud lo que los empleados necesitan para sentirse satisfechos, no podrá sacar a relucir su máximo potencial (Vázquez Alatorre, 2013). Según Burns, el liderazgo transformacional aporta beneficios recíprocos para ambas partes: para el empleado ya que se siente valorado y escuchado, y para el director ya que sus trabajadores darán lo mejor de sí mismos. Para ello necesitan relacionarse en un ambiente de respeto y cercanía.

El liderazgo ha de influir de manera positiva en las personas, haciendo uso de sus capacidades y guiándolas hacia los objetivos establecidos por la empresa. La esencia del liderazgo transformacional comienza cuando el líder, intenta transformar o mejorar lo que ve a su alrededor. Deberá contar con una serie de habilidades para inspirar a quienes le rodean, para lograr el propósito que se ha marcado. Por ello, se conoce también este tipo de liderazgo como liderazgo motivacional (Bonifaz, 2012). Se puede relacionar la teoría de Burns sobre el liderazgo transformacional con la de Abraham Maslow. Este psicólogo estadounidense del siglo XX es el padre de la psicología humanista, que identifica la importancia de la salud mental y su búsqueda a través de la autorrealización y satisfacción de necesidades (Selva Belén, 2019). Precisamente, es mundialmente reconocido por establecer una pirámide de las necesidades humanas. En ella establece una jerarquía de necesidades, de más básicas a más complejas (Navarro Martínez, 2019):

Nivel 1: Necesidades fisiológicas, son las más elementales e imprescindibles para vivir, como respirar, comer o dormir. Se encuentran, por tanto, en la base de la pirámide.

Nivel 2: Seguridad. Es la necesidad de preservar la integridad en varios ámbitos (puede ser integridad física, económica, etc.). Es decir, vivir sin riesgos o amenazas que puedan afectar al entorno del individuo.

Nivel 3: Necesidades sociales. Como dijo Aristóteles en *La Política*: “El ser humano es un animal social”, por tanto, necesita relacionarse con los demás. Este nivel hace referencia a la necesidad de entablar relaciones sociales con otros individuos: amigos, familia...

Nivel 4: Necesidad de reconocimiento o aprecio: Se trata de la necesidad de ser reconocido o valorado por los demás.

Nivel 5: Necesidad de autorrealización: La necesidad de autorrealización es la más compleja, ya que requiere que todos los niveles anteriores estén cubiertos. Así, esta necesidad hace referencia a la satisfacción personal, amor propio y plenitud (Navarro Martínez, 2019).

Sin embargo, Maslow no solo destaca por su clasificación piramidal de las necesidades, también enunció teorías sobre la autorrealización y la motivación que pueden relacionarse con el liderazgo y ayudan a entender mejor las relaciones entre directores y subordinados. En primer lugar, la motivación, según Maslow, es el motor que lleva a las personas a satisfacer sus necesidades (Sánchez Jacas, Brea López, De La Cruz Castro, & Matos Fernández, 2017). Por tanto, como para alcanzar la autorrealización hay que satisfacer previamente las necesidades anteriores, es lógico pensar que en una organización se necesitará una motivación considerable por parte del líder, para que los trabajadores se sientan autorrealizados. La teoría de Maslow da indicios sobre la importancia de que el líder motive a sus empleados usando el liderazgo transformacional o motivacional y así a satisfacer todas sus necesidades, hasta la más compleja (Cornejo Pereyra, 2016).

La motivación alimenta la disposición interna de las personas a querer realizar algo. Esto es, en el ámbito laboral, a querer realizar un buen trabajo. Por ello, un líder debe hallar la clave para que sus empleados trabajen más y mejor. Por el camino, se saciarán otras necesidades importantes en el ámbito laboral. Prueba de ello, la motivación mejorará las relaciones interpersonales, tanto jefe-empleados como entre los propios empleados satisfaciendo la necesidad de socialización, o la de reconocimiento. En efecto, en relación con esta última necesidad, el liderazgo motivacional, debe basarse según Maslow, en recompensas e incentivos, ofreciendo reconocimiento a los empleados por su trabajo. El personal altamente motivado aporta más ideas, creatividad y mejor ambiente al equipo, aumentando las probabilidades de éxito (Cornejo Pereyra, 2016). De acuerdo con varios estudiosos de las teorías del liderazgo, la mejor forma de medir hasta qué punto un líder puede considerarse transformador es en términos de influencia sobre sus seguidores (Fernández & Quintero, 2017).

3.2.3 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se asemeja a un intercambio de intereses entre el líder y los subordinados. Ambas partes pueden salir reforzadas del intercambio si se hace correctamente. La clave de este tipo de liderazgo es la relación de dependencia. Hay dependencia ya que una empresa no deja de ser un conjunto de individuos trabajando para alcanzar un objetivo (sea o no el beneficio económico). Este objetivo no puede alcanzarlo el director sin la ayuda de los trabajadores, pero, a su vez, estos necesitan una guía o referente, que les marque el camino a seguir. En efecto, los miembros de una organización se necesitan unos a otros para llevar a cabo sus responsabilidades y tareas. La interdependencia es una oportunidad para fomentar la cooperación, crear equipos de trabajo cohesionados, con una comunicación efectiva y capaces de resolver conflictos. Cuando se gestiona adecuadamente, la dependencia puede servir como catalizador para una cooperación sólida, lo que a su vez contribuye al éxito del negocio y al bienestar de sus empleados. Aunque el liderazgo transaccional se centra en la idea del intercambio, este no sería posible si no se cumplen ciertas condiciones (Bonifaz, 2012).

Primero, como afirmó James V. Downtown, las transacciones líder-seguidor deben fundarse en un determinado nivel de confianza. Ya que, de lo contrario, ninguno estaría dispuesto a ceder parte de sus intereses a expensas del otro para lograr el buen funcionamiento de la organización (Vázquez Alatorre, 2013). Una vez establecida esta confianza, que será la piedra angular de este tipo de liderazgo, se pueden identificar otros componentes importantes. El segundo concepto digno de mención en el enfoque de liderazgo transaccional es la retroalimentación. En efecto, este estilo de liderazgo tiene un fuerte componente conductista, y se relaciona con un sistema de estímulo-recompensa (Vázquez Alatorre, 2013). Toda negociación requiere que se establezca un sistema de recompensas o de sanciones: si la transacción o negociación se cumple y se alcanzan los objetivos deseados, se proporciona una retroalimentación positiva (recompensas, incentivos, reconocimiento, etc.). Sin embargo, si las condiciones de la negociación son incumplidas, y, por consecuencia, no se logra el

objetivo, el líder recurrirá a una retroalimentación negativa. Los autores de referencia sobre el liderazgo transaccional, Bass y Riggio (2006), asocian la retroalimentación positiva con el término de recompensa contingente. Esto es, al cabo del proceso de negociación entre líder y seguidor, las recompensas que recibirá cada uno. Es un concepto fundamental, ya que como se venía diciendo, para que el intercambio sea posible, ambas partes deben tener la sensación de estar ganando algo. Por eso, la recompensa contingente es un requisito del liderazgo transaccional (Alcázar Cruz, 2020).

Bass y Riggio (2006), desde una visión algo pesimista del líder transaccional, lo identifican con el perfil *laissez-faire*. Esta expresión, proveniente del francés, significa literalmente “dejar hacer”. Como su nombre indica, el líder se implica mínimamente en la guía de sus seguidores. Les deja actuar con autonomía y a su libre albedrío. Se puede suponer que es un tipo de líder con escasa implicación y conexión con los subordinados. El *laissez-faire* es realmente un estilo de liderazgo transaccional donde existe una ausencia de transacción de cualquier tipo (Nader & Castro Solano, 2007). En el perfil *laissez-faire*, el líder no intervendrá hasta que no sea necesario para proporcionar retroalimentación a sus seguidores. Es decir, el director no estará presente continuamente en el día a día de los empleados, sino que será pasivo, les dejará trazar su propio plan de acción y una vez finalizado el plazo para el cumplimiento de los resultados, intervendrá para juzgar su trabajo (Bass & Riggio, 2006).

Aunque en teoría, líder y seguidor deberían discutir las metas y objetivos para proceder a su consecución, la realidad no siempre es así. En general, por la naturaleza de las organizaciones y su carácter jerárquico, se suele conceder el privilegio en el momento de la negociación a las demandas e intereses del director (Vázquez Alatorre, 2013). La teoría muestra que líder y seguidor han de trabajar conjuntamente para alcanzar un equilibrio que beneficie a ambos, y mantener el *statu quo* de la organización, pero en la práctica, una parte suele ceder más que la otra. El politólogo James McGregor Burns, citado anteriormente, afirma respecto al liderazgo transformacional y transaccional que son estilos de dirección diferentes en el ámbito de la empresa, ya que mientras un líder transformacional tiene a ser innovador y modificar la estructura o las prácticas de la cultura organizacional, el líder transaccional no busca realizar ningún cambio (Fernández & Quintero, 2017).

3.2.4 Liderazgo servicio

A continuación, se ofrecerá un análisis más detallado sobre la teoría del liderazgo servicio y su importancia para la cultura organizacional. También se analizará su impacto sobre el éxito empresarial. Pero ¿Qué es el liderazgo servicio? ¿Cuál es el motivo del creciente interés en este tipo de liderazgo? Los cambios y las nuevas tendencias del ámbito laboral han sido el principal motor para el replanteamiento de los estilos de liderazgo. Algunas de las tendencias que se pueden subrayar y que se desarrollarán a continuación son:

- Una gran volatilidad e incertidumbre, tanto desde el punto de vista del empleador como del trabajador.
- Una ruptura de las barreras internacionales, que implica mayor competencia en el mercado laboral.
- Rotación (voluntaria e involuntaria) cada vez más elevada del personal.

Inma Catalá, responsable de estrategia y desarrollo de soluciones en el área de talento y cultura del banco español BBVA, afirma que: “La mayor flexibilidad o liquidez en el trabajo exige una forma de organizarse, unas metodologías de trabajo y unos estilos de liderazgo muy diferentes a los tradicionales” (BBVA, 2021). La dirección que está tomando este cuestionamiento de los estilos de liderazgo, es hacia uno más servicial y ético, centrado en las personas (Salemi Toquica, 2022). Un liderazgo efectivo, debe ponerse al servicio de los demás, y dirigir a los empleados pensando en su crecimiento y bienestar (Salemi Toquica, 2022). Por eso, una de las principales motivaciones de este estudio será comprender la relevancia del liderazgo servicio para enfrentarse a estos cambios.

Madre Teresa de Calcuta dijo: “Quien no vive para servir no sirve para vivir”. Las empresas se vuelcan cada vez más en un clima organizacional basado en el bienestar de todos los integrantes, trabajadores y directivos (Lescano Duncan, 2017). El ambiente laboral es percibido positivamente solo cuando la persona que está al mando demuestra un interés real por aquellos a los que dirige, volcándose en su desarrollo profesional y personal. El escritor estadounidense Robert Greenleaf, considerado el padre del liderazgo servicial, se encargó del desarrollo de esta teoría. A partir de su legado, el empresario Larry Spears esbozó el decálogo del líder servicial (Noreña Osorio, s.f.).

1. **Escucha activa**, es decir, escuchar con atención a los demás. Esta es uno de los rasgos distintivos de todo líder que ser precie, pero, sobre todo, del líder servicial, ya que, si no escucha las necesidades de sus seguidores, le será imposible satisfacerlas.
2. **Empatía**. Esta habilidad es fundamental porque en cualquier momento, un líder empático será capaz de evaluar la situación desde diversos puntos de vista, pudiendo identificar detalles que pasarían desapercibidos desde su posición de director. Además, una persona empática es mejor negociadora y más conciliadora, creando una cultura organizacional sana.
3. **Habilidades terapéuticas**. Esto es, la capacidad de reparar daños emocionales que pueden sufrir los miembros de la plantilla. El líder servidor debe asumir la responsabilidad de ayuda en los malos momentos a sus seguidores.
4. **Consciencia**. Un líder servicial debe tomar consciencia de sí mismo y de su entorno, ser racional. Esta cualidad le permitirá tener una visión holística de cada situación.
5. **Persuasión**. La capacidad de persuadir debe ser un rasgo marcado, ya que el líder servidor busca desmarcarse del autoritario. Persuadir antes que imponer es esencial.
6. **Conceptualización**. Consiste en ser capaz de pensar a largo plazo, saber explicar y transmitir los objetivos futuros para entender mejor las tareas diarias.
7. **Previsión**. En relación con el punto anterior, la previsión implica anticipar los resultados que tendrán las políticas, los proyectos... Un líder debe tener la capacidad de adelantarse a los acontecimientos, tener un cierto “olfato”, para tomar decisiones a tiempo.
8. **Corresponsabilidad**. Es decir, asumir el compromiso de servir el interés general antes que el individual.
9. **Compromiso con el crecimiento de las personas**. Saber identificar el valor de las personas y sacarle el mayor partido a su potencial es otro de los rasgos más importantes del líder servicial. El director debe estar comprometido no solo con el crecimiento profesional, sino personal de aquellos a los que sirve.
10. **Construir comunidad**. Rasgo fundamental de un buen líder servicial para generar un sentimiento de equipo y de pertenencia. Fomentar la colaboración, no solo para alcanzar las metas empresariales, sino para que todos los miembros del equipo se sientan importantes.

(Noreña Osorio, s.f.)

Como se puede observar en este decálogo, Greenleaf coloca el factor humano en el centro de su teoría sobre el liderazgo servicial. Es importante que el líder no pierda su sensibilidad, su implicación con las comunidades locales y con el crecimiento espiritual de los trabajadores en un mundo cada vez más impersonal, enfocado en los resultados. Esto es igualmente válido para líderes de pequeñas empresas y de corporaciones transnacionales. Por otro lado, Laub (1999), partiendo del decálogo de Greenleaf, establece seis variables fundamentales a las que toda empresa que aplique el liderazgo servicio debe prestar especial atención (Espinosa & Esguerra, 2017):

1. **Los valores de las personas que componen la organización**. Se les debe conceder la importancia que merecen, y deben servir de guía para el desarrollo del liderazgo.
2. **Desarrollo de los colaboradores**. Deben proporcionar aprendizaje, crecimiento profesional y motivación.

3. **Construcción de comunidad.** Esto figuraba en el decálogo de Greenleaf como una cualidad fundamental del líder servidor. Laub insiste en su importancia ya que la unión y sentimiento de pertenencia a una comunidad son fundamentales.
4. **Autenticidad.** Es decir, un líder abierto a aprender de su entorno y de los demás.
5. **Provisión de liderazgo.** A pesar de la aproximación del líder a sus seguidores y su voluntad de servirles, no debe alejarse del rol de guía. El líder tiene que asumir su posición, cumplir con su deber.
6. **Acciones de liderazgo.** Es decir, llevar a cabo acciones efectivas que identifiquen al líder y sus seguidores.

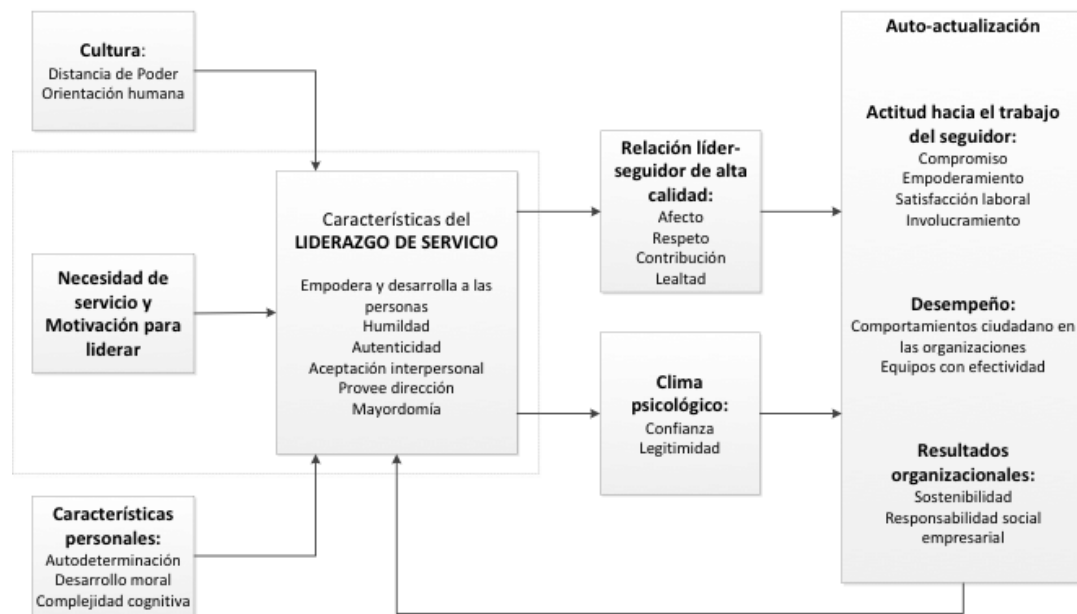
(Espinosa & Esguerra, 2017)

Por otro lado, Spears, compara el liderazgo servicio con una democracia participativa, ya que, el líder servidor, decide voluntariamente relacionarse en un plano de igualdad y cercanía con sus seguidores. Se pone a su servicio, tratando de romper con las estructuras jerárquicas tradicionales. Además, escucha y tiene en cuenta la opinión de los demás, invitándoles a participar en la construcción de los proyectos, reparto de tareas, fijación de objetivos. El liderazgo servicio se compara con la democracia participativa ya que todos los trabajadores, ocupen la posición que ocupen, tienen voz y voto en el devenir de la empresa (Salemi Toquica, 2022). Ante todo, el liderazgo servicio persigue el bien común, sus efectos van más allá de la propia organización para causar un impacto social.

Aunque debido a su relevancia e impacto positivo sobre la cultura organizacional, el liderazgo servicio es deseable en cualquier empresa o equipo de trabajo, es cierto que aquellas empresas que deseen el crecimiento de sus empleados a largo plazo pueden sacarles más provecho a sus beneficios. Se trata de una estrategia perfecta para aquellas organizaciones que apuesten por la promoción interna de los trabajadores, por ejemplo. Todas las partes obtienen ventajas, por un lado, los empleados impulsan su carrera profesional, pudiendo llegar lejos dentro de la empresa y tienen la posibilidad, también, de crear una visión profesional a largo plazo. Por otro lado, las empresas verán sus rendimientos y productividad aumentar, ya que contarán con empleados más motivados y comprometidos (Salemi Toquica, 2022). La clave está en acercarse tanto a los empleados que su éxito (promoción interna, desarrollo de la carrera profesional, etc.) se confunda con el éxito de la propia empresa (lograr beneficios económicos y alcanzar sus metas estratégicas). Es un resultado *win-win*, pero mucho más altruista y de mayor impacto que el puro liderazgo transaccional. Destacan los intentos de varios autores por crear un modelo conceptual de la teoría de liderazgo servicio. Estos son, por un lado, el modelo de Van Dierendonck y por otro, el de Russel y Stone (Espinosa & Esguerra, 2017). Se muestran a continuación:



Modelo de liderazgo servicio de Russel y Stone. Fuente: (Russel & Stone, 2002). Obtenido de: (Espinosa & Esguerra, 2017).



Modelo de liderazgo servicio de Van Dierendonck. Fuente: (Van Dierendonck, 2011) Obtenido de: (Espinosa & Esguerra, 2017).

