



Artículo

Prototipo de liderazgo en mandos intermedios españoles

CELIA GUTIÉRREZ VALERO*
JOSE MARÍA PRIETO ZAMORA**
JERRY O'CONNELL***

RESUMEN

En el presente artículo se recogen los resultados más relevantes de la investigación efectuada sobre el prototipo de liderazgo organizacional impuesto por las prescripciones y proscripciones de cultura, tanto social como organizacional, en una muestra de 153 mandos intermedios españoles, pertenecientes 91 de ellos al sector financiero y 62 al sector alimentario.

Este estudio forma parte de la investigación internacional denominada proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) iniciada por el Doctor Robert House del Wharton School of Management de la Universidad de Pennsylvania, EE.UU., constituyendo además una comunidad científica formada por 170 investigadores de 61 países. En España han intervenido los autores de este artículo.

Se utilizaron como instrumento de recogida de datos los cuestionarios Alpha y Beta desarrollados por el Comité Internacional, proceso en el cual el equipo español del proyecto GLOBE participó mediante grupos de discusión y entrevistas estructuradas, para finalizar adaptándolos a la población española. A través de las técnicas de análisis de datos seleccionadas respecto a la hipótesis principal de este estudio, dividida con fines científicos en seis predicciones, se puede afirmar que independientemente del estilo de liderazgo organizacional adoptado, las suposiciones implícitas respecto al liderazgo organizacional mantienen una relación lineal con los aspectos de la cultura social y organizacional que se miden a través de nueve "Dimensiones de Cultura".

ABSTRACT

This paper deals with the most significant results of a research on a pattern of leadership in a sample of 153 Spanish middle managers, 91 from the financial branch and 62 from the food

* Doctora en Psicología. Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo. Universidad Complutense de Madrid. Consultora en Liderazgo y Diferencias Culturales. Telf.: 91 562 82 85 E-mail: c.g.valero@correo.cop.es

** Profesor Titular del Departamento de Psicología Diferencial y del Trabajo. Universidad Complutense de Madrid.

*** Campus de Somosaguas. Madrid 28223. Fax: 91 351 00 91 E-mail: jmprieto@psi.ucm.es

Professor of Management, Bentley College & Euroforum Escorial, Waltham, Ma. 02154, USA. Fax: (1-617) 8913410 E-mail: joconnell@bentley.edu

branch. This pattern is set by culture prescriptions and proscriptions, both socially and organizationally. The research is part of an international project called GLOBE –Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness— led by Dr. Robert House in the Wharton School of Management of Pennsylvania University, USA. The research team consists of 170 researchers across 61 countries. The authors of this article are the Spanish researchers of this team.

Alpha and Beta Questionnaires were used for data collection. Both questionnaires were designed by an International Committee. The Spanish scientists adapted the questionnaires to the Spanish population using groups of discussion and structured interviews. Data analysis techniques were selected with regard to main hypothesis, split into six predictions. Accordingly, it can be stated that regardless of the organizational leadership style, implicit assumptions on organizational leadership hold a linear relationship with the features of the social and organizational culture that are measured by the nine «Culture Dimensions».

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, organizaciones, prototipo, dimensiones de cultura.

KEY WORDS

Leadership, organizations, leadership pattern, Cultural Dimensions.

INTRODUCCIÓN

Este estudio nació de la invitación formal para participar en la investigación internacional denominada proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) iniciada por el Doctor Robert House del Wharton School of Management de la Universidad de Pennsylvania, EE. UU en Octubre de 1993.

El proyecto GLOBE se inició con el propósito de dar respuesta a cuestiones tales como si los atributos del líder y las prácticas organizacionales son universalmente aceptadas y efectivas, ó si las dife-

rencias culturales afectan a la efectividad del liderazgo y a las prácticas organizacionales. El proyecto GLOBE se ha nutrido de las aportaciones de 170 investigadores de más de 60 países provenientes de las principales regiones culturales del mundo. En el punto de mira han estado examinar las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional.