El modelo de Russel y Stone resalta las consecuencias de liderazgo servicio en la cultura organizacional y su desempeño (Espinosa & Esguerra, 2017). También destaca cómo los valores y atributos dan forma al propio liderazgo. A su vez se identifica un ciclo que sigue la siguiente progresión: El liderazgo servicio influye en la cultura organizacional, ésta condiciona las actitudes de los empleados y sus comportamientos en el trabajo, todo ello repercute en el desempeño de la organización y en base a eso, el líder ejerce de nuevo su función de director de orquesta para hacer funcionar el mecanismo.

En cambio, el modelo de Van Dierendonck, se centra más bien en las consecuencias del liderazgo servicio sobre el comportamiento de los empleados (clima psicológico, y relación entre líder y seguidor) y posteriormente, sobre los resultados y desempeño organizacional (Espinosa & Esguerra, 2017). Hay tres *inputs* que condicionan el liderazgo como tal. Estos son la cultura, la necesidad de servicio y motivación para liderar, y las características personales del líder. Por tanto, aunque ambos modelos hacen uso de variables muy similares, lo que los diferencia es el orden de los factores. El dilema de si son los valores y comportamientos de las personas los que influyen en el liderazgo o viceversa queda así en evidencia. Sin embargo, la realidad es que se trata de un proceso dinámico. Los modelos ilustran que el liderazgo servicio tiene un impacto en todas las áreas de la cultura organizacional y, por consiguiente, más que una sucesión lineal de eventos, se observa un ciclo donde los valores y la cultura tanto de las personas como de la empresa, son los protagonistas.

Por último, cabe mencionar el modelo teórico de liderazgo servicio de Patterson, basado esencialmente en la virtud y la moral (Cabezas Guerra, 2016). En sus estudios sobre el liderazgo, busca desmarcarse de las teorías que afirman que el liderazgo servicio es un subconjunto del liderazgo transformacional. Su hipótesis parte del hecho de que el liderazgo transformacional está mucho menos enfocado en el individuo que el liderazgo servicial, ya que el primero, tiene un mayor interés en la consecución de los objetivos empresariales (si bien, mediante la motivación y transformación del individuo), pero el liderazgo servicio según Patterson, busca en primera instancia tener un impacto positivo en los individuos, independientemente de si se logran o no los objetivos empresariales (Patterson, 2003). Patterson también establece que el líder servidor es el ejemplo perfecto de la virtud humana desde la perspectiva aristotélica, donde virtud es sinónimo de excelencia humana (Patterson, 2003).

La virtud según Aristóteles estaría relacionada con tres cualidades humanas, los buenos hábitos, la templanza y la inclinación hacia el bien. Partiendo de ahí, para Patterson un líder servidor es un líder virtuoso, una persona que reúna los tres elementos anteriormente expuestos es apta para ejercer un liderazgo de calidad. Por eso pretende demostrar que el liderazgo servicio es mucho más trascendental y centrado en las personas que el transformacional. Patterson también establece una serie de características que considera esenciales en un buen líder servidor (Cabezas Guerra, 2016).

1. *Agápao* (Amor en griego antiguo)
2. Humildad
3. Altruismo
4. Visión
5. Confianza
6. Empoderamiento
7. Servicio

4. Liderazgo empresarial en Estados Unidos

4.1 Evolución del liderazgo empresarial en Estados Unidos

Estados Unidos es una nación de grandes empresas. Son muchas las grandes multinacionales que han surgido en este país, gracias a emprendedores audaces, dispuestos a asumir riesgos y, por supuesto, con talento. En el año 2021, 54 de las empresas que figuraban en el top 100 mundial, eran estadounidenses, y representaban el 63% de la capitalización total del conjunto de estas compañías. Además, la firma con mayor capitalización fue en ese año Microsoft, multinacional del empresario americano Bill Gates. Ésta triplicó su valor en solo 10 años, entre 2009 y 2019 (Aranda, 2021). Por otro lado, un estudio de la consultora PWC reveló que, de la misma clasificación de 100 empresas, un 12% eran de nacionalidad de algún país europeo, cifra que guarda cierta distancia con la de Estados Unidos. Entre 2009 y 2019, la lista del top 100 mundial perdió 11 empresas europeas (Aranda, 2021). En efecto, pensar en Estados Unidos es pensar en “*blue chips*” y logros empresariales, conseguidos en gran parte por emprendedores que han sabido llevar a cabo una excelente labor de gestión de sus equipos. Resulta interesante estudiar la evolución del espíritu emprendedor y del liderazgo estadounidense para entender cómo han alcanzado las cifras que tienen hoy en día.

Para comprender la evolución del liderazgo empresarial en Estados Unidos hay que remontarse al siglo XIX, cuando los cambios propiciados por revolución industrial en el mundo empresarial comienzan a difundirse. La introducción de maquinaria en las empresas permite agilizar los procesos productivos a nivel de la industria, hacerlos más eficientes y liberar mano de obra. Pronto surgen nuevas inquietudes y prioridades en las organizaciones, que iban más allá del trabajo manual y la producción en cadena. Por ello, las empresas comienzan a demandar un capital humano mejor formado, y a directivos con capacidades de liderazgo más desarrolladas. Todo ello se hace con el objetivo de mejorar las ventajas competitivas de las empresas y sus estrategias a largo plazo (Guía MBA, 2022).

Para responder a esta nueva necesidad de tener directivos especializados y formados, surgen las primeras escuelas de negocios, en Estados Unidos. Su aparición se dio a comienzos del siglo XX, con la creación de los programas MBA (*Master in Business Administration*), impartidos en escuelas como Wharton, Harvard, Stanford o Chicago, que cobraron un gran prestigio en las décadas siguientes y sobre todo de 1910 a 1930. Los MBA son programas específicamente concebidos para dotar a líderes y directivos de recursos y habilidades para el liderazgo (Riveros, 2020). El primer MBA se impartió en la estadounidense escuela de negocios *Tuck School*, en el año 1900. Sin embargo, era un programa todavía incipiente, considerado muy moderno en aquellos años. Hubo que esperar casi una década, al año 1908, para que la prestigiosa universidad de Harvard ofreciese el primer MBA formal. El programa fue todo un éxito y se volvió cada vez más demandado. Su primera promoción contó con 80 alumnos, pero en 1930, el alumnado ascendió a 1000 personas (Riveros, 2020).

Desde entonces la demanda no ha hecho más que crecer, y los programas se han ido perfeccionando. Esto es consecuencia de la necesidad de tener líderes más preparados para hacer frente a un mundo cambiante, volátil, y a mercados muy competitivos. La aparición de escuelas negocios y MBA, refleja la inquietud temprana de los estadounidenses por el desarrollo de *skills* de liderazgo. La transición desde ese momento de la Historia hasta llegar a la preocupación actual por un liderazgo cada vez menos autoritario y más holístico, sin embargo, fue un largo camino (Riveros, 2020).

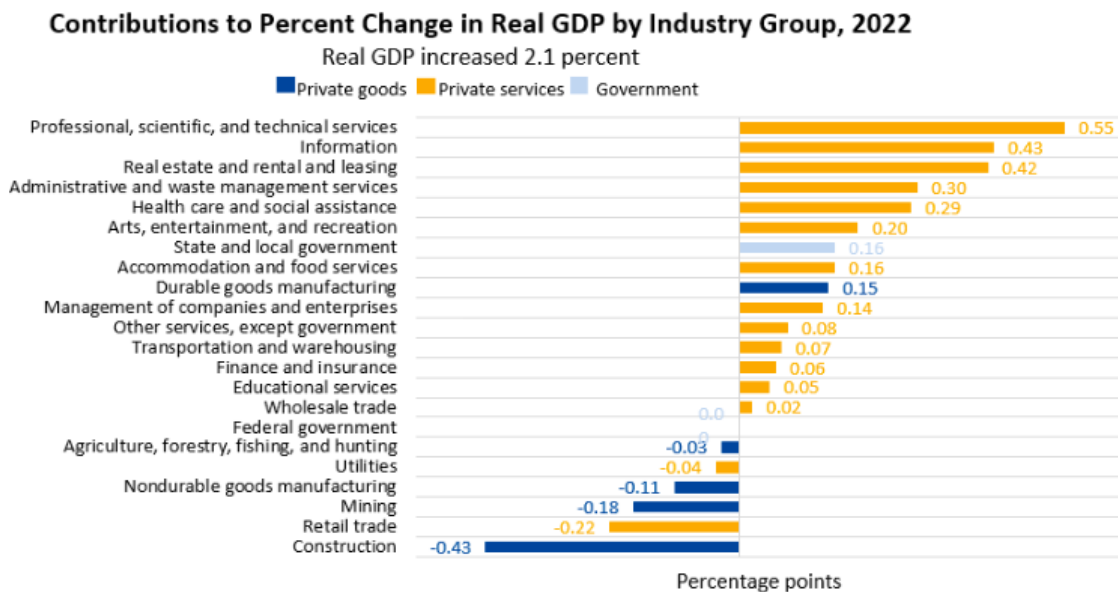
A medida que se fue acercando el inicio del siglo XXI, las habilidades más valoradas en los líderes cambian radicalmente, sobre todo como consecuencia de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Si la revolución industrial fue el detonante de la valoración, teorización y estudio del liderazgo como disciplina, la revolución digital supuso un giro de 180 grados, impulsado por grandes empresas tecnológicas como Google, fundada en 1998 (Rosales, 2023). Hasta entonces, y en especial durante la primera mitad del siglo XX, los trabajadores eran percibidos por las empresas y sus directivos prácticamente como máquinas, destinados a cumplir una labor precisa en un departamento de la empresa, y reemplazables en caso de dejar de funcionar como se esperaba. Se trataba de una dirección por objetivos donde los empleados tienen asignadas responsabilidades concretas para conseguir unos resultados en un plazo determinado. Pero la realidad actual, ya sea en el mercado estadounidense, europeo o asiático, es que las empresas requieren de un capital humano no solamente formado, sino también motivado y comprometido con la empresa. Se necesitan líderes capaces de dirigir el talento humano, y que generen confianza y emoción en sus equipos para sacar los proyectos adelante (Costa Marcé, 2015).

4.2 Contexto empresarial actual en Estados Unidos

Si por algo se caracteriza el contexto empresarial actual en Estados Unidos es por reflejar el dinamismo económico del país. Esto es todo un hito, teniendo en cuenta que es la primera economía mundial, seguida de lejos por China, según los datos de Expansión del año 2022. En efecto, su PIB asciende a 25.744.100 millones de dólares, o 24.162.663 millones de euros, y crece cada año. Por ejemplo, el PIB real aumentó aproximadamente un 2,1% en 2022 respecto a 2021 y un 5,9% en 2021 respecto a 2020 (BEA, 2022). Estas cifras pueden explicarse por la estabilización de la economía nacional tras el bache sufrido por la pandemia, con sus consiguientes restricciones y rupturas en las cadenas de suministros. Esto representa aproximadamente una quinta parte del PIB nominal mundial. Sin embargo, su PIB per cápita, que refleja la riqueza real de los ciudadanos estadounidenses, es el segundo de mundo detrás de Mónaco (Montoya, 2023).

En cuanto al panorama empresarial, el país cuenta con una bajísima tasa de desempleo, de tan solo un 3,5% y los empleados, cobran de media \$5.407 al mes, es decir, 5.135€. Todo ello demuestra una gran vitalidad en su tejido empresarial. Algunos de los factores que caracterizan el sector empresarial estadounidense son su diversidad sectorial, la inclinación hacia la innovación y la tecnología, las elevadas tasas de emprendimiento, su integración en la globalización y comercio internacional, y su creciente conciencia por la sostenibilidad, ética y responsabilidad social. A continuación, se analizarán con más detalle algunas de estas tendencias que marcan el contexto empresarial en Estados Unidos., fundamentándolo con datos de actualidad (Expansión, s.f.).

En cuanto a la estructura de su economía, Estados Unidos cuenta con una gran diversificación, pues posee recursos naturales para explotación, una potente infraestructura e industria, y gran potencial en el ámbito de la investigación y desarrollo, lo cual convierte su economía en una de las más competitivas del mundo, la séptima según el Foro Económico Mundial (Montoya, 2023). Además, es el segundo país exportador del mundo, principalmente de bienes como automóviles y sus accesorios, tecnologías, medicamentos y petróleo. Los principales destinatarios de dichas exportaciones son, por orden de importancia: Canadá (17%), México (13%), China (8,1%), Japón (5,6%), Alemania (4,7%) y Corea del Sur (3,7%) (Montoya, 2023). Se pueden observar las siguientes cifras relativas al PIB agregado por sectores en Estados Unidos el pasado año 2022:



Fuente: Bureau of Economic Analysis, 2022.

Se puede observar que los servicios profesionales, científicos y técnicos son los que más contribuyen al PIB agregado, seguidos por el sector de la información, los bienes raíces y las actividades administrativas y de gestión. Además, globalmente son los servicios privados los que más aportan a la economía nacional. Esto es síntoma de una economía muy terciarizada, como ocurre en la inmensa mayoría de países desarrollados. Este sector de la economía emplea al 68% de la población activa, es decir, a 153,9 millones de personas. Las principales actividades generadoras de ingresos dentro de esta categoría son la banca, seguros, investigación, ocio, turismo y transportes (Montoya, 2023). Tal mapa del reparto sectorial del PIB real estadounidense lleva a profundizar más en la situación de la industria tecnológica y de la innovación en el país.

La industria de la tecnología y de la innovación es la que más caracteriza la economía estadounidense. Un factor clave en su auge y desarrollo es la existencia de una legislación favorable, lo cual no siempre implica apoyar directamente el crecimiento rápido de la industria, sino aportar un marco que permita desarrollarse a largo plazo, y garantizar la seguridad. Un claro ejemplo que se puede tomar como referencia del dominio estadounidense en el ámbito de las tecnologías y la innovación fue su espíritu pionero en “*FinTech*” (palabra resultante de la combinación de “finanzas” y “tecnología”), que ofrece soluciones innovadoras al mundo de las finanzas y apuesta por el uso de nuevas tecnologías en el sector bancario. El *FinTech*, tiene como objetivo facilitar actividades financieras en general como préstamos, inversiones o gestión de capitales (Mordor Intelligence, s.f.).

Como no es de extrañar, el origen de esta industria tan innovadora se encuentra en Estados Unidos. El *FinTech* ha pasado de representar tan solo un 1% del sector bancario del país en 2016 (Rojas, 2016), a una implementación del 46% de los clientes en 2023 (Mordor Intelligence, s.f.). En 2021, Estados Unidos contaba con 8775 empresas *FinTech* nuevas. Este dinamismo del sector tecnológico no podría ser posible sin un espíritu emprendedor innato en la sociedad, lo cual también es fundamental para entender la configuración de su panorama empresarial (Mordor Intelligence, s.f.).

Si se analizan las cifras de emprendimiento, salta a la vista que los americanos son especialmente proclives a iniciar nuevos negocios. Un 61% de los americanos dice preferir ser auto empleado mientras que un 34% prefiere el estatus de asalariado (Cámaras de Comercio, 2005). Esto es consecuencia de una aversión al riesgo relativamente baja (46% según Hofstede), que incentiva la proactividad y la iniciativa a la hora de iniciar nuevos negocios. El espíritu empresarial estadounidense está en auge, según la Oficina del Censo de Estados Unidos, en 2021 se solicitaron más de 5 millones de números de identificación de empleador (EIN), la cifra más elevada en la última década de registro.

Además, la creación de nuevas empresas aumentó en un 24% entre 2019 y 2020, la mayoría son negocios iniciados por la Generación X, que hace referencia a los nacidos entre 1965 y 1980 (McDonald, 2022). El espíritu emprendedor es especialmente fuerte en California, gracias a la cantidad de inversores, empresas tecnológicas, y la formación de calidad ofrecida en sus centros educativos, que han contribuido a la creación de una gran comunidad empresarial. El epítome de este fenómeno es Silicon Valley (EY, 2017). Los datos que acabamos de estudiar configuran un escenario perfecto para el desarrollo de empresas en el país, no solo su diversificación o sus tasas de emprendimiento son indicadores favorables, sino que el *mindset* y los valores de su sociedad son otro catalizador de la actividad empresarial. Para estar a la altura y adaptarse a los cambios, los directivos americanos han sabido evolucionar y probar estilos de liderazgo diferentes (Osorio, 2016).

4.3 Estilo de liderazgo predominante en el contexto estadounidense

Establecer patrones o prototipos del liderazgo que predominan en una cultura es lo que se conoce en psicología social como “categorías cognitivas” (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). El individualismo es un factor intrínseco a la idiosincrasia americana. Esto condiciona al estilo de liderazgo propio de su cultura, ya que, en una sociedad individualista, es más probable observar un liderazgo basado en la persona, sus cualidades, sus habilidades e incluso su pasado personal y profesional. Prueba de ello, los gobiernos americanos suelen ser bastante personalistas, poniendo por encima del nombre del partido o su ideología a la persona que lo lidera. Ya sea demócrata o republicano, la figura del presidente está por delante (Osorio, 2016). Esto se vuelve especialmente evidente cuando la persona que tiene el poder posee un especial carisma o una personalidad marcada, como puede ser el caso de Trump, o Kennedy.

A partir de esta reflexión, se puede deducir que uno de los estilos de liderazgo que mayor incidencia tiene en la sociedad americana es el liderazgo carismático, que se caracteriza por la cualidad innata del líder para animar a las personas a seguirle, gracias a su empatía, su entusiasmo y, por supuesto, la mano firme asumiendo la toma de decisiones (Indeed, 2023). El líder carismático tiene las siguientes particularidades:

- En primer lugar, su energía positiva, que irradia entusiasmo a los seguidores.
- Una personalidad seductora, alegre y empática.
- Capacidad para crear vínculos con las personas en el ámbito profesional, pero también más allá.
- Transmite seguridad y la sensación de ser un ejemplo para el resto del equipo.
- Fomenta la participación y la proactividad del equipo, sabe sacar lo mejor de cada uno.
- Sabe transmitir confianza.
- Por último, el que es uno de los aspectos más relevantes del liderazgo carismático, debido a su proximidad y cercanía al liderazgo servicio: saber potenciar los talentos y cualidades de los miembros de una comunidad. En efecto, el líder carismático, al igual que el líder servicial, sabe ver lo bueno de las personas que integran el equipo, y busca tener un impacto positivo en ellas para sacar a relucir su potencial. Los líderes se ponen muchas veces al servicio de los demás y se alejan del cumplimiento rutinario de tareas para centrarse en las personas y proyectar en ellas su energía. (Indeed, 2023)

Mike Rosenberg, profesor estadounidense afincado en España, que imparte clases de Dirección Estratégica en IESE afirma en relación con el liderazgo carismático en su país que: “Los directivos americanos trabajan mucho su marca personal. La búsqueda del éxito está muy metida en la cultura del país. Es lo que se suele conocer como el sueño americano” (Osorio, 2016). Sus declaraciones permiten entender a la perfección la importancia del individualismo en la idiosincrasia americana. En efecto, la sociedad americana *per se* está compuesta por individuos cuyos ancestros son emigrantes que tuvieron que dejar su país de origen para abrirse camino al otro lado del Atlántico, asumiendo riesgos incalculables. Nadie garantizó el éxito a los inmigrantes irlandeses que, tras la Gran Hambruna, allá por 1845, se atrevieron a reunir sus escasas posesiones y dejar atrás todo lo que conocían. Javier

Díaz, profesor de economía en IESE corrobora esta información afirmando que: "Estados Unidos nace hace poco más de 200 años como una nación de individuos a los que por el mero hecho de cruzar el Atlántico ya se les presupone cierto carácter emprendedor" (Osorio, 2016). Los resultados de este pasado histórico, y estas raíces compartidas por una enorme cantidad de ciudadanos americanos en la actualidad, son una juventud proactiva, dispuesta a asumir riesgos y con poca aversión al fracaso. Evidencia de esto, presidentes del gobierno como Joe Biden poseen raíces irlandesas, es decir, son descendientes de aquellos audaces inmigrantes que triunfaron al apostar por el sueño americano.

Además, como consecuencia de lo anteriormente expuesto, los americanos sienten especial atracción y admiración por aquellos que han ascendido socialmente gracias a su coraje y sus logros. Es decir, tienden a sentir más respeto por líderes que, partiendo de situaciones poco favorables u orígenes humildes, han sabido jugar sus cartas para alcanzar un destino mejor (Osorio, 2016). Este espíritu de superación se ve reflejado en varios ejemplos, que se analizan a continuación.

4.4 Ejemplos relevantes de líderes empresariales estadounidenses

Para vincular lo expuesto previamente con la realidad empresarial americana, se pueden estudiar infinidad de ejemplos relevantes de líderes empresariales estadounidenses y sus estilos de liderazgo. Sin embargo, uno de los primeros casos que vienen a la mente cuando se piensa en un líder empresarial carismático es el de Elon Musk, CEO de varias empresas de lo más exitosas a nivel mundial como *Tesla* o *SpaceX*. Elon Musk hizo su fortuna y montó su imperio en Estados Unidos, a pesar de ser de origen sudafricano, por lo que en este caso se hablará de su éxito como empresario y emprendedor estadounidense. Cabe mencionar, antes de todo, que sus empresas pertenecen al ámbito de la innovación y las tecnologías, resaltando así el potencial en este sector que tiene el país y lo atractivo que resulta para nuevos emprendedores. Elon Musk se ha ganado la admiración del público por sus ideas extravagantes y sus extraordinarias habilidades de comunicación a la hora de transmitirlos. En efecto, se pueden identificar en Elon Musk los siguientes rasgos de líder carismático (Escuela Superior de Negocios de Monterey, 2022).

- **Creatividad desbordante**, apostando por proyectos que, antes de ser materializados, parecían descabellados e incluso imposibles, como Tesla y sus coches eléctricos de alta gama, con niveles altos de autonomía y prestaciones muy similares a las de cualquier coche convencional.
- **Confianza en sí mismo y pasión por lo que hace**. Elon Musk se vuelca por completo en sus proyectos. Muchos han sabido ver en él un hambre insaciable por llevarlos a lo más alto. Cuando Musk se lanzó en su primer proyecto, la aplicación *Paypal*, se inició en un mundo hasta entonces desconocido que corría un alto riesgo de no ser bien recibido por el público. Sin embargo, ha sido capaz de hacer que su confianza en sí mismo trascienda a sus proyectos. Para él, por encima del miedo o la incertidumbre, se encuentra la determinación.
- **Una actitud siempre positiva, y disposición a asumir riesgos**. El camino del emprendimiento es difícil, y las posibilidades de fracasar son altas, sobre todo debido al actual nivel de competencia en los mercados. Musk no fue un emprendedor de éxito a la primera, sino que, a sus espaldas, hay grandes intentos fallidos y fracasos estrepitosos, como su destitución de la empresa que él mismo fundó en 1995, Zip2. Se trataba de una empresa dedicada a proporcionar servicios en línea a medios de comunicación y empresas locales. Su mentalidad impulsiva le hizo tomar una serie de malas decisiones, y la junta directiva le destituyó de su cargo como director general, apartándole completamente de la toma de decisiones. Sin embargo, este fracaso no le detuvo, y Musk continuó emprendiendo, sirviéndose de las lecciones aprendidas (Millán, 2023). Una de las frases por las que Musk pasará a la posteridad, y que refleja a la perfección su liderazgo carismático es: "Mi mentalidad en los negocios es la de un samurái, prefiero cometer *seppuku* antes que fracasar" (Millán, 2023).

- **Exigencia personal y con los demás.** Elon Musk es un líder exigente, tanto consigo mismo como sus equipos, no concibe no dar el máximo de sí mismo y espera la misma actitud por parte de sus seguidores. Además, esto demuestra que sus metas son mucho más que proyectos profesionales, sino verdaderos retos personales. A menudo, su carrera personal y profesional se confunden.
- **Capacidad de comunicación.** Sin duda, esta es una de las características más importantes del líder carismático. Elon Musk posee una gran habilidad para transmitir ideas complejas, persuadir y empatizar con su público. Su excelente capacidad de comunicación y el don de saber dónde, cómo y cuándo debe hacerse oír, se convierten en el mejor canal de marketing para su empresa. Si algo caracteriza a Musk como líder, es saber vender y venderse.

Para continuar desarrollando el liderazgo carismático, se puede tomar como referente el caso de Howard Schultz, fundador de Starbucks. De origen humilde, Schultz decidió pasar de ser barista a gerente de su propia cadena de cafeterías, la primera tienda abrió sus puertas en Seattle. Pronto, demostró ser un líder con especial carisma, pero, sobre todo, con preocupación por sus empleados, pues él mismo se había encontrado en su situación antes de alcanzar el éxito (Randstad, 2022). Supo ganarse el cariño de todos sus empleados y tenía la intención de impactar positivamente en la sociedad, como demostró a través de varias iniciativas que le han hecho pasar a la historia como figura de líder servidor, comprometido con el bienestar de sus seguidores. Su caso es estudiado en escuelas de negocios y MBA de todo el mundo.

Howard Schultz, llama a sus empleados “socios”, para hacerles sentir más importantes y mejorar su autoestima. También, creó un plan de contratación de diez mil veteranos de guerra hasta el año 2018, para facilitar su reinserción en la sociedad e incorporación al mercado laboral. Por otra parte, ofrece la posibilidad a sus empleados de financiarles estudios universitarios para que aquellos que no tengan la oportunidad de formarse puedan hacerlo. Por último, otra de sus medidas más aplaudidas fue la que tomó en 2008, cuando la crisis estaba haciendo sus peores estragos en la economía mundial y en la cadena de cafeterías. Decidió cerrar todos sus locales para dar charlas motivacionales a sus gerentes y acompañarlos en una situación de máxima incertidumbre y tensión (Randstad, 2022). Estas claves del liderazgo de Schultz, que le han hecho ganarse el respeto y la admiración de muchos, son un ejemplo de liderazgo carismático, pero también próximo al liderazgo servicio, en la medida en que este director de empresa se preocupa realmente por el bienestar de sus empleados, trata de influir positivamente en ellos y en sus comunidades de origen. Además, sabe adaptarse a las diversas situaciones, como crisis, que pueden surgir. Llama la atención el hecho de que Schultz perteneciese originalmente a una clase social popular, trabajadora. Se puede observar con admiración su ascenso a nivel social y profesional, lo cual es una de las características que más se valoran y admiran en la sociedad estadounidense.

5. Liderazgo empresarial en Europa

5.1 Evolución del liderazgo empresarial en Europa

Si algo caracteriza a Europa desde sus inicios es su preocupación por los derechos humanos y en concreto, por el bienestar del trabajador. Alemania fue el primer país que desarrolló un programa de seguridad social para las personas de la tercera edad, diseñado por el canciller alemán Otto Von Bismarck (OIT, 2009). Tras la Primera Guerra mundial, las organizaciones que surgieron para sobreponerse a los nuevos desafíos que se abrían en Europa, incluyeron cláusulas de protección social a los trabajadores, un ejemplo es la creación de las Cajas de Seguro de Enfermedad en 1927 en Bruselas (OIT, 2009).

Pero esto no es todo, en el marco de la Segunda Guerra mundial y la posguerra, el gobierno del Reino Unido presentó el Plan Beveridge, denominado así por su autor, Lord Beveridge. Este plan marcó el inicio del primer sistema de seguridad social del mundo. Simultáneamente, en Francia, Pierre Laroque, miembro del Consejo de Estado durante la década de los años 30, encabezó varias iniciativas

gubernamentales para ampliar la protección social, culminando con el establecimiento de un sistema nacional de seguridad social en 1946 (OIT, 2009). Así, se ganó el apelativo de “Padre de la Seguridad social en Francia”. En España, una figura similar a Laroque fue José Maluquer y Salvador, y en Italia, el ministro Augusto Venturi dio pasos en la misma dirección (Monereo Pérez, 2018). Esto demuestra el espíritu pionero de Europa en la protección de los trabajadores y la preocupación por sus derechos.

Además, los tratados fundacionales de la UE reúnen una serie de documentos y declaraciones enfocados en los derechos humanos, que resaltan lo que se acaba de observar. Por ejemplo, la Convención Europea de Derechos Humanos firmada el 4 de noviembre de 1950 y entrada en vigor el 3 de septiembre de 1953. Mediante esta convención, se establecen en un tratado los derechos y libertades fundamentales de todos los ciudadanos de los Estados miembros (Consejo de Europa, s.f.). Inevitablemente, esto condiciona la aproximación de los europeos al liderazgo, con un enfoque particular en el bienestar de las personas, y una preocupación real por la satisfacción de sus necesidades. Esto está muy vinculado al concepto de liderazgo servicio, mediante el cual, como se ha explicado, el líder pone a las personas en el centro de sus prioridades.

La evolución del liderazgo empresarial y sus teorías en Europa sigue un desarrollo similar al de Estados Unidos, ya que ambas regiones pertenecen a la élite del mundo desarrollado, con un progreso social e intelectual similar en la Historia moderna. El intercambio de teorías y aproximaciones al liderazgo empresarial ha sido posible gracias a la globalización, entre otros factores. James Mittelman, profesor de relaciones internacionales e investigador en el área de economía política internacional, aclara que la globalización es un proceso por el cual, a través de una serie de “procesos transnacionales, la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetran en otro” (Morales, 1999). Aunque el presente estudio no entrará a analizar los beneficios y desventajas de la globalización, sí resulta relevante saber que, gracias a este fenómeno, las influencias de otras culturas o sistemas sociales permiten seleccionar “lo mejor de cada lugar”. Esto es de gran ayuda a la hora de desarrollar un estilo de liderazgo lo más eficaz posible para responder a las necesidades del mercado y de los trabajadores.

Como es bien sabido, la globalización es fundamental para abordar problemas que sobrepasan las capacidades domésticas de los Estados. Al mismo tiempo, todo se vuelve más homogéneo, ya que los flujos de personas, ideas o influencias generan ciertas tendencias que afectan el panorama empresarial de todas las regiones (Morales, 1999). Para estar a la altura en este nuevo contexto, es crucial desarrollar estrategias adecuadas de liderazgo, ya que el proceso de globalización exige a las empresas una mayor eficiencia en la gestión de recursos financieros, humanos, tecnológicos... Deben enfrentarse a los retos del mercado no solo nacional, sino también más allá de sus fronteras (Labarca, 2008). Pensando en el caso de Europa, algunas tendencias propias del siglo XXI que han influido mucho en la evolución del liderazgo empresarial son: la revolución tecnológica y digital, el enfoque en la diversidad y la inclusión, el desarrollo sostenible, los cambios y la incertidumbre en la economía política internacional... (Giraldo Gonzalez & Naranjo Agudelo, 2014).

Si se lleva esto al ámbito del liderazgo empresarial en Europa, se puede observar que su evolución está muy marcada por el contexto internacional. En Europa, en la actualidad, se enfatiza el hecho de que los líderes deben tener “capacidades duras y blandas (Manfredi, 2022). Entre las habilidades duras o *hard skills*, las formaciones para liderazgo se centran en las capacidades estratégicas, gracias a las cuales la dirección será capaz de adaptarse a un entorno cambiante e incierto. Esta necesidad de tener una visión estratégica a largo plazo se puso de manifiesto con la pandemia del COVID-19, cuando directivos de todas las empresas tuvieron que reorganizar la manera de trabajar en sus compañías y reestructurar objetivos.

Otra *hard skill* muy valorada es el pragmatismo, o sea, la capacidad del líder de abordar problemas y resolverlos eficazmente, empleando los recursos precisos. Una de las grandes preocupaciones que ha motivado el desarrollo de estas capacidades es la complejidad de las cadenas de suministros en la actualidad, fenómeno que no solo afecta a Europa, sino al mundo entero. Juan Luis Manfredi afirma

que: “Las escuelas incluyen contenidos y metodologías específicas para gestionar las operaciones relacionadas con la cadena de valor, la energía, la reputación o las inversiones. Frente a esto el líder debe ser proactivo y tratar de reducir riesgos en unas cadenas de suministro tan complejas. Una mala decisión puede tener costes muy elevados” (2022).

En cuanto a las capacidades blandas o *soft skills*, la Europa actual reclama líderes capaces de gestionar emociones dentro de la empresa y resolver conflictos entre trabajadores. Se buscan líderes empáticos que apuesten por el bienestar de sus empleados y gestionen la diversidad en los ámbitos de las 3 Gs: género, generación y geografía (Manfredi, 2022). Estas tendencias en lo que concierne a la formación de directivos, se observan en las escuelas de negocios de países de toda Europa. Observamos que, tanto en Europa como en Estados Unidos, ha habido una notoria transición del liderazgo autoritario a uno más propio del siglo XXI y sus preocupaciones sociales. Nociones como la salud mental forman ya parte del día a día de los empleados europeos en todo tipo de empresas.

Por último, cabe destacar algunas iniciativas que se han llevado a cabo en Europa para avanzar hacia un liderazgo que esté a la altura de las necesidades actuales. Una de ellas es la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, la EFQM por sus siglas en inglés (*European Foundation for Quality Management*). Se trata de una organización sin ánimo de lucro cuya sede se encuentra en Bruselas, que ha desarrollado un estilo de liderazgo empresarial de calidad, para que pueda ser implementado por las empresas que quieran mejorar en este ámbito. Según la fundación: “El Modelo EFQM establece la agenda de gestión de cualquier organización que desee un futuro sostenible a largo plazo” (EFQM, s.f.). Algunos de los pilares que conforman este modelo son:

1. Orientación a los resultados
2. Desarrollo e implicación de las personas
3. Responsabilidad social de la organización
4. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora



Fuente: (EFQM, s.f.).

5.2 Contexto empresarial actual en Europa

La UE, según la Oficina Europea de Estadística o “Eurostat”, contaba con un PIB de 14,5 billones de euros en 2021 (European Union, s.f.). Se trata de una cifra sustancialmente inferior a la que se observa en Estados Unidos (según los datos del Bureau of Economic Analysis en el año 2022 el PIB estadounidense ascendía a 24.162.663 millones de euros), lo cual condiciona el desarrollo empresarial en la región. Sin embargo, la economía de la UE tiene un papel fundamental en el comercio internacional, encontrándose detrás de China e inmediatamente antes de Estados Unidos en el ranking

de países por participación en el comercio mundial. Los 27 Estados miembros de la UE representan un 14% del comercio de mercancías mundial (European Union, s.f.).

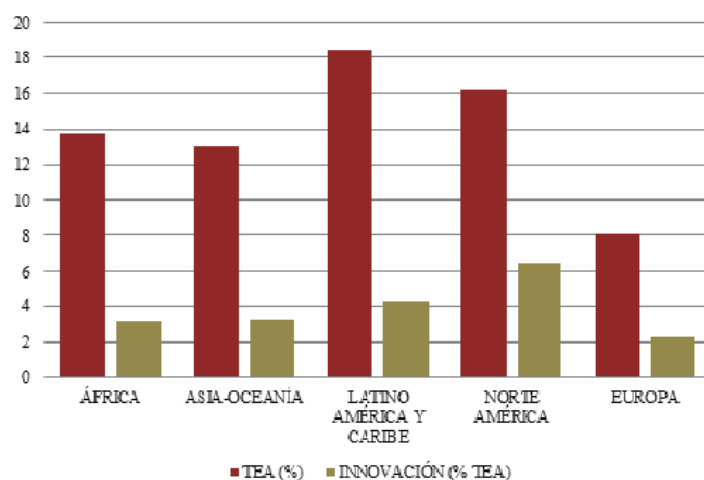
Durante los años siguientes a la pandemia, las economías nacionales e instituciones europeas pusieron todos sus esfuerzos en recuperarse de la crisis y los efectos negativos de las medidas restrictivas sobre la economía y el empleo, así como de los problemas relacionados con la cadena de suministros. Debido a los cuellos de botella que se generaron durante los meses de pandemia, la inflación se disparó (Comisión Europea, 2021). El año 2021 marcó el comienzo del restablecimiento de la actividad económica normal tras la pandemia y la economía de la UE pasó de recuperarse a crecer (Comisión Europea, 2021). Un informe del Fondo Monetario Internacional (FMI) elaborado en el mismo año apunta que fenómenos como el *Brexit*, la guerra de Rusia y Ucrania, la intensificación de las tensiones comerciales con otras regiones (como Asia), las vulnerabilidades económicas de algunos Estados miembros o los riesgos geopolíticos desincentivan la inversión extranjera en la Unión (FMI, 2021). Como es evidente, la incertidumbre y los riesgos anteriormente mencionados desalientan el emprendimiento.

Sin embargo, las instituciones europeas constituyen un pilar fundamental para continuar apoyando a las empresas en su desarrollo y expansión e incentivar el emprendimiento, sobre todo en momentos de alta incertidumbre a nivel internacional como el actual. Existen iniciativas en marcha como el Programa para la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME) por sus siglas en inglés: *EU programme for the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises*, que contaba en el periodo de 2014 a 2020 con un presupuesto de 2,3 billones de euros a repartir entre los Estados miembros (Comisión Europea, 2021). Otra muestra de la preocupación de las instituciones europeas por la situación son las siguientes declaraciones de intenciones:

- “Debido a globalización y la fuerte competencia de las economías emergentes, la prosperidad económica de Europa a largo plazo dependerá de la solidez de su base industrial, y no solo de los sectores bancario y servicios. La investigación y la innovación desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las tecnologías y los planteamientos para garantizar el futuro de la producción europea” (Unión Europea, 2023).
- “Implementar una serie de programas para ayudar a las pequeñas y medianas empresas a acceder a la financiación y los mercados y apoyar el emprendimiento, la creación de empresas, la internacionalización y el crecimiento” (Unión Europea, 2023).

Uno de los factores más importantes a la hora de estudiar el comportamiento empresarial de una economía (en este caso, la economía europea), son sus tasas de emprendimiento. Una tasa elevada refleja proactividad por parte de la sociedad, entusiasmo, ambición y ganas de prosperar, además de ser un indicador de condiciones económicas generalmente favorables. A continuación, se analizarán las siguientes estadísticas, elaboradas a partir de un estudio del catedrático de economía español Andrés Ángel González Medina en 2018. Las cifras arrojan la siguiente información, poco halagüeña sobre las tasas de emprendimiento europeas frente a las de otras regiones, especialmente de América del Norte. Para ello se basa en el estudio de la Tasa de Actividad de Emprendimiento (TEA), que mide las actividades emprendedoras de menos de tres años y medios en un país o región y la EEA (*Entrepreneurial Employee Activity*), que es la tasa de emprendimiento corporativo.