Se tuvieron en cuenta las dificultades metodológicas en la investigación que plantean este tipo de estudios transculturales mencionadas ya por Ronen (1986) y que, en el caso de España, según señalan O'Connell y Prieto (1999, pp. 60-61) se

encuentran que no existe una clasificación de las líneas de investigación en la cual los diseños sucesivos se construyan sobre trabajos anteriores además de la ausencia de un grupo control de entrevistados en tales conceptos como el nivel, la función, el tamaño de la entidad o propiedad del sector, por mencionar algunas; no obstante, la necesidad de profundizar en un tema tan complejo como es el fenómeno del liderazgo inclinó la balanza hacia el platillo del "paso adelante". Además, hay que añadir a este hecho, otras dos razones que refrendaron la decisión tomada:

- Constatar la escasa atención y formación de los directivos intermedios españoles hacia cuestiones relacionadas con las diferencias culturales. Es interesante observar cómo existe un monopolio de determinadas cultura, por ejemplo, de la cultura norteamericana sobre las cualidades y comportamientos del líder.
- Comprobar el reducido número de estudios de índole científica existentes sobre el liderazgo organizacional con muestras de mandos intermedios españoles a las que se pueda comparar con sus afines en otros países y en sectores productivos equivalentes.

Un proyecto internacional como GLOBE permite sacar a la luz el prototipo de liderazgo organizacional y las prácticas organizacionales que se propician culturalmente en España y compararlo así con el resto de los países participantes. La elección de una muestra de mandos intermedios fue tomada al considerar a dichos mandos con una posición clave en la organización para llevar a cabo el cambio que necesitan las empresas con el objetivo

de hacer frente a la inevitable globalización del mundo de los negocios.

En la etapa actual, están apareciendo en distintos medios, los artículos elaborados por los co-investigadores del proyecto internacional donde se contrastan los resultados entre países subrayando las peculiaridades vernáculas. Asimismo se está preparando una antología por países a través de la cual difundir dichos resultados relativos a las diferencias interculturales en mandos intermedios. Este tipo de aportaciones es relevante en el seno de una economía global ya que proporcionan elementos de referencia pertinentes cuando se diseñan cursos de formación dirigidos a directivos que residen en países y culturas distintas a aquellas en cuyo seno nacieron, que mantienen relaciones internacionales trabajan con personas de diferentes grupos étnicos.

1. TEORÍAS Y MODELO TEÓRICO

El modelo teórico transcultural que sustenta el proyecto GLOBE se nutre de la:

- Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Mahler (1991),
- Teoría de los Valores de Cultura de Hofstede (1980),
- Teoría Implícita de la Motivación de McClelland (1985),
- Teoría de la Contingencia Estructural de Hickson, Hinings, McMillan y Schwitter (1974), así como de Child (1981).

En síntesis, la Teoría Implícita de Liderazgo de Lord y Mahles (1991) sostiene que las personas parten de teorías implícitas (suposiciones básicas) sobre las cualidades y los comportamientos que distin-

guen a los líderes efectivos de los que no lo son. Las mencionadas teorías influyen en las personas a la hora de elegir las cualidades y los comportamientos del líder y las razones para su posible aceptación; es decir, las personas atribuyen cualidades de liderazgo y aceptan líderes en función del grado de congruencia entre las conductas del mismo y las teorías implícitas de liderazgo de aquellos que las atribuyen. Resultados de otras investigaciones como las de Hanges, Braverman y Rentsch (1991), Hanges, Lord, Day, Sipe, Smith y Brown (1997) y Sipe y Hanges (1997) ratifican esta teoría.