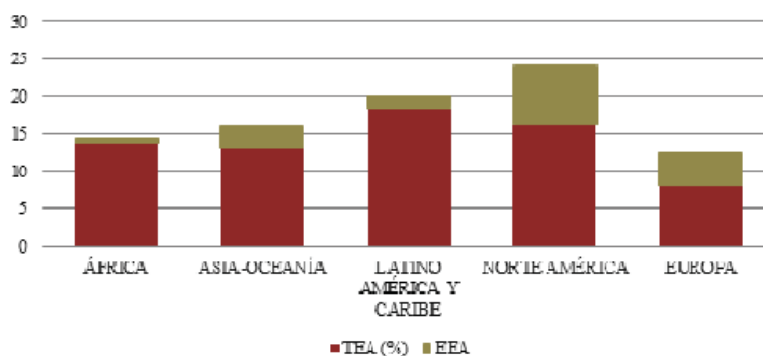
Gráfico 1: Comparación de TEA e innovación por regiones del mundo.



Fuente: (González Medina, 2018) a partir de datos del GEM, 2017.

El gráfico muestra que, en términos de TEA, Europa presenta las cifras más bajas de emprendimiento, siendo su tasa aproximadamente la mitad de grande que la de Estados Unidos y Canadá, por ejemplo. En términos de innovación, que también se incluye en el gráfico, se observa el mismo fenómeno. Por el contrario, América Latina y el Caribe tienen la TEA más elevada según el estudio.

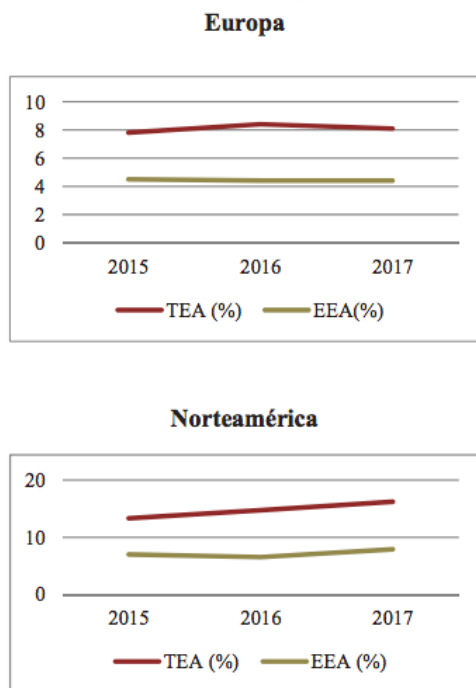
Gráfico 4: Tasa de emprendimiento total por bloques mundiales.



Fuente: (González Medina, 2018) a partir de datos del GEM, 2017.

Teniendo en cuenta no solo la TEA, sino también la EEA, para lograr un estudio más detallado, Europa obtiene una puntuación más elevada, aunque sigue siendo inferior a la de los demás bloques. En cambio, esta vez, el bloque de Norteamérica tiene las cifras altas de EEA (aunque no de TEA), como ya se ha podido observar en el gráfico anterior.

Gráfico 2: Evolución de las tasas de TEA y EEA en los últimos tres años en Europa y Norteamérica.



Este último gráfico revela claramente que la evolución de la TEA en Europa ha ido en disminución y la EEA ha permanecido constante entre 2015 y 2017, casi estancada (González Medina, 2018). Mientras tanto, Norteamérica presenta una tendencia ascendente en el mismo periodo, aunque el aumento es lento y sutil.

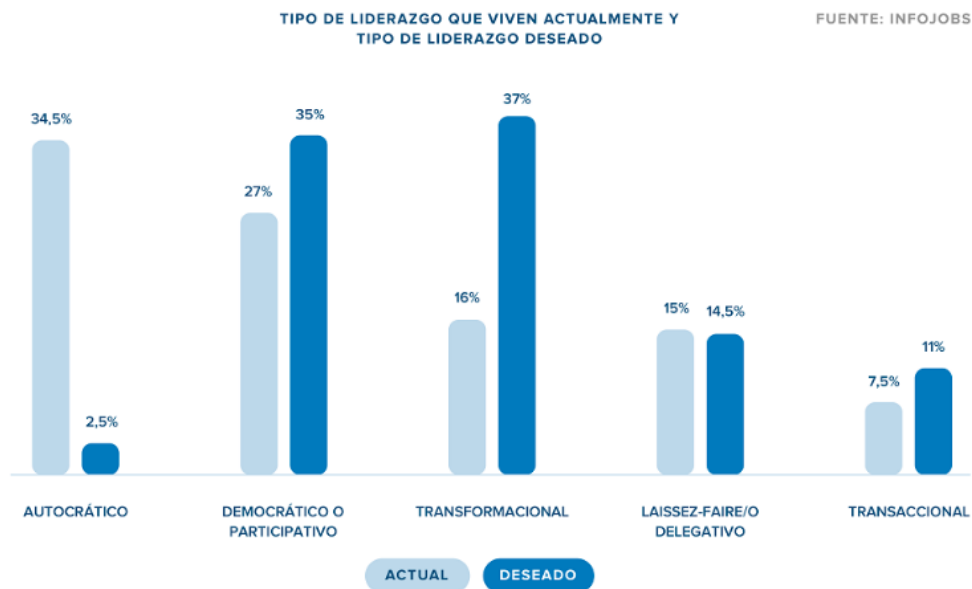
5.3 Estilo de liderazgo predominante en el contexto europeo

Mientras que, como se ha explicado, en la sociedad estadounidense prima el individuo, en la europea hay una mayor inclinación a la comunidad (Hofstede, s.f.), lo cual tendrá un impacto indiscutible en el estilo de liderazgo más eficaz para dirigir equipos. Sin embargo, a pesar de encontrarnos en un mundo globalizado, en un continente tan diverso como Europa, no todos los países se guían por las mismas normas. El escritor inglés Richard D. Lewis, en su obra *Cuando las culturas chocan*, analiza en profundidad el estilo de liderazgo que predomina en varios países europeos (Pacheco, 2023).

El estilo de liderazgo británico, francés, alemán o español, se caracterizan por la diplomacia y la justicia, valores intrínsecamente ligados a la idiosincrasia de estos países. En general, están más vinculados a los valores tradicionales de liderazgo y jerarquías dentro de las empresas (Pacheco, 2023). Dentro de este grupo de países, cabe destacar el estilo de autocracia que sigue viéndose en las empresas francesas, donde la distancia al poder entre jefes y empleados sigue siendo notoria. El estilo español no es tan autocrático, según Lewis.

Por su parte, los países nórdicos como Suecia o Finlandia están mucho más basados en la comunicación entre todas las partes, sin importar el rango de la persona dentro de la empresa. Se trata de un enfoque mucho menos tradicional que el de los países anteriormente mencionados, y más descentralizado (Pacheco, 2023). De hecho, el estudio de Lewis revela que las empresas suecas y finlandesas conceden un papel esencial a los cargos medios, ya que facilitan mucho la comunicación entre los puestos de mayor y menor responsabilidad de la empresa. Lewis utiliza el término de “modelo lineal ascendente” para referirse a las relaciones de poder dentro de las empresas europeas, mientras que emplea el concepto de “modelo horizontal” para referirse al liderazgo propio de Estados Unidos. Tomando como referencia a España, el portal de empleo *Infojobs*, en el año 2019, elaboró la siguiente estadística

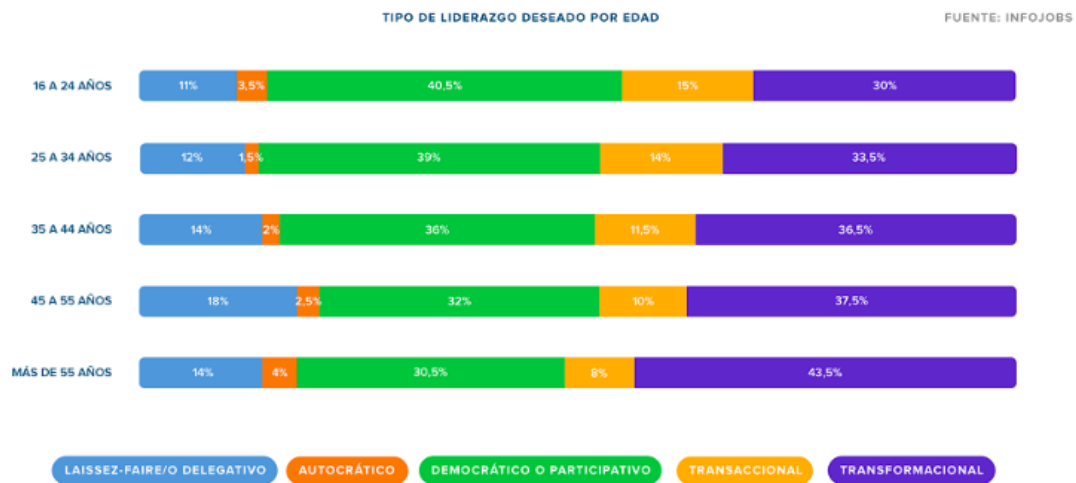
reuniendo los tipos de liderazgo que los españoles observan en las empresas donde trabajan y los tipos de liderazgo que les gustaría tener (Logística profesional, 2019).



Fuente: *Infojobs* (2019), obtenido de: *Logística Profesional* (2019)

Estas estadísticas refuerzan lo explicado previamente y el estudio de Richard D. Lewis, puesto que la mayoría de los trabajadores españoles (un 34,5%) perciben el liderazgo ejercido por sus superiores como autocrático, pero tan solo un ínfimo porcentaje (2,5%) desea formar parte de una organización donde se ejerza este tipo de liderazgo. Al modelo autocrático, le sigue el democrático, o participativo, donde los trabajadores son más tenidos en cuenta por sus superiores. En efecto, este estilo de liderazgo es definido como aquel dónde el líder delega parte de su autoridad en sus seguidores, fomentando su participación en la toma de decisiones. De esta forma, el líder se beneficia de conocimientos variados para realizar las tareas y consolida el respeto que sus subordinados le tienen (Giraldo Gonzalez & Naranjo Agudelo, 2014). Como se puede observar, este estilo de liderazgo es uno de los preferidos de los españoles, un 35% desearía que se implementase en su lugar del trabajo.

Estas cifras indican que los trabajadores que se encuentran bajo un liderazgo más bien cercano al autocrático están deseosos de ser considerados en la toma de decisiones y participar activamente en el devenir de la compañía. El liderazgo transformacional es el predilecto de los españoles: un 37% desearía que sus líderes fueran transformacionales. Sin embargo, hay un largo camino que recorrer, pues tan solo un 16% de los trabajadores actualmente observan este estilo de liderazgo en la empresa donde trabajan. Se constata, por tanto, que además de querer participar más en la toma de decisiones, los trabajadores quieren que sus líderes se involucren más en su crecimiento personal y esperan una mayor motivación y empatía por parte de estos.



Fuente: *Infojobs* (2019)

Pero las preferencias en cuanto a estilo de liderazgo también son un reflejo de las tendencias de la sociedad. Si se observa el reparto de las preferencias, los jóvenes que se incorporaron recientemente al mercado laboral, o están a punto de hacerlo, eligen el liderazgo democrático o participativo (40,5%), y rechazan notablemente el autocrático. Mientras que a medida que avanza la edad, los trabajadores se decantan más por un liderazgo transformacional (43,5% para los españoles de más de 55 años). Además, este último grupo de edad es el que menos aversión siente por el liderazgo autocrático, que es el favorito de un 4% de los mayores de 55. Esto no es más que el reflejo de una sociedad que evoluciona y quiere acabar con las tradiciones autocráticas, excesivamente rígidas o jerárquicas que había en el pasado y que cada vez quedan más obsoletas en el entorno empresarial actual (Infojobs, 2019).

5.4 Ejemplos relevantes de liderazgo en el contexto europeo

El primer caso que se va a analizar en esta sección es el de Sergio Marchionne, CEO de la empresa automovilística FIAT, como un ejemplo de liderazgo situacional, que combina el estilo autocrático, participativo o democrático y capacitador o *coach* (Canals, 2019). Marchionne asumió el puesto de director general en el año 2004, llegando a FIAT en un momento de dificultades económicas, con deudas muy elevadas y la necesidad imperiosa de sanear sus cuentas. Además, un personal poco involucrado en el negocio y motivado ponía la guinda del pastel. Nada más llegar, Marchionne debió enfrentarse a los sindicatos de trabajadores para tomar medidas drásticas, necesarias, aunque poco deseables para el personal, como una reducción de la plantilla para hacer frente a las pérdidas multimillonarias (Financial Times, 2018).

El nuevo CEO detectó que los sindicatos tenían un poder excesivo, y que tenía que ser capaz de mantenerles bajo control si quería llevar a cabo su estrategia. Otro de los problemas que identificó de inmediato al asumir el puesto, fue una élite acomodada de directivos, que entorpecían la gestión de la empresa. Como solución al problema, Marchionne los destituyó y reemplazó por jóvenes, con menos experiencia, pero mejor formados y más motivados. Él mismo se encargó de proporcionarles la formación adecuada para sus puestos y alentarles (Canals, 2019). Se puede observar por tanto un liderazgo autocrático por una parte (despido de directivos, enfrentamiento con los sindicatos) pero al mismo tiempo capacitador y participativo (formación y motivación del personal).

Su determinación y política de “mano dura” resultaron efectivas en esa situación, consiguiendo reflotar una empresa al borde de la quiebra. Sus medidas, de entrada, impopulares, salvaron miles de empleos y lograron cohesionar un equipo desmotivado, lo cual fue un hito que le dio fama internacional

(Financial Times, 2018) . Su modelo de liderazgo es una combinación de varios, sabiendo seleccionar lo adecuado de cada uno en el contexto que se estaba dando, por lo que se podría considerar también situacional.

Otro ejemplo que se puede resaltar de líder europeo exitoso es el de Ingvar Kamprad, fundador de la multinacional IKEA y considerado como uno de los emprendedores más destacables del siglo pasado (Berenstein, 2018). Su estilo de liderazgo fue transformacional (Canals, 2019) aunque también puede ser percibido como servicial, pero si por algo se caracteriza es por predicar con el ejemplo (Berenstein, 2018). En efecto, Kamprad, originario de Småland, Suecia, fue un empresario de origen humilde, que vivió una vida sencilla y austera, alejada de los focos mediáticos. Algunos de los lemas que marcaron su trayectoria profesional son:

- «Tomar consideración por los demás y cuidarnos los unos a los otros, poniendo a la gente en primer lugar» (Canals, 2019).
- «La clave es aprender a escuchar» (Canals, 2019).
- «Si existe el buen liderazgo, consiste en dar ejemplo». (Berenstein, 2018).

Esto demuestra que se trataba de un líder que pensaba en los demás y que buscaba tener un impacto positivo tanto en sus trabajadores, como en sus clientes, y la sociedad en general. En efecto, los que fueron sus seguidores describen a Kamprad como una persona muy cercana y accesible. Él mismo se refería a sus empleados como “compañeros de trabajo” (Berenstein, 2018), dando a entender que eran igual de importantes que él para el funcionamiento de la empresa.

6. Análisis Comparativo

6.1 Similitudes y diferencias entre el liderazgo europeo y estadounidense

A partir de las observaciones realizadas en las secciones precedentes de esta investigación, se puede realizar una comparación más precisa del liderazgo europeo y estadounidense. Los ejemplos concretos de empresarios que se han analizado anteriormente servirán también para ilustrar los parecidos y las diferencias más evidentes que subyacen del estudio. Es importante recordar que uno de los objetivos del examen que se ha realizado, es precisamente averiguar qué tipo de liderazgo, de los estudiados es el más cercano al perfil del empresario estadounidense y europeo. Para ello, se estudiarán, por una parte, los puntos comunes, y por otra, los atributos que les diferencian, sin dejar de lado los factores culturales que influyen en el tipo de liderazgo.

6.1.1 Similitudes

Una evolución similar, hacia un liderazgo más humano:

En la evolución histórica de ambas partes del mundo es posible observar una transición hacia liderazgos más centrados en el individuo, preocupados por el bienestar de las personas. Son estilos de liderazgo más serviciales, que se alejan del liderazgo autocrático y tecnocrático que predominaba en otros momentos de la historia (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). Además, el estudio GLOBE de House, Chhokar y Brodbeck, revela que Estados Unidos y muchos países europeos, como Francia, son lugares donde los directores favorecen estilos participativos. Todo esto se debe a las numerosas similitudes sociales que comparten, y el hecho de que sean regiones desarrolladas, comprometidas con el bienestar de sus ciudadanos y el respeto de los derechos humanos. Solo en sociedades con un grado de desarrollo como Europa o Estados Unidos han podido alcanzar un liderazgo verdaderamente humano.

Devoción por el líder motivador, inspiración para sus seguidores:

A ambos lados del Atlántico, los buenos líderes y más queridos por sus seguidores son aquellos que predicán con el ejemplo tratando de ser un modelo. El impacto emocional del líder en sus seguidores y la capacidad de entender lo que les motiva y apelar a ello de forma efectiva es crucial en Europa y Estados Unidos. En efecto, a través de la motivación, los gerentes involucran a sus empleados y hacen que inconscientemente orienten sus esfuerzos en la consecución de los objetivos empresariales. Un buen líder motivador debe lograr que sus empleados intenten alcanzar voluntariamente las metas organizacionales (Taleghani, Salmani , & Taatian, 2010).

El estudio GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) realizado por House, Chhokar y Brodbeck, realizado en 2008, propone un análisis comparativo de las cualidades más valoradas en diferentes países por parte de los trabajadores en sus líderes. El estudio contó con la participación de 17.300 directivos de 950 compañías pertenecientes a 62 países. Se trata de un proyecto de lo más innovador y revolucionario en el estudio del liderazgo y cuya escala lo convierte en el proyecto de investigación de gestión internacional más grande jamás realizado. Así, se creó una lista con ciertas características del buen líder, comunes en Estados Unidos. y varios países europeos a la vez (Francia, Alemania, España, Grecia, Reino Unido, Finlandia, Suecia, Holanda, Austria, Portugal, Suiza e Irlanda). Estas características comunes en todas esas culturas son las siguientes:

1. Voluntad de dejar un legado para el futuro.
2. Inspirar a sus seguidores a través de cualidades como el optimismo y la mentalidad positiva, ya que esto permite sacar todo el potencial que hay en las personas.
3. Defender sus creencias en la práctica empresarial. Ser directivos con firmes convicciones, fieles a sí mismos.
4. Tener una visión alcanzable y clara, que sirva de guía en todo lo que hacen. Además, deben ser capaces de comunicar eficazmente su visión a sus seguidores.
5. Esfuerzo para alcanzar la excelencia. Los líderes deben afrontar desafíos y verlos como una oportunidad de excelencia.
6. Generar el cambio. No deben tener miedo de asumir riesgos y cometer errores. Se deben convertir los errores en oportunidades.
7. Rapidez de actuación y capacidad de tomar decisiones bajo presión.
8. Fomentar el espíritu de equipo. Comunicar sus objetivos y establecer los roles que cada uno va a desempeñar para lograrlos.
9. Aceptar sugerencias y contar con la opinión del resto.
10. Preocupación por dignidad y los derechos humanos. Un buen líder siente compasión por los demás y es consciente de que esto servirá al bien común.

A la hora de realizar este análisis comparativo para reunir cualidades valoradas a ambos lados del Atlántico, hay que tener en cuenta la dificultad de sacar conclusiones en una gama tan amplia de culturas y países. En efecto, cuando se habla de Europa es imposible abarcar simultáneamente todo el abanico de ideologías y sociedades de esos países. Por ello, el estudio GLOBE, y muchos otros, suelen tomar países de referencia y agruparlos en función de sus características (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Rechazo al liderazgo autocrático y apuesta por el participativo:

Otro elemento común en las sociedades de países europeos y de Estados Unidos es el firme rechazo al liderazgo autocrático. En concreto, Francia, Alemania y Suiza son ejemplos de países donde la participación ciudadana es un pilar fundamental de la sociedad y se siente aversión por cualquier atisbo de tiranía o despotismo en los cargos directivos. Lo mismo ocurre al otro lado del Atlántico según el estudio GLOBE de House, Chhokar y Brodbeck. En efecto, el liderazgo autocrático es contrario a derechos y libertades profundamente arraigados en las culturas europeas y estadounidense:

- Tratar a los demás como iguales (Igualdad)
- Participación colectiva en la toma de decisiones (Democracia)
- Preocupación por el bienestar de los trabajadores (Bienestar social)
- Defensa de los derechos del trabajador (Derechos de los ciudadanos)
- Intercambio abierto de perspectivas y opiniones (Libertad de expresión)
- Respeto de la diversidad (Tolerancia)
- Relaciones interpersonales amistosas (Generosidad)

6.1.2 Diferencias

Diferentes etapas en la evolución de la aproximación al liderazgo:

En Europa perdura en algunos países la sensación de predominio del liderazgo de estilo autocrático, es decir, más tradicional y marcado por las distancias sociales, la cordialidad y el respeto de jerarquías. Prueba de ello, países como España mayoritariamente identifican este estilo de liderazgo, aunque no sea el favorito de los empleados precisamente (Infojobs, 2019). Aunque es difícil generalizar esta idea a todos los países europeos, es cierto que algunos países como Francia o España comparten características propias del liderazgo más tradicional (percepción de la autoridad por parte de los subordinados, formas de relacionarse dentro de la cultura organizacional...). En Estados Unidos, hay una mayor percepción de cambio y evolución en ese sentido, hacia un liderazgo más humano, cercano, y alejado de convencionalismos. En cambio, en Europa, varios expertos en el estudio de la cultura organizacional y el liderazgo han concluido que la laxitud de las estructuras y jerarquías podría ser vista por los trabajadores de una empresa como una situación de incertidumbre que en última instancia llevaría a la anarquía, en vez de fomentar la asunción de riesgos y la proactividad (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

El liderazgo de carácter conservador que sigue observándose en Europa genera relaciones de dependencia entre el jefe y sus seguidores, de forma que estos últimos necesitan instrucciones más precisas y detalladas para desempeñar su función, al estar acostumbrados a que se les controle de cerca y tener que seguir directrices precisas. En Estados Unidos no ocurriría lo mismo, ya que como norma general el distanciamiento entre líder y seguidor es menor, generando una sensación de mayor autonomía en el trabajo (Osorio, s.f.). Por tanto, los estadounidenses al no tener que ceñirse a convencionalismos y a normas de subordinación tan estrictas, propias del liderazgo autocrático gozan de un mayor espacio para desarrollar su creatividad y, como dicen ellos mismos: “*think out of the box*” (Rosales, 2023). Prueba de ello, se puede mencionar aquí el hecho previamente constatado de que en Europa las cifras de emprendimiento son más bajas que en Estados Unidos (González Medina, 2018). Efectivamente, la mentalidad europea prefiere la tranquilidad de trabajar por cuenta ajena y seguir instrucciones que aventurarse en el incierto mundo del trabajo autónomo.

Resumiendo, todo parece indicar que el estilo de liderazgo en Europa es más tradicional y el de Estados Unidos tiene un carácter más humano, transformacional y servicial.

Individualismo VS comunidad:

Los países europeos sienten una gran inclinación hacia la comunidad y la participación en la vida pública. Aunque se ha visto en el apartado anterior que el liderazgo europeo está más tintado de tradicionalismo y conservadurismo, en el Viejo Continente, un liderazgo puramente autocrático sería contundentemente rechazado. Sociedades como la francesa, suiza o alemana establecen el igualitarismo como uno de los principios más importantes que se deben respetar en todos los ámbitos de la vida comunitaria (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008), y el ámbito empresarial no es la excepción. Los tres países previamente mencionados también insisten en que la participación ciudadana es la mejor forma de resolver controversias. Los directivos europeos en general, buscan soluciones que beneficien a todos los miembros del equipo, en lugar de actuar de manera competitiva

para alcanzar prestigio individual (Taleghani, Salmani, & Taatian, 2010). No obstante, en el Este de Europa, no se observa tal relevancia del liderazgo participativo, sino que se apuesta más por el liderazgo autocrático como la mejor herramienta de resolución de conflictos. Por último, en esta misma línea cabe destacar que la neutralidad es uno de los rasgos más valorados por los europeos en sus líderes (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Estados Unidos suele apostar más por el individualismo. Los estadounidenses tienden a rechazar las grandes colectividades, gobiernos y sindicatos, y uno de sus lemas en este aspecto es “*Small is beautiful*”. Esto implica que es una sociedad donde se valoran las relaciones directas, personales, sin pasar por grandes intermediarios, la eficiencia en la administración, la rectitud moral... Se valoran también la simplicidad y la democracia desde abajo. Los altos niveles de individualismo presentes en la idiosincrasia americana hacen que cada individuo sea responsable en última instancia de su felicidad. Esta no depende de las ayudas que pueda recibir o la suerte que tenga, sino que es algo que se construye a lo largo de la vida. Cada individuo tiene la obligación de cuidar de sí mismo y hacerse responsable de sus decisiones. La iniciativa y la independencia son mucho más valoradas que en otras partes del mundo, donde la sociedad recibe más ayudas (ya sea del Estado, la familia o demás miembros de la comunidad) (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Como las características culturales influyen de forma muy significativa en el liderazgo empresarial, el tema del individualismo no se puede dejar de lado. Los psicólogos y sociólogos que a lo largo de los años han estudiado el liderazgo estadounidense han llegado a la conclusión de que en esta cultura predominan los logros individuales del líder, por encima de los resultados de grupo. Según Stogdill, esto amplifica la capacidad del líder para influir en las acciones de los demás. Está claro que a los líderes empresariales estadounidenses les mueve destacar por sus logros, competir con los demás y dejar un legado personal para la posteridad (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Por tanto, recogiendo la idea fundamental de este punto, Europa presenta un liderazgo más orientado al equipo, a la colectividad y de estilo participativo. Esto se debe a la voluntad de perpetuar los valores de igualdad y participación en la vida comunitaria de los ciudadanos europeos, y su relación estrecha con los valores democráticos. Mientras, en Estados Unidos, triunfa un tipo de liderazgo más autónomo, propio de una sociedad individualista.

Diferentes requisitos para llegar a ser líder empresarial:

De acuerdo con los estudios de House, Chhokar y Brodbeck, en Europa se concede una gran importancia a la trayectoria profesional del director (que se haya formado adecuadamente, que disponga de un título que acredite sus capacidades...). Se espera que el líder de una compañía haya alcanzado su posición poniendo en práctica nociones adquiridas a lo largo de años de formación (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). Por tanto, existen ciertas expectativas e incluso asunciones en cuanto a la trayectoria profesional de los grandes líderes empresariales, dando a entender que la formación específica en administración y liderazgo es necesaria para desempeñar esta función.

En Estados Unidos hay mayor apertura de espíritu en el sentido de que se acepta perfectamente a alguien con menos experiencia o cualificación para el puesto, porque se valoran más otras aptitudes. Allí los líderes (empresariales, pero no solo en este ámbito, sino también políticos, por ejemplo), utilizan su biografía, sus experiencias personales y partes de su vida para conectar con el público. En efecto, los estadounidenses se sienten especialmente atraídos por líderes que han alcanzado su posición mediante historias de esfuerzo y dedicación, superando adversidades... (Osorio, s.f.). Se puede decir por tanto que la identidad de una persona se debe a sus propios logros o a la falta de ellos (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

En Europa sigue vigente la rigidez social propia de un sistema de clases, donde el apellido, el origen o título de cada persona (que se obtiene al nacer o es heredado) es un signo de distinción respecto a

los demás. La jerarquía social se construye prácticamente desde el nacimiento. Generalmente, cuando una persona goza de buenas conexiones sociales o pertenece a una buena familia, ya ha recorrido parte del camino para avanzar y llegar lejos en el mundo empresarial. El trabajo y el mérito personal vendrán después a complementarlo, pero no son un requisito de base para tener relevancia en la sociedad, pues esta proviene a menudo de las conexiones interpersonales. En Estados Unidos, la situación es diferente, pues hay una mayor sensación de que todo el mundo tiene la oportunidad de lograr éxito y prestigio (mentalidad del sueño americano), independientemente de su origen. Las jerarquías no se configuran, como en Europa, en base a clases sociales o distinciones preestablecidas, sino que surgen después de que la sociedad se haya dado forma a sí misma por la meritocracia y el trabajo individual (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Así, en Estados Unidos el liderazgo se establece en función de la meritocracia de cada individuo y se concede gran importancia a sus capacidades cognitivas. En Europa hay una visión más tradicional esperando un líder altamente cualificado (en cuanto a formación y experiencia) para el puesto que desempeña.

Liderazgo simbólico VS práctico:

Como se venía diciendo, en la sociedad estadounidense, los líderes encarnan valores representativos de la sociedad y la meritocracia que caracteriza a un país relativamente joven, además de moderno y liberal (Osorio, s.f.). En Estados Unidos se admiran los líderes carismáticos, motivadores, inspiradores... que a través de rasgos de su personalidad marcados sean capaces de atraer la atención de sus seguidores y generar admiración. En Europa es más importante que el líder se vuelque más en los equipos, que ayude, que se ponga al servicio del bienestar colectivo... No importa que su personalidad no sea arrolladora, lo importante es que posea las *skills* necesarias para desempeñar su función (tanto duras como blandas). Se espera que el líder esté bien preparado y educado, que sea un operador sencillo, discreto, silencioso y fuerte (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

En Norteamérica triunfan discursos como el de Steve Jobs y Mark Zuckerberg. Hay nombres propios que vienen a la mente al pensar en liderazgo exitoso y que sirven para crear mitos. Sin embargo, en Europa esas figuras inspiradoras y místicas no son tan recurrentes. Esto coincide con el espíritu colectivista que caracteriza a la mayoría de los países europeos, donde el éxito personal tiende a generar envidias e incluso romper el orden social. En Europa no se pone sistemáticamente nombre y apellidos al éxito en el ámbito del liderazgo empresarial, como sí ocurre en Estados Unidos, ya que la idiosincrasia de estos países tiende a generar envidia hacia ellos y prefiere acallar este tipo de perfiles tan exitosos y brillantes (Osorio, s.f.). De acuerdo con House, Chhokar y Brodbeck, las publicaciones europeas sobre liderazgo reducen la imagen del líder como actor principal y prefieren dar importancia a resultados o acontecimientos concretos.

Por tanto, esto lleva a pensar que el liderazgo predominante en Estados Unidos es un liderazgo auténtico, carismático, donde no solo influyen las prácticas del director sino los rasgos más marcados de su personalidad (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). También, según el estudio GLOBE, el estilo de liderazgo en Estados Unidos busca inspirar a través de un gran optimismo, mentalidad positiva y energía a sus seguidores. Tratan de sacar lo mejor de ellos, lo cual es una característica del ya estudiado liderazgo transformacional, pero al mismo tiempo servicial.

Por último, es importante mencionar como se ha visto anteriormente, que la cultura empresarial en Europa está más orientado a resultados (EFQM, s.f.) y mucho más enfocada al pragmatismo (Manfredi, 2022). Los líderes europeos tienden a centrarse en la resolución de problemas concretos mediante una gestión directa y utilizando pensamiento lógico y racional (Osorio, s.f.). Además, los directivos de países como Alemania o Francia son reputados por tener un muy bajo nivel de tolerancia a los errores en el trabajo, lo cual les convierte en líderes estrictos (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

En resumen, en Estados Unidos triunfa el liderazgo carismático, fundado en valores y motivador, mientras en Europa, se espera un liderazgo más enfocado al pragmatismo y a la tarea. La figura del líder que se encuentra detrás de estos logros es algo secundario.

Tras la recapitulación de las similitudes y diferencias entre ambos perfiles de liderazgo, el europeo y el estadounidense, se puede llegar a la conclusión de que, a pesar de tener puntos comunes, son más numerosas las diferencias. Surgen varias hipótesis sobre los factores (sociales, culturales, ideológicos...) que pueden estar detrás de esta conclusión. En las próximas etapas de este estudio se tratarán de dilucidar los motivos por los que europeos y estadounidenses apuestan por distintas visiones del liderazgo. Para ello se estudiará el impacto del liderazgo en el desempeño empresarial a cada lado del Atlántico, y también los factores sociales y culturales que entran en juego.

6.2 Impacto del liderazgo en el desempeño empresarial en Europa y Estados Unidos

El entorno empresarial no deja de evolucionar. Los paradigmas y teorías que podían aplicarse con éxito en el pasado no tienen por qué ser los más acertados hoy en día. La pandemia ha sido una palanca para el cambio en el mercado laboral y el mundo de los recursos humanos (Randstad Research, 2022). El panorama empresarial se caracteriza actualmente por su volatilidad, incertidumbre y cambios drásticos. La gestión del talento y del personal es un reto para las empresas, que tienen que cambiar su mentalidad si quieren atraer y, sobre todo, retener a los empleados más talentosos. Estos, ya no tienen intención, (como sí la tenían sus antepasados) de permanecer y desarrollar una carrera profesional en la misma empresa. Hablamos de “trabajo líquido”, que es un término que hace referencia al hecho de que las empresas dispongan en cualquier momento del talento y del capital humano que necesitan (BBVA, 2021). Este nuevo modelo es sinónimo de flexibilidad, ya que las empresas están experimentando unos niveles de rotación sin precedentes en sus filas, como prueba de que los trabajadores buscan cambiar de rol para formarse continuamente en diferentes industrias, y sacarle provecho a cada experiencia profesional.

La rotación no es un fenómeno nuevo, siempre se ha dado en los mercados laborales, pero sus dimensiones actuales son remarcables, sobre todo en la era post-pandemia. Aunque ciertos niveles de rotación son positivos tanto para empresas y empleados, su crecimiento en la última década ha disparado las alarmas, llevando a múltiples centros de investigación a analizar patrones, tendencias y factores que la han incrementado. Esto sobre todo preocupa porque, al aumentar los niveles de rotación general, es lógico pensar que la rotación involuntaria (no deseada), ha crecido también. La principal causa identificada es la búsqueda de mayor flexibilidad en el entorno laboral y de mejores oportunidades profesionales (Pérez, 2022). Los costes para las empresas de la rotación elevada del personal son muy numerosos. Se pueden destacar:

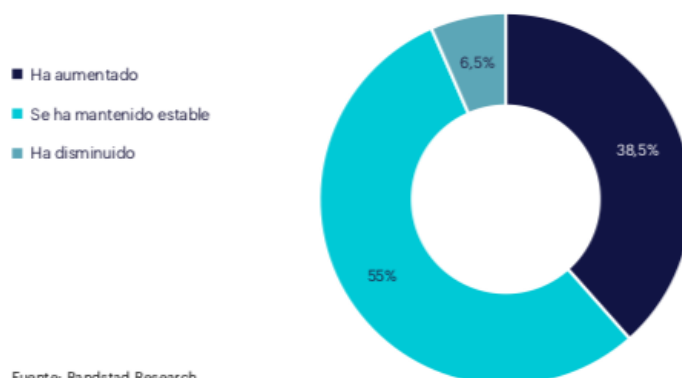
- Costes de selección y contratación.
- Costes de formación.
- Costes de oportunidad.
- Costes relacionados con una menor productividad del capital humano.
- Repercusiones negativas en el ambiente laboral e incluso en la reputación de la empresa como empleadora.
- Posible “efecto estampida”.
- Peor calidad del producto o servicio ofrecido.

(Randstad Research, 2022).

Según un estudio de *Randstad Research* realizado en noviembre de 2022, la rotación media anual de las empresas en España asciende a un 17%. Esta cifra se ha obtenido calculando una tasa anual de rotación utilizando el número de bajas involuntarias durante el año y el número promedio de empleados que la empresa ha tenido durante ese año. El mismo estudio, evidencia que un 38,5% de las empresas

afirma haber observado un aumento de la rotación en los últimos 12 meses. Sólo un 6,5% declara haber observado un descenso de los niveles de rotación.

Tendencia de la rotación en los últimos 12 meses



En Estados Unidos, las cifras son similares, aunque algo más bajas que en España. La rotación oscila entre el 12% y el 15% en 2021 (People Force, s.f.). Según un estudio de la agencia Reuters, aproximadamente 4 millones de trabajadores estadounidenses al mes dejaron su puesto de trabajo. Las causas que motivaron su partida suelen coincidir: conseguir mayor flexibilidad y/o salarios más elevados. Este fenómeno ha sido bautizado como la “Gran Renuncia”, y la Reserva Federal lo identifica como una de las causas más importantes de inflación en los últimos años (Reuters, 2022).

Tanto Europa como Estados Unidos observan actualmente una gran paradoja en su mercado laboral. En estas economías desarrolladas, la demanda de trabajo (entendida por la fuerza laboral que demandan las empresas) es abundante, pero el empleo es bajo. Esto se debe, en parte, a que las empresas no encuentran siempre el personal con la cualificación necesaria para cubrir sus puestos. Pero también es un fenómeno relacionado con la satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo, el ambiente laboral y sus perspectivas de ascenso profesional. En Europa, un 3,1% de los empleos remunerados quedaron sin ocupar en 2022 según Eurostat. La cifra era de 2,6% en 2021 y de 2,2% en 2019, por tanto, la tendencia es ascendente (Bécares, 2023). Esto demuestra que los trabajadores son cada vez más exigentes en cuanto a las condiciones laborales, la flexibilidad que se les ofrece en su puesto de trabajo, el trato recibido por sus superiores, etc. Este último factor, puede ser decisivo, ya que un liderazgo responsable, considerado, empático, y al servicio del trabajador puede ser un elemento diferencial que condicione la permanencia de un empleado en la empresa. Las empresas, tanto en España, Europa o Estados Unidos, podrían comenzar por replantear su estilo de liderazgo si quieren atraer y retener talento y tener una buena imagen como empleador de cara al público (Salemi Toquica, 2022).

Además, otra de las tendencias que más está marcando el ámbito empresarial en la actualidad es la ruptura de las barreras de competencia, como consecuencia de la globalización. La facilidad para comunicarse desde cualquier lugar, y el fenómeno del teletrabajo, impulsado por la pandemia, hacen que las empresas tengan a su disposición capital humano procedente de cualquier parte del mundo. La competencia en el mercado laboral nunca tuvo semejantes dimensiones. Las empresas que no estén dispuestas a adaptarse a los cambios, y actúen en consecuencia están condenadas a desaparecer más temprano que tarde (Salemi Toquica, 2022).

Frente a la información que arrojan las cifras sobre rotación laboral y la elevada competencia del mercado, las empresas, deben ofrecer a los trabajadores, sea donde sea, incentivos de calidad, que puedan aportarles valor en su desarrollo profesional e incluso personal. Algunas de las estrategias más valoradas son los programas de capacitación y formación continua, así como orientación, flexibilidad en el entorno laboral, reconocimiento y retroalimentación, etc. Dentro de estas tendencias, que se han

convertido en necesidades para las empresas que deseen atraer y retener talento, cabe mencionar el *reskilling* y *upskilling*. El término *reskilling*, se refiere a capacitación del capital humano para adaptarlo a un nuevo puesto de trabajo. Suele darse cuando las empresas no encuentran trabajadores suficientemente capacitado para cubrir un puesto de trabajo específico. Es lo que tradicionalmente se conocía como “reciclaje” del personal. El *upskilling* es, en cambio, la dotación de nuevas habilidades, capacidades o conocimientos al personal para aumentar su productividad o desempeño en su puesto actual (Gil, s.f.). Ambas tendencias son fundamentales para conseguir empleados bien formados y satisfechos con las exigencias que se les imponen. Todo ello no sería posible sin un liderazgo bien enfocado y personalizado para cada perfil de empleado.