Por lo que respecta a la Teoría de las Creencias ó Valores de Hofstede (1980), este autor afirma que las creencias ó valores de los miembros de una cultura influyen en la condición por la cual se manifiestan las conductas de las personas, grupos e instituciones. Así, además del nivel universal e individual de los Programas Mentales Humanos existe un nivel intermedio denominado colectivo que es compartido por las personas del mismo grupo o categoría pero que, sin embargo, difiere de otras personas de otros grupos o categorías (por ejemplo, idioma, distancia física entre las personas...). Este autor con el fin de medir estas diferencias culturales agrupó cuatro "Dimensiones de Cultura" que representan las cuatro áreas de problemas básicos definidos por Inkeles y Levinson (1969): "Individualismo versus Colectivismo", "Masculino versus Femenino", "Tolerancia versus Intolerancia a la Incertidumbre", y "Distancia de Poder".

Por su parte, Triandis (1995) ha abordado el estudio transcultural sustentándose en dos variables: "Individualismo" y "Colectivismo". Ha subrayado que si bien las culturas se pueden dividir de acuerdo a

esas dos variables, en todas ellas coexisten invariablemente ambos tipos de variables; incluso dentro de una misma cultura pueden encontrarse personas con mayor tendencia hacia un polo u otro.

Por otro lado, la Teoría Implícita de la Motivación de McClelland (1985) entiende la motivación en función de tres necesidades implícitas e inconscientes que denomina "Necesidad de Afiliación", "Necesidad de Poder", y "Necesidad de Logro". A la larga predicen pautas de comportamiento individuales que se ponen de manifiesto en las relaciones sociales, en el comportamiento cívico, en la manera de cuidar a los niños y en los estilos de liderazgo. A su vez se apoya en la Teoría de los Motivos Inconscientes desarrollada anteriormente por McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953).

Finalmente, la Teoría de la Contingencia Estructural señala que existen una serie de demandas impuestas por las organizaciones, las cuales, deben ser cumplidas para que sean realmente efectivas y puedan sobrevivir; estas demandas se refieren a las "contingencias estructurales de la organización". Según Child (1981), las estructuras de la organización influyen en las costumbres y en el modelo organizacional; y la congruencia entre las demandas de las contingencias estructurales de la organización, las costumbres, y el modelo organizacional, están asociadas con la efectividad de la organización. Además, éste autor señala que las cualidades y estructuras que distinguen una cultura permiten predecir las costumbres organizacionales en dicha cultura y predicen, a su vez, las cualidades y comportamientos del líder que son frecuentemente aceptadas y efectivas en esa cultura. Estas afirmaciones se contraponen a las de quienes afirman que la Teoría de

la Contingencia Estructural es universal y libre de cualquier influencia social (Hickson, Hinings, McMillan y Schwitter, 1974).

Así pues, este es el sustrato teórico que guía esta investigación y que determina el modelo teórico representado en la siguiente fig. 1 y que se basa en el modelo desarrollado por House, Wright y Aditya (1997). Las flechas no significan causalidad, únicamente señalan los nexos que unen vectorialmente cada componente enunciado en el modelo teórico.

esa cultura. Por otra parte, la cultura social (sus valores y costumbres) ejerce asimismo una influencia directa sobre la cultura de las organizaciones (sus valores y costumbres), compartiendo los significados que surgen de los valores implícitos propios de esa cultura social y organizacional que mantienen los miembros de una misma cultura.

Otra relación que se recoge en la fig. 1 es la siguiente: tanto las cualidades y comportamientos del líder como la cultura organizacional (sus valores y costumbres) se influyen mutuamente. Autores como

Figura 1
Modelo desarrollado por House, Wright y Aditya (1997)



En este modelo puede observarse, por una parte, que la cultura social, sus valores y costumbres, afectan a las cualidades y comportamientos del líder. Así, los fundadores de las organizaciones (los líderes que las pusieron en marcha) se encuentran en su propia cultura social (sus valores y costumbres), y poseen los comportamientos propios del líder que son respaldados en

Schneider (1987), Schein (1992) y Schneider, Golstein y Smith (1995) señalan que los fundadores de empresas establecen siempre una cultura inicial en las mismas y Bass (1985), Miller y Droge (1986) y Yulk (1994) añaden que los líderes posteriores continuarán influyendo en la cultura de la organización a lo largo de su existencia. A su vez, Trice y Beyer (1993) y Schein

(1992) indican que la cultura organizacional afecta al comportamiento de los líderes, estimando que con el tiempo, los líderes en las organizaciones responden a la cultura de la entidad y modifican sus comportamientos y estilos de liderazgo.