Pero ¿Qué relación existe entre las elevadas cifras de rotación, las nuevas tendencias del mercado laboral y los estilos de liderazgo? Lo cierto, es que estos fenómenos pueden relacionarse directamente con el tipo de liderazgo que los directivos deciden implementar. Las exigencias del panorama empresarial actual hacen que no baste solo con adaptarse a la situación mediante un liderazgo situacional, o influir de manera positiva en los trabajadores recurriendo a un estilo transformacional. Los líderes han de alejarse de las convenciones tradicionales para ponerse al servicio del trabajador. Una mejora de la cultura organizacional empezando por un estilo de liderazgo comprometido y servicial puede ser un punto de partida para fidelizar a los empleados y reducir la rotación y los costes que acarrea (Salemi Toquica, 2022).

Daniel Velásquez, conferencista y consultor de negocios venezolano, recalca en el siguiente testimonio la importancia de un líder servicial, verdaderamente interesado por sus empleados: “Uno de los mejores jefes que he tenido en mi vida logró que siempre diera el máximo en mi trabajo porque se preocupaba por mí, por ejemplo, cómo me sentía viviendo en Estados Unidos teniendo a mi familia en Venezuela, cómo me adaptaba a la cultura norteamericana, entre otros aspectos.” (Velásquez, s.f.). Según Velásquez, durante el tiempo que permaneció en esa empresa, no fue la motivación en el trabajo para conseguir los objetivos, ni los beneficios económicos consiguientes lo que le impulsó a darlo todo en sus tareas diarias, sino que tuvo una gran influencia el hecho de saber que su jefe estaba realmente interesado en su bienestar y quedaba a su servicio. Todo esto genera un vínculo que trasciende el ámbito laboral para conectar con las emociones del empleado. Es una orientación a la relación en toda regla (Salemi Toquica, 2022).

Se puede observar que el liderazgo servicio comparte algunas de sus características con otras teorías del liderazgo, por ejemplo, con el transformacional, ya que ambos intentan motivar y transmitir sentimientos positivos al empleado. Además, también posee elementos comunes con el situacional, ya que el líder servidor debe saber adaptarse a las circunstancias de cada equipo con el que trabaja y está muy relacionado con los niveles de confianza mutuos. Así, Greenleaf asevera que “Las personas siguen libremente a los líderes servidores porque confían en ellos” (Noreña Osorio, s.f.). No obstante, lo que un líder servicial tiene de especial, es que sabe combinar de la mejor forma todos los tipos de liderazgo anteriormente expuestos, en su justa medida, para lograr un impacto positivo en la cultura organizacional y en la vida de los trabajadores. Se trasciende lo profesional y hay una repercusión en última instancia en la sociedad (Noreña Osorio, s.f.).

Otros fenómenos que se pueden observar a raíz de la implementación del liderazgo servicial son la reducción de los niveles de depresión de los empleados. El estilo de liderazgo juega un papel esencial en las emociones de los empleados de una empresa, debido al contacto frecuente del líder con sus subordinados. La depresión entre los miembros de una plantilla se dispara en periodos de incertidumbre y cambios, siendo en esos momentos especialmente importante apostar por el estilo de liderazgo correcto. Tener un líder servicial, que demuestre su presencia y apoyo en los momentos de incertidumbre juega un rol fundamental en la canalización de las emociones de los empleados (Ruiz-Palomino, Yañez-Araque, Jimenez-Estevez, & Gutierrez-Broncano, 2022). El estudio de Ruiz-Palomino: *Can servant leadership prevent hotel employee depression during the Covid-19 Pandemic?* demuestra que, en tiempos de incertidumbre y cambios, como la pandemia, el liderazgo servicio es el

más eficaz en la reducción de los niveles de estrés y depresión de los empleados. Como el panorama empresarial actual se caracteriza por su volatilidad e incertidumbre, los empleados son más susceptibles de caer en depresión, y esta es una de las razones por las que el liderazgo servicial es tan relevante.

Un estudio de la OMS revela que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo a causa de la depresión, la ansiedad y otros problemas de salud mental. Esto genera un coste a las empresas de más de un billón de dólares al año en pérdida de productividad (OMS, 2022). En la sociedad actual, la salud mental de los trabajadores es uno de los aspectos que más se intenta cuidar desde el lado de la dirección. Muchas empresas ofrecen diversos programas de apoyo dirigidos al cuidado de la salud mental de los trabajadores. La OMS aclara en su informe del pasado año sobre la salud mental que “Todos los trabajadores tienen derecho a un entorno laboral seguro y sano”. “Los gobiernos, los empleadores y las organizaciones que representan a los trabajadores y empleadores, así como otras partes interesadas responsables de la salud y la seguridad de los trabajadores, pueden ayudar a mejorar la salud mental en el trabajo” (OMS, 2022).

6.3 Factores culturales y contextuales que influyen en el liderazgo

Estudiar los patrones de liderazgo que predominan en cada parte del mundo aporta conocimientos valiosos sobre las distintas sociedades y culturas. Una de las preguntas de investigación que han guiado este trabajo ha sido averiguar qué tipo de liderazgo predomina en Estados Unidos y en Europa, es decir, que características personales, comportamientos contribuyen en cada uno de esos lugares a ejercer un mando eficaz. En fases anteriores se han realizado ya hallazgos al respecto, pero queda pendiente determinar los factores culturales y sociales concretos que han contribuido a la creación de esos perfiles de líder.

La Teoría del Liderazgo implícito (CLT por sus siglas en inglés de: *Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory*), explica como la cultura influye en el liderazgo centrándose en las características cognitivas de los buenos líderes compartidas en una organización social (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). Aunque podemos analizar la repercusión del liderazgo servicio en muchas áreas de estudio (educación, política o sector público, liderazgo filantrópico...) se centrará la investigación en la cultura organizacional, es decir, la cultura propia de las empresas. Como se ha explicado, la cultura organizacional surge de ciertas normas y valores implícitos, desarrollados gradualmente por los miembros de un equipo para alcanzar un objetivo o propósito (Urteaga & Omar, 2010).

La cultura organizacional comienza a estudiarse a lo largo de la década de los años 20, cuando numerosos académicos empiezan a interesarse por las normas internas que rigen el comportamiento de los integrantes de las empresas. Estos estudios nacen en el ámbito de la sociología, y fue precisamente durante esos años cuando surgen los primeros teóricos organizacionales. El enfoque que predominó en esos primeros años de estudio era de carácter práctico, racional y técnico en cuanto a las relaciones entre los actores de las empresas (Urteaga & Omar, 2010). Estados Unidos fue el país pionero que se lanzó al estudio de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. No es de extrañar, por tanto, que este país, a medida que pasa el tiempo, se encuentre a la vanguardia de las nuevas teorías de liderazgo e implemente estilos revolucionarios para tratar de encontrar la mejor forma de liderar equipos. La teoría de liderazgo servicio surge en Estados Unidos y sus primeras observaciones se dan en empresas norteamericanas (Carroll, 2014).

Carroll (2014), realiza un estudio recopilando información procedente de 234 empresas estadounidenses y 232 empresas indias para analizar el liderazgo en ambas culturas. Trata así de explicar las claves del éxito de esta filosofía en diferentes culturas organizacionales. Las empresas objeto de estudio pertenecen al sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En este caso, toma como referencia el modelo sobre liderazgo servicio de Patterson y las siete características del líder servidor. El estudio revela varias ideas importantes sobre la cultura

organizacional estadounidense: La primera, es que una de las principales razones del éxito del liderazgo servicio en las civilizaciones Occidentales, es su cultura judeocristiana. Dicha cultura está impulsada por valores centrales que corresponden en gran medida a los que Patterson resalta en su modelo sobre liderazgo servicial, como el amor, humildad, altruismo y servicio. Todas estas ideas son compartidas entre la teoría de Patterson y la cultura occidental, en la medida en que ésta está orientada por una cultura mayoritariamente judía o cristiana. Además, la cultura anglosajona, tiende a aceptar mejor a líderes que basen su liderazgo en valores y principios, no simplemente en la autoridad que su posición les concede (Carroll, 2014).

Por otro lado, el mismo estudio analiza el éxito del liderazgo servicio en culturas con determinadas clasificaciones dentro del modelo *Hofstede*. Este modelo incide en seis elementos definitorios de cualquier cultura, permitiendo realizar comparaciones. El análisis *Hofstede* es muy valorado en el área de los negocios internacionales, ya que aporta una visión de conjunto de las características de cada cultura a la hora de relacionarse o comerciar. Sus seis dimensiones (6D) son:

1. **Índice de distancia al poder** o PDI (*Power Distance Index*). Esta dimensión hace referencia a la medida en que los miembros con menos poder en las organizaciones aceptan la distribución asimétrica de poderes, o jerarquías.
2. **Individualismo frente a colectivismo** o IDV (*Individualism VS Collectivism*). Se refiere al nivel de cohesión de los grupos.
3. **Aversión a la incertidumbre** o UA (*Uncertainty Avoidance*). Describe la tolerancia de los individuos a situaciones inciertas.
4. **Masculinidad frente a femineidad** o MAS (*Masculinity VS Femininity*). Mide cómo las diferencias de género explican los clivajes sociales o el control del poder y riqueza.
5. **Orientación a largo plazo** o LTO (*Long-term Orientation*). Esto es, la capacidad de pensamiento a largo plazo de la sociedad y su conexión con los retos del futuro.
6. **Indulgencia frente a Moderación** o IND (*Indulgence VS Restraint*). La última dimensión hace referencia a la libertad que tienen los individuos dentro de las normas sociales propias de su cultura. (Liang, 2022).

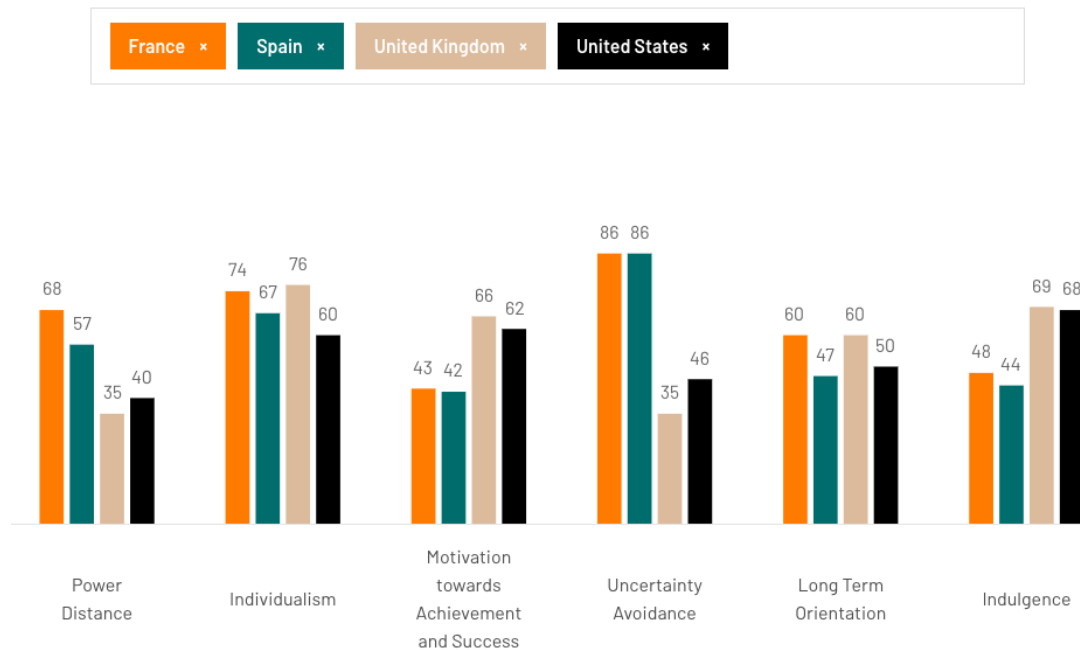
Según House et. al. (2004), el éxito o fracaso de un estilo de liderazgo depende en gran medida de las dimensiones culturales de la sociedad donde se aplique. Dicho de otra manera, el grado de eficacia de un líder depende de las normas y valores sociales del entorno donde desempeña su actividad. El estudio de Carroll desvela que el liderazgo servicio será bienvenido en culturas caracterizadas por tener una distancia al poder, nivel de individualismo, y aversión a la incertidumbre medios-bajos, además de niveles de masculinidad bajos-moderados y una orientación al futuro moderada-alta, en la clasificación de las 6D del modelo *Hofstede*. Esta clasificación y características son acordes en su mayoría con los modelos de sociedad occidentales (sobre todo en Europa occidental), y con la cultura anglosajona, salvo algunas excepciones: por ejemplo, Estados Unidos y algunos países europeos, sobre todo nórdicos, que se caracteriza por niveles de individualismo elevados.

Lo expuesto conduce a pensar que el caldo de cultivo perfecto para un liderazgo servicial exitoso es la cultura occidental (Carroll, 2014). Aunque la cultura organizacional viene determinada por el conjunto de integrantes de la organización, son los líderes quienes más pueden influir en ella. Así, el líder servicial debe conducir a sus seguidores hacia el camino de una menor distancia con el poder, individualismo, masculinidad o aversión al riesgo. Además, deberá aumentar en la medida de lo posible la dimensión de orientación a largo plazo y de indulgencia. Tomando como referencia, dentro de la cultura occidental los siguientes países:

- Francia, segunda economía de la Eurozona y país ubicado geográficamente en Europa occidental (Expansión, s.f.).
- España, país que ocupa la posición número 17 en renta per cápita dentro la zona Euro (GFK, 2019), situado en el sur de Europa, y con cultura mediterránea.

- Reino Unido, país anglosajón, cercano culturalmente a Estados Unidos.
- Estados Unidos, país objeto de estudio en el presente trabajo.

Las cifras arrojan la siguiente información:



Fuente: Elaboración propia a partir de (Hofstede, s.f.)

Si bien se observa que existen diferencias culturales entre todos los países estudiados, hay ciertas tendencias. Si se dividen los países analizados en dos grupos: uno representando la cultura de Europa Occidental (compuesto por España y Francia) y otro más bien la cultura puramente anglosajona (compuesto por Estados Unidos y Reino Unido) se pueden sacar las siguientes conclusiones:

La distancia al poder es menos elevada en los países anglosajones, es decir, las estructuras organizacionales son menos jerárquicas y tradicionales y la distancia entre líderes y seguidores es menos pronunciada. Dicho con otras palabras, hay más cercanía entre niveles de poder dentro de las organizaciones. Esto es favorable al liderazgo servicio, de acuerdo con el estudio de Carroll. Se presupone que aquellas empresas donde haya más distancia entre líderes y seguidores, el estilo de liderazgo es más tradicional y menos servicial, por ejemplo, en países como Francia o España. Los niveles de individualismo son elevados en general para todos los países estudiados, presentando cifras algo más altas los países de cultura anglosajona. El resultado no sorprende, ya que el individualismo es uno de los rasgos más característicos de las culturas occidentales. Estas, han generado a lo largo de los años un gran sentido de la autonomía personal, que se ha traducido por una mentalidad profundamente individualista. La libertad en los países occidentales se percibe en gran medida como la capacidad que tiene el individuo para hacer lo que estime conveniente en cada momento, sin que se lo impongan otros (González Vela, 2022). El análisis Hofstede considera Estados Unidos el país más individualista del mundo (Taleghani, Salmani, & Taatian, 2010).

En lo que respecta la distancia al poder, es clave subrayar la importancia de la igualdad como valor central en la sociedad estadounidense. Alexis de Tocqueville (1805-1859) escribió tras su primer viaje a América: *“Parece reinar la más absoluta igualdad entre todo el mundo, incluso entre aquellos que ocupan posiciones muy diferentes en la sociedad”*. Todas las personas tienen una oportunidad para llegar lejos (mentalidad del sueño americano), sea cual sea su procedencia. Las jerarquías no se establecen en base a clases sociales o distinciones de nacimiento o hereditarias, sino que son más bien una necesidad para la buena convivencia que surge *después* de que la sociedad se haya modelado a sí misma por la meritocracia (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

Los niveles de motivación son superiores en las culturas anglosajonas, esto es algo muy relacionado con el liderazgo servicio, ya que busca motivar y sacar lo mejor de los trabajadores. El líder servidor se esfuerza al máximo para tener un impacto positivo en la comunidad de seguidores a los que sirve, incrementando sus niveles de motivación (Cabezas Guerra, 2016). Aquí se observa una mayor inclinación al liderazgo de carácter servicial en las culturas de Estados Unidos y Reino Unido, es decir, anglosajonas, que en las de otros países occidentales como España o Francia.

En cuanto a la aversión al riesgo, es bastante superior en Francia o España que en culturas anglosajonas. En efecto, las empresas de Estados Unidos y Reino Unido están más dispuestas a asumir riesgos, lo cual refleja mayor apertura de mente. Se puede suponer que ello conlleva mayor inclinación al liderazgo servicio, que no deja de ser un estilo de liderazgo moderno frente a los estereotipos de líder-seguidor tradicionales. Además, Carroll asocia niveles bajos de aversión al riesgo con inclinación al liderazgo servicial en las organizaciones. La orientación a largo plazo es algo más homogénea entre todos los países analizados. Esto refleja que, en rasgos generales, las culturas de países occidentales son propensas a mirar hacia el futuro y trazar planes a largo plazo. Esto es favorable para el liderazgo servicio, de acuerdo con el estudio de Carroll (2014).

Para terminar, los niveles de indulgencia (es decir, el grado de libertad que tienen los individuos dentro de las normas sociales dictadas por su cultura), son superiores en la cultura anglosajona. La libertad dentro del marco cultural es un sinónimo de apertura de espíritu, y de disposición a romper con las normas de liderazgo y jerarquías tradicionales. Según Carroll (2014), se trata de una dimensión muy relevante para el liderazgo servicio, y a mayor nivel de indulgencia, mayor predisposición del líder a ser servicial. Esto corresponde a lo observado con los niveles de individualismo, ya que cuanto mayor es el individualismo, mayor será la libertad de los miembros de la sociedad. Por lo tanto, es coherente ver que los países de cultura anglosajona son más individualistas y al mismo tiempo más indulgentes que otros como Francia o España.

A continuación, se analizarán algunas de las consideraciones más importantes que hace *Hofstede* sobre las dimensiones relevantes para el liderazgo servicio. Para empezar, en lo que concierne el PDI (distanciamiento con el poder), tanto Francia como España se caracterizan por tener niveles altos. En lo relativo a la cultura social, los niños son desde la infancia enseñados a respetar la autoridad de sus padres y profesores. Esto se traduce en el ámbito empresarial a respetar la autoridad del jefe. En Francia, por ejemplo, una prueba de que la distancia al poder en las empresas es elevada, es la denominación del jefe o CEO de la empresa: este es llamado PDG (Presidente Director General), un término que por sí solo demuestra respeto y distancia. Generalmente estos cuentan con estudios de grado o postgrado en las mejores universidades del país, llamadas *grandes écoles* en francés, reflejando de nuevo una cultura más elitista. Varios estudios demuestran que las empresas francesas presentan varios niveles jerárquicos más que las del Reino Unido, por ejemplo (Hofstede, s.f.). Esto dificulta la imposición de un estilo de liderazgo servicial. España es otro país con una sociedad de carácter jerárquico, donde los subordinados esperan del jefe que les pauté lo que tienen que hacer en cada momento (Hofstede, s.f.).