En la parte inferior de la fig. 1, puede observarse que las contingencias estructurales de la organización inciden sobre la cultura de la organización así como a las cualidades y comportamientos del líder. Ello supone que las contingencias estructurales de las organizaciones (tamaño, tecnología, sector) imponen una serie de requisitos a los que las organizaciones deben adaptarse para ser efectivas y competitivas. Según Burns y Staker (1961) y Donalson (1993), tanto la cultura de la organización como las cualidades y los comportamientos del líder se encuentran en gran medida dirigidos hacia el cumplimiento de esos requisitos impuestos por las contingencias estructurales de la organización.

En la parte superior de la fig. 1 se observa como, tanto la cultura social como la organizacional influyen en el proceso a través del cual las personas comparten Teorías Implícitas de Liderazgo. Dicho de otro modo, con el transcurso de los años, las Teorías Implícitas de Liderazgo organizacional son desarrolladas en cada cultura como respuesta a los valores y costumbres tanto sociales como organizacionales. Asimismo, puede observarse, como muestra la parte central derecha de la fig. 1, que la aceptación y efectividad del líder están en función de la interacción entre la Teoría Implícita de Liderazgo y las cualidades y comportamientos del líder. Ello entraña que los comportamientos y cualidades del líder que sean congruentes con los prevalentes en una cultura determinada serán más aceptados y efectivos que los compor-

tamientos y cualidades del líder incongruentes con dicha cultura.

Finalmente, se observa en la parte inferior derecha de la misma figura 1 que la efectividad del líder está en función de la interacción entre los comportamientos y cualidades del líder (propios de la Teoría Implícita de Liderazgo de esa cultura) y las contingencias estructurales de la organización. Es decir, una vez que asumen el liderazgo atribuido, los líderes que dirijan solventemente las contingencias de la organización serán más eficientes que aquellos que no las tomen en consideración.

A través de esta investigación se pretende comprobar, por una parte, la relación existente entre los valores y costumbres sociales, entre los valores y costumbres organizacionales y entre los valores y costumbres sociales y organizacionales; y, por otra parte, el perfil del personal directivo teniendo en cuenta la especialización de cada sector así como la influencia de los valores y costumbres sociales y organizacionales en el prototipo de liderazgo; y por último las suposiciones básicas de liderazgo según el sector.

2. METODOLOGÍA

2.1. HIPÓTESIS Y PREDICCIONES

De acuerdo con el planteamiento y el modelo teórico expuestos en los apartados anteriores se enunció la hipótesis de esta investigación de la manera siguiente: *“Independientemente del estilo adoptado por el líder, las suposiciones implícitas respecto al liderazgo organizacional reflejan los valores y costumbres sociales y organizacionales”*.

Expresado de otra manera, los valores y costumbres sociales junto con los valores y costumbres organizacionales mantienen una relación significativa con las suposiciones implícitas respecto al liderazgo, independientemente del estilo de liderazgo adoptado.

Para poner a prueba esta hipótesis, se desglosó en seis predicciones. Las tres primeras se plantearon para determinar el grado de correlación existente entre valores y costumbres; en una cultura como la española puede producirse un desfase entre ambos niveles de análisis debido como indican O'Connell y Prieto (1999, p. 61) a que "ningún otro país del primer mundo (salvo Portugal) ha sufrido un cambio político, social, y económico tan radical durante la memoria de los directivos españoles en activo. Incluso si el núcleo de la cultura sólo cambia imperceptiblemente, en el caso español no se puede hacer un estudio de esos dos periodos de la historia sin muchos problemas".

A través de las tres últimas predicciones, comparando los resultados de los dos sectores seleccionados en este estudio (financiero y alimentario), se intenta sacar a la luz si existen diferencias significativas entre los perfiles del personal directivo (valores, prácticas y suposiciones implícitas de liderazgo) por sectores industriales ya que como hemos mencionado en el apartado de teorías algunos autores como (Hickson, Hinings, McMillan y Schwitter, 1974) consideran que la teoría de la Contingencia Estructural es universal y libre de cualquier influencia social.

3.2. INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE DATOS

Con el propósito de comprobar la hipótesis planteada en este estudio, se utiliza-

ron los cuestionarios, Alpha y Beta, elaborados por el Comité Internacional del proyecto GLOBE y en el participaron los co-investigadores de las 61 culturas incluídas en el estudio. Esta denominación de los cuestionarios no tiene ningún significado estadístico, únicamente recibieron este nombre como forma de diferenciarlos.

Tanto los items de cultura como los de liderazgo fueron pasados por el tamiz conveniente de Q-sorting, análisis de items, traducción y Back-translation. Los co-investigadores de las diferentes culturas tuvieron que clasificar los items en las dimensiones, lo que indica que las escalas que contienen a los items se interpretaron con el mismo significado. Aquellos items en los que se encontraron dificultades en las traducciones o fueron problemáticos en algunas culturas, se eliminaron. De esta forma, de un total inicial de 753 items se redujo a 379 items que se separaron para una mayor evaluación (House et al., 1999). Las adecuadas propiedades psicométricas de los cuestionarios fueron estudiadas por Hanges et al. (1999) a través de dos amplios estudios pilotos. Posteriormente, los cuestionarios finales en versión anglo-americana se enviaron a cada uno de los países participantes para la traducción a la lengua nativa del país. En nuestro caso se realizó la traducción al castellano con la ayuda de un traductor oficial, y antes de solicitar la remesa necesaria para ser distribuida entre la muestra seleccionada, se repartió a una muestra piloto y se requirió la opinión de un grupo de expertos con el fin de comprobar si los items se comprendían con facilidad o si necesitaban ser retocados. Finalmente, y después de enviar cuatrocientos cuestionarios se consiguió una muestra de 153 mandos intermedios que completaron ambos cuestionarios

(Alpha y Beta): 91 del sector financiero y 62 del sector alimentario.

Ambos cuestionarios están formados por cinco secciones (Ver Tabla 1). Tienen en común las secciones II, IV y V; así las secciones II y IV, formadas por 56 ítems cada una, preguntan sobre las cualidades y comportamientos del Líder, mientras que la sección V, compuesta por 28 ítems, agrupa preguntas sobre variables demográficas.

Sin embargo, ambos cuestionarios difieren en las secciones I y III, sobre los valores y costumbres culturales. En el cuestionario Alpha, la sección I con 35 ítems pregunta sobre las costumbres organizacionales (como es) y la sección III con 41 ítems lo hace sobre los valores organizacionales (como debería ser). Por su parte en el cuestionario Beta, la sección I compuesta por 39 ítems pregunta sobre las costumbres sociales (como es) mientras que la sección III formada por 39 ítems cuestiona sobre los valores sociales (como debería ser).

Los ítems de cultura social y organizacional de las secciones I y III de los cuestionarios

Alpha y Beta mantienen una estructura paralela, como muestra la Tabla 2.

En dicha Tabla se resaltan los dos niveles de análisis, “como es” y “como debería ser”, que se emplean para el estudio de cada una de las nueve “Dimensiones de Cultura” surgidas de las teorías examinadas (Hofstede, 1980; Triandis, 1995; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; McClelland, 1985) que guían esta investigación y se definieron de la manera siguiente:

- “Tolerancia a la Incertidumbre”, mide el número de normas o procedimientos que se utilizan para mitigar en la medida de lo posible la improvisación de los sucesos futuros.
- “Distancia de Poder”, el grado en que los miembros de una organización o sociedad desean poder para distribuirlo equitativamente.
- “Individualismo versus Colectivismo (Colectivismo I)”, refleja el grado en que las personas están integradas en grupos en una organización o sociedad.