Gran Bretaña se coloca como el país con menor distancia al poder, seguida por Estados Unidos. Las sociedades anglosajonas consideran que todas las personas merecen ser tratadas como iguales y poseen un gran sentido del juego limpio (Hofstede, s.f.). Por su parte, no sorprende el resultado bajo en PDI para Estados Unidos, que refleja su mentalidad libertaria, de oportunidades. No es imprescindible tener los mejores estudios o poder adquisitivo para liderar un equipo, todo el mundo puede hacerlo. Esto evidencia la importancia de la igualdad de derechos en todos los niveles de la sociedad. Además, en las empresas americanas los líderes son accesibles y cuentan con la opinión de sus seguidores para la toma de decisiones. Todos los niveles de la jerarquía esperan ser consultados y tenidos en cuenta con frecuencia. La comunicación es directa, participativa e informal (Hofstede, s.f.).

Finalmente, tomando ahora como referencia la variable de indulgencia frente a la moderación, países como España no tienen una sociedad muy indulgente. Las personas están impulsadas a ceñirse más a los convencionalismos sociales y normas de convivencia ya que de lo contrario, son juzgados. Algo similar ocurre en Francia, donde la sociedad es menos relajada y espera un respeto al convencionalismo social (Hofstede, s.f.). En la cultura organizacional esto se traduce por una estructura jerarquía más rígida. Al no ser fácil revelarse contra las normas sociales, tampoco es fácil romper con los estereotipos de cultura organizacional del pasado, donde el jefe está inequívocamente por encima de los empleados.

Sin embargo, los niveles de indulgencia de Reino Unido y Estados Unidos son mucho más altos. La sociedad tiene más margen de actuación dentro de los convencionalismos, que cada vez se perciben como más anticuados. Las sociedades indulgentes se caracterizan por su voluntad de seguir sus impulsos y por su optimismo. Son sociedades más impersonales, donde los individuos no son juzgados por los demás, y donde hay más espacio para expresarse. Así, en la cultura empresarial, el jefe no necesita asumir un rol de “ser todopoderoso” y podrá ser servicial, no tiene por qué mostrarse distante ni superior (Hofstede, s.f.). Todo ello convierte, en rasgos generales a las culturas anglosajonas en sociedades más afines al liderazgo servicio.

Desde una perspectiva puramente sociológica, es fundamental subrayar que en Estados Unidos los valores de libertad, igualdad, equidad y comunidad son algunos de los pilares fundamentales de la nación, recogidos en la Constitución, que es venerada por todos los ciudadanos. Por tanto, no es de extrañar que estos valores penetren en todos los ámbitos de la sociedad y las relaciones humanas, con más motivo en el mundo empresarial. En efecto, justicia y libertad son considerados bienes de orden superior. Para los estadounidenses, una buena sociedad se logra haciendo que empresas, trabajadores, gobierno, etc., colaboren para lograr el crecimiento económico y el mantenimiento de una posición relevante a escala mundial. La búsqueda del beneficio económico, la solvencia de las empresas y la remuneración de trabajadores y accionistas guía el comportamiento de los distintos actores. La ambición y el beneficio son fundamentales (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

7. Conclusiones

7.1 Resumen de hallazgos e implicaciones para la práctica empresarial

Los estudios sobre cultura organizacional y gestión de empresas han dado lugar a múltiples teorías sobre liderazgo. Aunque algunas han adquirido mayor relevancia en el campo de la psicología y la sociología que otras, todas constituyen una aportación más o menos significativa a la comprensión de las relaciones humanas en el ámbito empresarial. En efecto, una de las principales conclusiones que puede sacarse del presente estudio, es que la cultura organizacional en un país o región no es muy distinta a la cultura que rige las normas en todos los demás ámbitos de la vida en sociedad (Puentes Muñoz, 2022). Sólo después de entender esto se puede realmente comprender el éxito o fracaso de los directores de empresa en un determinado contexto.

El concepto de liderazgo se ha estudiado desde la Grecia Antigua, cuna de la antropología, sociología, la física y la política (Barbosa Ramírez, Contreras Torres, & Piñeros Espinosa, 2015). No obstante, es a partir del siglo XX cuando surgen las teorías del *management* que hicieron del liderazgo empresarial un área de verdadero interés. Se adentran entonces en el estudio del liderazgo sociólogos del siglo XX como Frederick Taylor, Henry L. Grantt, Henry Fayol o William Gillbreth, que se han citado a lo largo de este trabajo (Hernández Palma, 2011). Conviene hacer un breve repaso de su legado en el estudio del liderazgo, identificando las teorías de liderazgo más importantes que se han analizado.

En primer lugar, el concepto de liderazgo situacional plantea que el director tendrá que adaptar su autoridad y estilo de liderazgo a cada situación concreta que se presente. Es decir, no puede actuar siempre de la misma manera pues son las circunstancias las que determinan como debe comportarse para tener éxito en la gestión del personal que está a su cargo. Esto deja ver que algunos estilos de

liderazgo pueden ser efectivos en unos contextos, pero no en otros, descartando la existencia de un liderazgo universal (Alcázar Cruz, 2020). Varias investigaciones, como la de Hersey y Blanchard, padres del liderazgo situacional, explican este fenómeno y tratan de dar herramientas a los directores para que sean capaces de actuar en cada situación (Canals, 2019). De acuerdo con su teoría, los líderes deben basarse en el nivel de madurez y responsabilidad que tienen los subordinados para aplicar un estilo de liderazgo u otro, y orientarlo más hacia el comportamiento de tarea o de relación (Hersey & Blanchard, 1972). Algunas ventajas de este tipo de liderazgo son sus ámbitos de aplicación, ya que un líder situacional sabrá adaptarse a múltiples contextos y equipos (Jiménez Del Río, 2023) o los altos niveles de comunicación y cercanía entre líder y seguidor (Fuentes, 2020).

En segundo lugar, el liderazgo transformacional, cuyo mayor exponente fue el politólogo americano James McGregor Burns, se refiere a un liderazgo donde el jefe ha de estudiar en profundidad las necesidades de sus seguidores para satisfacerlas por completo. Una vez satisfechas las necesidades más básicas, (guiándose por la pirámide de Maslow), el líder deberá centrarse en la más compleja: la autorrealización (Cornejo Pereyra, 2016). Para satisfacer esta última, es imprescindible motivar e incentivar a los empleados. Según Burns, un buen líder debe conocer en profundidad las necesidades de aquellos a los que lidera, ya que, si están cubiertas, podrán añadir más valor al proyecto (Vázquez Alatorre, 2013). Esto es positivo tanto para la empresa como para los trabajadores, porque si están altamente motivados serán más creativos, productivos y mejorará el ambiente laboral (Cornejo Pereyra, 2016).

El liderazgo transaccional o institucional es aquel que supone un intercambio de intereses entre líder y seguidor, creando una relación de dependencia. Esto es así porque por un lado la empresa necesita trabajadores que realicen tareas para lograr los objetivos corporativos, y por otro, los empleados necesitan un referente que les guíe, les brinde seguridad y les retroalimente (Bonifaz, 2012). La interdependencia es una oportunidad para mejorar la cooperación, ya que a todos les conviene que las metas empresariales sean alcanzadas. Según James V. Downtown, para que eso sea posible, y haya un verdadero liderazgo transaccional, debe existir una fuerte confianza entre líder y seguidor. Ambas partes deberán ceder algunos de sus intereses para realizar la transacción. Además, como es normal, esta transacción requiere una serie de incentivos y penalizaciones en función de si se cumplen o no las condiciones preestablecidas (Vázquez Alatorre, 2013). Algunos autores creen que el líder transaccional no monitorea lo suficiente al equipo y se mantiene al margen ya que se limita a dar retroalimentación positiva o negativa según el escenario (Nader & Castro Solano, 2007). Esto es lo que se conoce como líder *laissez-faire*. Adicionalmente, la naturaleza jerárquica de las empresas suele provocar que, como norma general, sea el trabajador quien tenga que ceder más intereses en el momento de la negociación, y el líder se beneficie en mayor medida (Vázquez Alatorre, 2013).

Por último, el liderazgo servicio es uno de los que más interés genera en la actualidad. Esto se debe a que la dimensión humana cobra cada día importancia, y el líder comienza a adoptar un comportamiento más ético y servicial hacia las personas. Un líder servicial se vuelca en su equipo y persigue su bienestar (Salemi Toquica, 2022). Las características del líder servicial son, entre otras: escucha activa, empatía, habilidades terapéuticas, consciencia, persuasión, previsión, corresponsabilidad y compromiso con el crecimiento de las personas (Noreña Osorio, s.f.). Algunos autores comparan el liderazgo servicio con la democracia participativa, ya que las opiniones de todos son tenidas en cuenta y el líder decide voluntariamente relacionarse con los seguidores de igual a igual, rompiendo con las estructuras jerárquicas habituales (Salemi Toquica, 2022). Cabe destacar que el liderazgo servicio tiene rasgos comunes con otras teorías del liderazgo ya explicadas. Por ejemplo, se asemeja al transformacional ya que intenta motivar y tener un impacto positivo en los seguidores, también tiene elementos comunes con la teoría situacional, porque un líder servidor se adapta a las circunstancias y crea relaciones de mutua confianza. Por último, más allá de su impacto positivo en la cultura organizacional, el liderazgo servicial también siente una responsabilidad por el entorno, y trata de impactar positivamente en los demás agentes sociales (Noreña Osorio, s.f.).

En base a la información que se ha reunido a lo largo de este estudio, los rasgos del liderazgo europeo siguen un mismo hilo conductor. Para empezar, las empresas de muchos países europeos apuestan por un liderazgo más conservador o tradicional que en otras partes del mundo. Por lo que se ha podido ver, esto es consecuencia de una sociedad con mayor distanciamiento con el poder, donde las jerarquías aún siguen existiendo y guiando el comportamiento de las personas. Este fenómeno es particularmente notorio en países del centro y sur de Europa, aunque la cultura anglosajona es un caso a parte, y el distanciamiento con el poder es menor (Hofstede, s.f.).

El liderazgo europeo está muy orientado al equipo, es de carácter participativo. Este fenómeno es propio de una idiosincrasia donde la participación ciudadana es una premisa inamovible. Países como Francia o Alemania, no podrían aceptar jamás un líder despótico, cerrado a escuchar y tener en cuenta la opinión de sus seguidores (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). La importancia de los sindicatos de trabajadores en las sociedades francesas, alemanas, españolas, italianas... son una clara demostración de que el liderazgo tiene que ser participativo, y no autocrático. En estos países la figura del buen director se asocia a la de líder democrático.

Además, los europeos valoran mucho que el líder esté altamente cualificado para su puesto. Las sociedades europeas conceden a la formación y a los estudios una importancia central, y como es de esperar, un líder que no posea acreditaciones y experiencia relevantes no será tan bien considerado como uno específicamente preparado para ejercer un puesto de directivo. Esto se asocia también con la idea de que en Europa el liderazgo sea más conservador (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). En efecto, la idea de que para desempeñar un cargo de responsabilidad es imprescindible una determinada experiencia y cualificación es fruto de una sociedad con prejuicios y creencias sociales tradicionales. Actualmente se sabe que, si bien la experiencia y la formación son importantes, no son el único requisito para ser buen director. Se puede por tanto suponer, en base a lo visto en el estudio, que un equipo de trabajadores europeo prefiere un jefe con un currículum envidiable, aunque tenga unas habilidades sociales menos desarrolladas, que uno con altos niveles de empatía y sociabilidad, pero con pobre trayectoria académica o profesional.

El liderazgo en Europa es también pragmático, orientación a la tarea (Manfredi, 2022). Habitualmente, se concede una gran importancia a los logros del equipo (conseguir un determinado objetivo comercial, cerrar un trato con un gran cliente, aumentar la cifra de negocios...). Sin embargo, la figura del líder que haya coordinado al personal para alcanzar esos objetivos es secundaria. En un equipo todos reman en la misma dirección, ya que todos tienen intereses comunes y obtienen beneficios si se alcanzan las metas. Por tanto, el líder no es más importantes que el empleado (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). Esto se relaciona directamente con la idea anterior del liderazgo participativo y democrático. Todos los miembros de la organización se relacionan en un plano de igualdad. También puede asociarse al liderazgo transaccional, ya que todos sacrifican algo para llegar a la meta. Se observa que la figura del líder es secundaria, no se necesita un líder carismático, con personalidad fuerte y encantadora. Finalmente, si se está hablando de un liderazgo pragmático y participativo, no sería justo que solamente se valorase el trabajo de aquel que está más arriba en la estructura jerárquica.

Pasando ahora a resumir el estilo de liderazgo estadounidense, se puede comenzar por resaltar el carácter más humano y transformacional del director. Efectivamente, uno de sus objetivos, más allá de lo profesional, es tener un impacto positivo y motivar al empleado (Rosales, 2023). Estas son características ampliamente asociadas al liderazgo servicio. En contraposición con el europeo, no es tan pragmático, permite salirse de lo establecido si con ello se va a lograr un beneficio común, ya sea crear un buen ambiente de trabajo, relaciones más sanas, o cuidar el bienestar de los empleados (Rosales, 2023). Además, esto es respaldado por los datos de Hofstede, que muestran que el distanciamiento con el poder en las culturas anglosajonas es bajo, y que los niveles de motivación son superiores a los de otras partes del mundo. Esto es algo muy relacionado con la vocación de servicio.

Al mismo tiempo, Estados Unidos apuesta por un liderazgo más autónomo e individualista. El análisis Hofstede clasifica a Estados Unidos como el país más individualista del mundo. Esto implica que, cada individuo es responsable de su éxito profesional y se debe esforzar por construirlo a lo largo de la vida. Cada individuo se responsabiliza al máximo de sus decisiones, y, además, busca diferenciarse de los demás por sus logros personales (Taleghani, Salmani , & Taatian, 2010). Así, se refleja la idea de la meritocracia, que es otro factor cultural imprescindible en la sociedad americana.

Por último, mencionar que las habilidades cognitivas del líder son fundamentales en Estados Unidos y se consideran más importantes incluso que su formación y trayectoria profesional (Osorio, 2016). Como se ha podido observar, el perfil por excelencia del líder estadounidense es carismático. Es una figura capaz de concentrar la atención de sus seguidores. Se puede deducir la relación entre este fenómeno y el individualismo de la sociedad americana. Los estadounidenses se sienten atraídos por personalidades fuertes, seductoras... (Osorio, 2016). Este tipo de líderes tienen la habilidad de crear vínculos con las personas, destacan por transmitir seguridad y predicar con el ejemplo. El impacto de este liderazgo, como se ha visto, puede ser muy favorable, fomentando la participación y la proactividad del equipo (Indeed, 2023). Esto es algo que respalda la hipótesis de que las culturas anglosajonas, entre las que se encuentra Estados Unidos, son propensas al liderazgo servicial o transformacional. Una característica común al líder servicial y carismático es ver lo bueno de las personas y tratar de tener un impacto positivo en ellas.

El liderazgo se estudia para entender mejor las sociedades, no solo es algo relacionado con la cultura organizacional, sino que se vincula también a la cultura local. Debido a las diferencias culturales, se podría deducir que no existe un estilo de liderazgo universal, válido en cualquier circunstancia y contexto. Es absolutamente necesario que el líder se ajuste correctamente a los parámetros sociales locales para tener éxito (Taleghani, Salmani , & Taatian, 2010). Son muchas las investigaciones y estudios que han tratado de dar con la fórmula para crear líderes globales o internacionales, es decir, el perfil de un líder que pueda funcionar en cualquier cultura organizacional. Uno de estos estudios fue el previamente mencionado GLOBE (2008), con la “*Cross Cultural Leadership Theory*” (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008). En efecto, el propio término de “líder intercultural” es ambiguo, ya que puede referirse a un líder de una cultura que se encuentra fuera de ella (por ejemplo, trabajando en un país extranjero) o a un líder que está en contacto al mismo tiempo con varias culturas diferentes (Taleghani, Salmani , & Taatian, 2010). El ímpetu por hallar la clave del liderazgo válido para cualquier contexto se debe al impacto tan relevante que tendría en las grandes firmas multinacionales, donde el líder está permanentemente en contacto con equipos multiculturales, con personas pertenecientes a todo tipo de culturas y con visiones del buen liderazgo distintas. Encontrar un líder adaptable a todas ellas sería sin duda una forma de conseguir sinergias a nivel interno, lograr más rápido los objetivos y obtener mejores resultados.

Por otra parte, se puede cuestionar el impacto positivo para las firmas transnacionales de que los directivos adapten por completo su estilo de liderazgo a las características culturales de cada equipo. En efecto, cuando un líder adopta ciertos comportamientos que se alejan ligeramente de la cultura predominante, aviva la motivación, la adaptabilidad, y la innovación. En última instancia, algunos autores consideran que esto mejora el rendimiento de los empleados. Adoptar un estilo de liderazgo heterodoxo, menos tradicional puede contribuir a que el equipo entero esté más abierto a aceptar cambios. Un ejemplo sería pasar de un estilo autocrático a uno participativo. Esta idea es respaldada por la teoría del intercambio social, según la cual los líderes innovadores son más valorados y tienen un impacto positivo en la organización (House, Chhokar, & Brodbeck, 2008).

7.2 Conclusiones propositivas y direcciones futuras de la investigación

Tras las conclusiones que se acaban de exponer, que revelan datos interesantes sobre los estilos de liderazgo europeo y estadounidense, podría ser pertinente realizar varias conclusiones propositivas. Estas surgen a raíz de una serie de limitaciones del estudio.

1. La primera es la gran cantidad de teorías de liderazgo que han surgido a lo largo del tiempo. Se puede observar una **falta de consenso por parte de los autores sobre el liderazgo** en cuanto a los rasgos predominantes de cada estilo. Esto dificulta las comparaciones ya sea entre directores, países o culturas, ya que no existe una definición universal de liderazgo, y en algunas ocasiones las teorías pueden ser ambiguas. Así, un mismo líder puede ser clasificado en diferentes perfiles (a veces incluso perfiles dispares), en base a la literatura y la documentación existente.
2. A continuación, otra dificultad a la que se ha visto enfrentada el presente estudio es la diversidad cultural del continente europeo. Esto hace que resulte muy **complicado establecer un prototipo o perfil de líder europeo**. Sería por tanto más adecuado abordar el liderazgo por áreas geográficas dentro del continente (por ejemplo, Este y Oeste), entre culturas (cultura anglosajona, protestante, mediterránea, germánica...), o para obtener un perfil más preciso y detallado, el criterio podrían ser los propios países. Es complicado hablar de un único liderazgo europeo, aunque se ha visto que varios rasgos son compartidos con carácter general en todo el viejo continente.
3. Por último, existe una limitación relacionada con el **cuestionamiento de la existencia de un líder universal**, apto para ejercer la autoridad en cualquier tipo de cultura organizacional.