Tabla 1
Estructura de los cuestionarios

CUESTIONARIO	SECCIÓN I	SECCIÓN II	SECCIÓN III	SECCIÓN IV	SECCIÓN VI
ALPHA	Organización "Como Es" (35 ítems)	Atributos del Líder (56 ítems)	Organización "Como Debería Ser" (41 ítems)	Atributos del Líder (56 ítems)	Variables Demográficas (28 ítems)
BETA	Sociedad "Como Es" (39 ítems)	Atributos del Líder (56 ítems)	Sociedad "Como Debería Ser" (39 ítems)	Atributos del Líder (56 ítems)	Variables Demográficas (28 ítems)

Tabla 2

Ejemplo de items paralelos de la escala de cultura

La Organización Como Es						
El sistema de sueldo y gratificaciones de esta entidad tiene por objeto maximizar:						
Los intereses Individuales			Los intereses Colectivos			
1	2	3	4	5	6	7
La Organización Como Debería Ser						
Donde yo trabajo, el sistema de sueldo y gratificaciones debería tener por objeto maximizar:						
Los intereses Individuales			Los intereses Colectivos			
1	2	3	4	5	6	7
La Sociedad Como Es						
El Sistema económico de esta sociedad tiene por objeto maximizar:						
Los intereses Individuales			Los intereses Colectivos			
1	2	3	4	5	6	7
La Sociedad Como Debería Ser						
Creo que en esta sociedad, los sistemas económicos deberían tener por objeto maximizar:						
Los intereses Individuales			Los intereses Colectivos			
1	2	3	4	5	6	7

- “Lealtad a la Empresa/Familia (Colectivismo II)”, mide el grado de lealtad y ensalzamiento a la familia o entidad a la que pertenece.
- “Diferencias de Género”, se refiere al grado por el cual una sociedad minimiza las diferencias de roles en cuanto al género; esta dimensión se subdivide a su vez en otra dimensión que se denomina “Asertividad”.
- “Orientación al Futuro”, el grado por el cual una organización o

sociedad, anima y premia los comportamientos orientados al futuro como planificar, investigar hacia el futuro sin buscar un interés inmediato por la remuneración.

- “Capacidad de Logro”, el grado por el cual una organización o sociedad anima y premia a sus miembros por el nivel de perfeccionamiento y brillantez alcanzado en sus resultados.
- “Orientación Humana”, el grado en el que una sociedad u organización alienta y premia a sus miembros por ser justos y amables con los demás.

Los items sobre las cualidades y comportamientos del líder de las secciones II y IV muestran las atribuciones que les atañen, y a través de ellas se quiere evaluar “los comportamientos y características que pueden utilizarse para describir mejor la importancia que dicho comportamiento tiene para que una persona sea un líder destacado: habilidades excepcionales para motivar,

influir a otros o a equipos de trabajo, a que contribuyan al éxito empresarial o laboral”. La Tabla 3 reseña dos ejemplos. Desgraciadamente, en este artículo no podemos incluir cada una de las 112 variables de atributos de liderazgo y definirlos individualmente, para lo que remitimos al lector interesado al estudio original (Gutiérrez, 1999).

La escala de medida que se utiliza en las Secciones I y III sobre “dimensiones de cultura” oscila de 1 a 7 (Ver Tabla 2); su valor depende de las “Dimensiones de Cultura” que se estén midiendo en cada momento. En la Secciones II y IV la escala de medida que se emplea también oscila de 1 a 7. En ellas siempre representan el mismo valor independientemente del atributo que se esté midiendo:

- 1 indica que esa cualidad impide en gran medida que una persona sea un líder destacado;
- 7 que indica que esa cualidad o comportamiento contribuye en gran medida a que una persona sea un líder destacado.