A la vista de esas dificultades, este trabajo propone varias sugerencias:

- En primer lugar, se debe analizar más en profundidad las aproximaciones de liderazgo en Estados Unidos y Europa, ya que se ha podido observar que algunos autores no están dándose cuenta de que, **en realidad, los tipos de liderazgo a los que hacen referencia son liderazgo servicio**. Por ejemplo, cuando se menciona el liderazgo situacional, en realidad, muchas veces el estilo de liderazgo que se encuentra detrás es servicial, porque este no es más que una combinación de los elementos más adecuados de los demás estilos (transaccional, transformacional, carismático, etc.).
- Al mismo tiempo, cuando se hace referencia a la importancia de la dimensión cognitiva, las habilidades emocionales y el espíritu motivador propio del líder estadounidense, realmente sería cuestionable si lo que se encuentra detrás de estas características no es un líder servicial. Por ello, este trabajo sugiere en último lugar, una **revisión de la definición del liderazgo servicio**, porque quizá este no sea más que una combinación perfecta de todos los estilos estudiados e incluso otros que no hayan sido objeto de estudio en la presente investigación.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

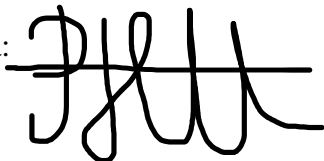
Por la presente, yo, Paloma Hernández de Tejada Torrico, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 18/03/2024

Firma:



8. Referencias bibliográficas

- Alcázar Cruz, P. (diciembre de 2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 5(4).
- Aranda, A. (12 de mayo de 2021). *El indiscutible liderazgo de las empresas de EE UU*. Recuperado el noviembre de 2023, de Forbes 10 Years: <https://forbes.es/up-down/53765/el-indiscutible-liderazgo-de-las-empresas-de-ee-uu/>
- Barbosa Ramírez, D., Contreras Torres, F., & Piñeros Espinosa, R. (2015). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Bass, B., & Riggio, R. E. (2006). *Liderazgo Transformacional (Segunda Edición)*. Nueva Jersey: New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- BBVA. (13 de octubre de 2021). *Trabajo líquido: la flexibilidad definitiva llega a la oficina*. Recuperado el noviembre de 2023, de BBVA Capital Humano: <https://www.bbva.com/es/trabajo-liquido-la-flexibilidad-definitiva-llega-a-la-oficina/>
- BEA. (2022). *ross Domestic Product, Fourth Quarter and Year 2022 (Third Estimate), GDP by Industry, and Corporate Profits*. Recuperado el noviembre de 2023, de Bureau of Economic Analysis: <https://www.bea.gov/news/2023/gross-domestic-product-fourth-quarter-and-year-2022-third-estimate-gdp-industry-and>
- Bécares, B. (10 de julio de 2023). *Más que una gran renuncia, lo que hay en Europa es una gran rotación de personas huyendo de la precariedad laboral*. Obtenido de Genbeta: <https://www.genbeta.com/a-fondo/que-gran-renuncia-que-hay-europa-gran-rotacion-personas-huyendo-precariedad-laboral>
- Berenstein, M. (31 de enero de 2018). *5 consejos de Ingvar Kamprad, el fundador de IKEA*. Recuperado el noviembre de 2023, de Emprendedores News: <https://emprendedoresnews.com/tips/5-consejos-de-ingvar-kamprad-fundador-de-ikea.html>
- Biblioteca Digital Universidad de Alcalá. (s.f.). *Antecedentes y desarrollo de las teorías de liderazgo*. Recuperado el octubre de 2023, de Biblioteca Digital Universidad de Alcalá: <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bonfiglioli, A. (8 de enero de 2016). *La cultura del esfuerzo y la brecha entre EEUU y Europa en el mercado laboral y el tejido empresarial*. (Fundación Ramón Areces) Recuperado el octubre de 2023, de Fundación Ramón Areces: <https://www.fundacionareces.es/fundacionareces/es/comunicacion/blog/la-cultura-del-esfuerzo-y-la-brecha-entre-eeuu-y-europa-en-el-mercado-laboral-y-el-tejido-empresarial.html>
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Botero, M. M. (s.f.). Lo que llamamos liderazgo: Consideraciones Críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Universidad del Norte en Barranquilla*, 3(4), 134-144.
- Cámaras de Comercio. (2005). *ESPÍRITU EMPRESARIAL EN ESPAÑA, EUROPA Y ESTADOS UNIDOS*. Consejo Superior de Cámaras de Comercio Servicio de Estudios.
- Cabezas Guerra, C. B. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del centro del muchacho trabajador. *Revista Puce*, 1(103), 3-31.
- Canals, C. M. (3 de septiembre de 2019). *¿Qué tipo de liderazgo ejercen los dirigentes mundiales más destacados? Analizando a grandes líderes mundiales*. Recuperado el noviembre de 2023, de Unir La Universidad en Internet: <https://www.unir.net/empresa/revista/analizando-a-8-grandes-lideres-mundiales-de-bill-gates-a-mary-barra/>
- Canals, C. M. (22 de 09 de 2019). *Qué es el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard*. Recuperado el noviembre de 2023, de UNIR La Universidad en Internet: <https://www.unir.net/empresa/revista/que-es-el-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/>
- Carroll, B. (2014). *Servant Leadership: A Cross Cultural Study Between India and the United States*. *Serve*, 1(1), 16-45.
- Comisión Europea. (12 de abril de 2021). *COSME*. Recuperado el noviembre de 2023, de European Comission: <https://wayback.archive-it.org/12090/20210412124426/https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0>

- Comisión Europea. (15 de diciembre de 2021). *¿Cómo está la economía europea?* Recuperado el noviembre de 2023, de Euro News: <https://es.euronews.com/business/2021/12/15/como-esta-la-economia-europea>
- Consejo de Europa. (s.f.). *La evolución de los derechos humanos*. Recuperado el noviembre de 2023, de Consejo de Europa: <https://www.coe.int/es/web/compass/the-evolution-of-human-rights>
- Cornejo Pereyra, C. A. (2016). Capital humano: Motivación y liderazgo. *Universidad Científica del Perú*.
- Costa Marcé, A. (2015). Liderazgo y dirección de empresas en el s. XXI. *Universitat Oberta de Catalunya*.
- EFQM. (s.f.). *El Modelo EFQM*. Recuperado el noviembre de 2023, de EFQM: <https://efqm.org/es/the-efqm-model/>
- Escuela Superior de Negocios de Monterey. (9 de marzo de 2022). *Elon Musk: ejemplo de liderazgo*. Obtenido de Escuela Superior de Negocios de Monterey: <https://www.escuelasuperiordenegocios.mx/post/elon-musk-ejemplo-de-liderazgo>
- Espinosa, J. C., & Esguerra, G. (2017). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revista Espacios*, 38(09), 21.
- European Union. (s.f.). *Datos y cifras sobre la economía de la Unión Europea*. Recuperado el noviembre de 2023, de Unión Europea: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/economy_es
- Expansión. (2021). *PIB de Estados Unidos*. (Expansión) Recuperado el octubre de 2023, de Expansión Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=2022#:~:text=En%202022%20la%20cifra%20del,M€%20respecto%20a%202021>.
- Expansión. (2021). *PIB de la Zona Euro*. (Expansión) Recuperado el octubre de 2023, de Expansión Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/zona-euro>
- Expansión. (s.f.). *Economía y datos de los países. Zona Euro*. Obtenido de Expansión Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/zona-euro#:~:text=Alemania%20es%20el%20pa%C3%ADs%20que,econom%C3%ADa%20por%20cuant%C3%ADa%20de%20PIB>.
- Expansión. (s.f.). *Estados Unidos: La economía N° 1 del mundo*. Recuperado el noviembre de 2023, de Expansión Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/analisis/los-mejores/pais-primer-economia#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20la%20primera,%20C9%25%20respecto%20a%202021>.
- EY . (2017). *Guía EY sobre FinTech. Una evaluación sobre FinTech en el Reino Unido y a nivel global*. Londres: HM Treasury.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Financial Times. (25 de julio de 2018). *Sergio Marchionne era un verdadero líder*. Recuperado el noviembre de 2023, de El Cronista: <https://www.cronista.com/financiamiento/Sergio-Marchionne-era-un-verdadero-lider-20180725-0076.html>
- FMI. (2021). *Perspectivas económicas regionales: Europa*. Fondo Monetario Internacional.
- Fuentes, E. (07 de junio de 2020). *Liderazgo situacional. Características, ventajas y formas de uso*. Recuperado el noviembre de 2023, de El Líder Exponencial: <https://liderexponencial.es/liderazgo-situacional-caracteristicas-ventajas-uso/>
- Genovese, C., & Cabrera, C. (12 de abril de 2022). Responsabilidad Social Empresaria: Orígenes y estándares como referencia de gestión. *Centro de Estudios de Administración CEA*, 5(2), 25-43.
- GFK. (03 de 11 de 2019). *Entre 42 países europeos, España ocupa la posición 17 en renta per cápita*. Obtenido de GFK.com: <https://www.gfk.com/es/prensa/entre-42-paises-europeos-espana-ocupa-la-posicion-17-en-renta-per-capita#:~:text=De%20nuevo%20C%20España%20se%20sitúa,poco%20más%20de%20un%2020%25>.

- Gil, I. (s.f.). *Reskilling y upskilling. ¿Por qué son claves en la gestión del talento?* Obtenido de Fundación Adecco: <https://fundacionadecco.org/azimut/reskilling-y-upskilling-que-son/>
- Giraldo Gonzalez, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Universidad del Rosario*.
- González Medina, A. Á. (2018). Radiografía del emprendimiento en Europa . *eXtoikos*, 25-31.
- González Vela, J. (10 de febrero de 2022). *El individualismo occidental en tiempos de responsabilidad social*. Obtenido de NIAIA Formación e Investigación en la Resolución de Problemas Morales: <https://niaia.es/el-individualismo-occidental-en-tiempos-de-responsabilidad-social/>
- Guerrero, Y. (2022). *Reseña Histórica Ralph Stogdill*. Investigación, Universidad Politécnica Grancolombiano, Liderazgo y Pensamiento Estratégico, Medellín.
- Guía MBA. (2022). *Orígenes e Historia del MBA*. Recuperado el noviembre de 2023, de Guía MBA: <https://www.guia-mba.com/origen-historia-mba/>
- Hernández Palma, H. G. (enero de 2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1972). Liderazgo situacional. *Englewood Cliff: Prentice Hall*.
- Hofstede. (s.f.). *Country Comparison Tool*. Obtenido de Hofstede Insights: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=france%2Cspain%2Cunited+kingdom%2Cunited+states>
- House, R. J., Chhokar, J. S., & Brodbeck, F. C. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Indeed. (22 de enero de 2023). *¿Qué es el liderazgo carismático? Características, ventajas y desventajas*. Obtenido de Indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/liderazgo-carismatico-caracteristicas>
- International Leadership Association. (2020). *Leadership Legacy Program, Ralph Stogdill*. Recuperado el octubre de 2023, de International Leadership Association: http://www.ila-net.org/LeadershipLegacy/Ralph_Stogdill.html
- Jiménez Del Río, A. (25 de 04 de 2023). *Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo?* Recuperado el noviembre de 2023, de INESEM Business School: <https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/liderazgo-situacional/>
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Universidad del Zulia*, 24(55), 47-68.
- Lescano Duncan, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista empresa y humanismo*, XX(1), 65-96.
- Liang, S. (1 de septiembre de 2022). *Como entender las diferencias culturales de EEUU que afectan a tu negocio: El modelo 6-D de Hofstede*. Recuperado el noviembre de 2023, de <https://www.markentryusa.com/como-entender-las-diferencias-culturales-de-eeuu-que-afectan-a-tu-negocio-el-modelo-6-d-de-hofstede/>
- Liévano Ruiz, M. E. (19 de agosto de 2020). Liderazgo Poder y Política. Comportamiento y desarrollo organizacional. 1-25.
- Logística profesional. (23 de julio de 2019). *Modelos de liderazgo en las empresas*. Recuperado el noviembre de 2023, de Logística Profesional: <https://www.logisticaprofesional.com/texto-diario/mostrar/1548434/modelos-liderazgo-empresas>
- Manfredi, J. (17 de noviembre de 2022). Liderazgo ejecutivo para empresas de la nueva Europa. *El País*.
- María, V., Tejera, E., & Ramos, V. (09 de diciembre de 2019). La cultura organizacional actual y deseada y su relación con la cultura de aprendizaje: aplicación del modelo de valores competitivos de Quinn. *Espacios*, 40(42), 19.

- Martín, J. (13 de julio de 2017). *¿Conoces la Teoría "X" y Teoría "Y"?* Recuperado el octubre de 2023, de CEREM Global Business School: <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- McDonald, K. (28 de julio de 2022). *Espíritu Empresarial Estadounidense está en Alza y los «Parentpreneurs» se Encuentran Entre los Nuevos Emprendedores*. Recuperado el noviembre de 2023, de Somos Innovación: <https://www.somosinnovacion.lat/espiritu-empresarial-estadounidense-esta-en-alza-y-los-parentpreneurs-se-encuentran-entre-los-nuevos-emprendedores/>
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. (A. M. Association, Ed.) Nueva York, Estados Unidos: Management Review.
- Millán, V. (3 de mayo de 2023). Los mayores fracasos de Elon Musk (además de Twitter) que ya pocos recuerdan. *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.economista.es/actualidad/noticias/12256002/05/23/estos-son-los-mayores-fracasos-de-elon-musk-ademas-de-twitter-que-ya-pocos-recuerdan.html>
- Monereo Pérez, J. L. (2018). PIERRE LAROQUE (1907-1997): “El padre” de la Seguridad Social en Francia dentro de un proceso de transformación democrática de la sociedad. *Revista de Derecho de la Seguridad Social. Laborum*(17), 315-325.
- Montoya, J. D. (7 de mayo de 2023). *Actividades económicas de Estados Unidos*. Recuperado el noviembre de 2023, de Actividades Económicas: <https://actividadeseconomicas.org/actividades-economicas-de-estados-unidos/>
- Morales, F. (1999). *Globalización. Concepto, características y contradicciones*. Dialnet.
- Mordor Intelligence. (s.f.). *Análisis del tamaño y la participación del mercado Fintech en EE.UU. Tendencias y pronósticos de crecimiento 2023-2028*. Recuperado el noviembre de 2023, de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/us-fintech-market>
- Nader, M., & Castro Solano, A. (septiembre de 2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6(3), 689-698.
- Navarro Martínez, J. Á. (21 de octubre de 2019). *La pirámide de Maslow*. Recuperado el octubre de 2023, de Mc Graw Hill: <https://www.mheducation.es/blog/la-piramide-de-maslow>
- Noreña Osorio, M. (s.f.). El liderazgo servidor. Servir antes de que nos sirvan. *UNACIENCIA Revista de Estudios e Investigaciones*, 18-23.
- OIT. (1 de diciembre de 2009). *De Bismarck a Beveridge: seguridad social para todos*. Recuperado el noviembre de 2023, de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/articles/ilo-in-history/WCMS_122242/lang--es/index.htm
- OMS. (28 de septiembre de 2022). *La salud mental en el trabajo*. Recuperado el noviembre de 2023, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Osorio, V. (19 de octubre de 2016). ¿Existe un estilo de liderazgo europeo y otro estadounidense? *Expansión*.
- Osorio, V. (s.f.). *Leadership in Europe and US: What's the Difference?* Obtenido de Mayo Consulting: <https://www.margaritamayo.com/en/leadership-in-europe-and-us-whats-the-difference/>
- Pacheco, C. (18 de septiembre de 2023). *Así se lideran las empresas en los países más importantes del mundo*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/lideran-empresas-paises-importantes-mundo-1285026>
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership A Teoretical Model*. Regent University.
- People Force. (s.f.). *Rotación de personal*. Obtenido de People Force: <https://peopleforce.io/es/hr-glossary/employee-turnover#:~:text=En%20Estados%20Unidos%2C%201a%20tasa,12%25%20y%20el%2015%25.>

- Pérez, G. (14 de noviembre de 2022). Las dimisiones de trabajadores crecen: la rotación sube en cuatro de cada diez empresas. *El País*.
- Polo de Lobatón, G. (Enero de 2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana. *Clío América*, 6(11), 52-71.
- Puentes Muñoz, J. A. (11 de mayo de 2022). *Qué es el liderazgo servicio y su utilidad para la dirección de proyectos*. Recuperado el octubre de 2023, de Unir La Universidad en Internet: <https://www.unir.net/ingenieria/revista/que-es-liderazgo-de-servicio-utilidad-direccion-proyectos/>
- Randstad. (26 de mayo de 2022). *5 líderes empresariales que han sido un ejemplo*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/contenidos360/orientacion-laboral/5-lideres-empresariales-que-han-sido-un-ejemplo/>
- Randstad Research. (2022). *Informe de rotación laboral en España*. Randstad Research.
- Reuters. (14 de febrero de 2022). *Las tasas récord de rotación de empleo están impulsando la inflación en EEUU: estudio*. Obtenido de Euronews: <https://es.euronews.com/next/2022/02/14/eeuu-fed-renuncia-inflacion>
- Riveros, A. (13 de septiembre de 2020). *Dirección General. MBA: significado de las siglas y sus orígenes*. Recuperado el noviembre de 2023, de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/mba-significado-origenes/>
- Rojas Hincapié, L. F., & Restrepo Garcés, L. M. (2013). *El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización*. Medellín : Universidad EAFIT.
- Rojas, L. (2016). *La Revolución de las empresas FinTech y el futuro de la banca*. Banco de Desarrollo de América Latina.
- Rosales, P. (26 de junio de 2023). El valor humano del liderazgo. *Via Empresa*.
- Ruiz-Palomino, P., Yañez-Araque, B., Jimenez-Estevez, P., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 121-192.
- Russel, R. F., & Stone, G. (1 de mayo de 2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), págs. 145-157.
- Sánchez Jacas, I., Brea López, I. L., De La Cruz Castro, M. C., & Matos Fernández, I. (abril de 2017). Motivación y liderazgo del personal del subsistema de servicios generales en dos hospitales maternos. *Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba*, 21(2).
- Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Salemi Toquica, J. (2022). La importancia del liderazgo servicial como generador de cambio cultural en las organizaciones. *Dictamen Libre*, 30, 153-161.
- Santander Universidades. (06 de marzo de 2023). *Teoría del liderazgo situacional: qué es y cómo puede ayudarte a ser mejor líder*. Recuperado el noviembre de 2023, de Becas Santander: <https://www.becas-santander.com/es/blog/teoria-del-liderazgo-situacional.html>
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (28 de agosto de 2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir Información Para Directivos de la Salud*, 86-99.
- Selva Belén , V. (5 de abril de 2019). *Abraham Maslow*. Recuperado el octubre de 2023, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/abraham-maslow.html>
- Taleghani, G., Salmani , D., & Taatian, A. (2010). Survey of leadership styles in different cultures. *Journal of Management Studies* , 3(2), 91-111.
- Unión Europea. (2021). *Datos y cifras sobre la economía de la Unión Europea*. (Unión Europea) Recuperado el octubre de 2023, de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EXT_LT_INTROEU27_2020__custom_3351101/default/bar?lang=en
- Unión Europea. (2023). *Empresa e industria. Apoyar el futuro de las empresas y la industria de Europa*. Recuperado el noviembre de 2023, de Unión Europea: https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/business-and-industry_es

- Urteaga , A., & Omar, A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo. Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27(4), págs. 1228-1261.
- Velásquez, D. (s.f.). El liderazgo y la rotación de personal. *PDBC México*.
- Zayas Agüero, P. M. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Holguín: Universidad de Holguín.