Tabla 3

Ejemplo de los items sobre atributos de liderazgo

PRECAVIDO	-	Proceda con gran precaución y no asuma riesgos
ORGANIZADO	-	Sabe organizar, es metódico y ordenado

3.3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Se utilizó el programa estadístico BMDP. En primer lugar se analizaron estadísticas descriptivas relativas a la frecuencia, porcentajes, ji-cuadrado con el fin de conocer las propiedades de distribución de la muestra. En segundo lugar se efectuaron estudios estadísticos de índole inferencial y en función de las predicciones enunciadas se emplearon:

- el análisis de correlaciones canónicas (predicciones 1, 2, 3); esta técnica ayuda a establecer la relación existente entre dos grupos de variables independientes y otro grupo de variables dependientes.
- el análisis de T^2 de Hotelling (predicciones 4, 6); nos permite comprobar si existen diferencias significativas entre dos grupos respecto a más de una variable dependiente.
- el análisis factorial a través del método del factor principal y rotación máxima variabilidad con el objetivo de reducir el número de suposiciones implícitas de liderazgo;
- el análisis de regresión múltiple a través del método Stepwise (predicción 5); este análisis se utiliza con el fin de estudiar las posibles relaciones entre un conjunto de variables independientes y una variable dependiente.
- el análisis discriminante para completar los resultados obtenidos del análisis de T^2 de Hotelling y verificar la predicción 6, y determinar de esta forma si en función de las variables originales disponibles los dos

grupos quedan suficientemente discriminados.

4. RESULTADOS

Con la finalidad de comprobar la hipótesis principal del estudio se subdividió ésta en seis predicciones en consonancia con la revisión teórica realizada. De este modo, se plantearon una serie de preguntas que originaron las predicciones que se abordan seguidamente. Las tres primeras predicciones se enuncian consecutivamente, teniendo en cuenta que se ha empleado el mismo análisis estadístico para su comprobación.

- Predicción 1: “los valores sociales tendrán una correlación positiva con las costumbres sociales”.
- Predicción 2 “los valores organizacionales mantendrán una correlación positiva con las costumbres organizacionales”.
- Predicción 3 “Los valores y costumbres organizacionales serán un reflejo de los valores y costumbres de la sociedad”.

A través de los resultados surgidos del análisis de correlaciones canónicas se comprueba que las tres predicciones se cumplen al encontrarse que el valor ji-cuadrado del test de Bartlett para valores propios es altamente significativo ($p < 0.01$), lo que entraña la dependencia de los dos grupos de variables estudiadas. Por lo tanto, se confirman las tres predicciones planteadas. Posteriormente, se utilizó el análisis de T^2 de Hotelling para comprobar, si a pesar de esta dependencia inicial de los dos grupos de variables estudiadas en las tres predicciones, se encontraban diferencias significativas. Los resultados muestran que en función de la dimensión de cultura y, el nivel de análisis

que se esté midiendo, se encuentran diferencias significativas (Ver Tabla 4 y 5).

Respecto a la Predicción 4 enunciada como “el perfil del personal directivo del sector financiero diferirá significativamente del

perfil del personal directivo del sector alimentario”, los resultados a nivel de costumbres (como es) (Ver Tabla 6 y Gráfico 1) evidencian diferencias significativas ($p < 0.05$) en todas las “Dimensiones de Cultura” estudiadas excepto en las dimensiones “Distancia de

Tabla 4
Resultados T² Hotelling: costumbres y valores sociales

DIMENSION DE CULTURA	COMO ES (medias)	COMO DEBERIA SER (medias)	P
T. INCERTIDUMBRE *	3.94	4.83	0.000
ASERTIVIDAD	3.51	3.52	0.960
MASCULINO/FEMENINO **	2.96	4.77	0.000
O. AL FUTURO	3.51	5.65	0.000
DISTANCIA DE PODER	5.57	4.03	0.000
INDIV./COLECTIVISMO ***	3.81	5.24	0.000
O. HUMANA	3.32	5.68	0.000
CAPACIDAD DE LOGRO	4.01	5.82	0.000
LEALTAD A LA EMPRESA	5.49	5.84	0.000

- * Puntuaciones Bajas = Tolerancia; Puntuaciones Altas = Intolerancia
- ** Puntuaciones Bajas = Masculino; P. Intermedias = Igualdad; P. Altas = Femenino
- *** Puntuaciones Bajas = Individualismo; P. Altas = Colectivismo

Tabla 5
Resultados T² Hotelling: costumbres y valores organizacionales

DIMENSION DE CULTURA	COMO ES (medias)	COMO DEBERIA SER (medias)	P
T. INCERTIDUMBRE *	4.68	3.96	0.000
ASERTIVIDAD	3.82	3.76	0.485
MASCULINO/FEMENINO **	3.07	4.51	0.000
O. AL FUTURO	4.78	5.64	0.000
DISTANCIA DE PODER	3.95	3.14	0.000
INDIV./COLECTIVISMO ***	4.09	5.27	0.000
O. HUMANA	4.17	5.31	0.000
CAPACIDAD DE LOGRO	4.63	5.93	0.000
LEALTAD A LA EMPRESA	4.33	6.06	0.000

- * Puntuaciones Bajas = Tolerancia; Puntuaciones Altas = Intolerancia
- ** Puntuaciones Bajas = Masculino; P. Intermedias = Igualdad; P. Altas = Femenino
- *** Puntuaciones Bajas = Individualismo; P. Altas = Colectivismo

Poder” y “Individualismo/Colectivismo (Colectivismo I)”. Sin embargo, los resultados a nivel de valores (como debería ser) (Ver Tabla 7 y Gráfico 2) indican que existen

diferencias significativas ($p < 0.05$) en dos de las nueve “Dimensiones de Cultura” estudiadas: “Orientación al Futuro” y “Lealtad a la Entidad o la Empresa (Colectivismo II)”.

Tabla 6
Resultados T² Hotelling a nivel de costumbres «como es»

DIMENSION DE CULTURA	SECTOR FINANCIERO (medias)	SECTOR ALIMENTARIO (medias)	P
T. INCERTIDUMBRE *	5.13	4.01	0.000
ASERTIVIDAD	3.96	3.63	0.029
MASCULINO/FEMENINO **	3.39	2.63	0.000
O. AL FUTURO	5.16	4.17	0.000
DISTANCIA DE PODER	3.86	4.04	0.173
INDIV./COLECTIVISMO***	4.17	3.98	0.874
O. HUMANA	4.34	3.93	0.021
CAPACIDAD DE LOGRO	4.79	4.40	0.009
LEALTAD A LA EMPRESA	4.45	4.16	0.001

- * Puntuaciones Bajas = Tolerancia; Puntuaciones Altas = Intolerancia
- ** Puntuaciones Bajas = Masculino; P. Intermedias = Igualdad; P. Altas = Femenino
- *** Puntuaciones Bajas = Individualismo; P. Altas = Colectivismo

Tabla 7
Resultados T² Hotelling a nivel de valores «como debería ser»

DIMENSION DE CULTURA	SECTOR FINANCIERO (medias)	SECTOR ALIMENTARIO (medias)	P
T. INCERTIDUMBRE *	5.17	4.97	0.166
ASERTIVIDAD	3.71	3.81	0.312
MASCULINO/FEMENINO**	2.01	2.30	0.079
O. AL FUTURO	5.76	5.43	0.04
DISTANCIA DE PODER	3.17	3.12	0.80
INDIV./COLECTIVISMO***	5.21	5.29	0.93
O. HUMANA	5.34	5.23	0.54
CAPACIDAD DE LOGRO	5.93	5.93	0.20
LEALTAD A LA EMPRESA	6.22	5.77	0.000

- * Puntuaciones Bajas = Tolerancia; Puntuaciones Altas = Intolerancia
- ** Puntuaciones Bajas = Masculino; P. Intermedias = Igualdad; P. Altas = Femenino
- *** Puntuaciones Bajas = Individualismo; P. Altas = Colectivismo

Gráfico 1

Perfil del personal directivo a nivel de valores por sectores

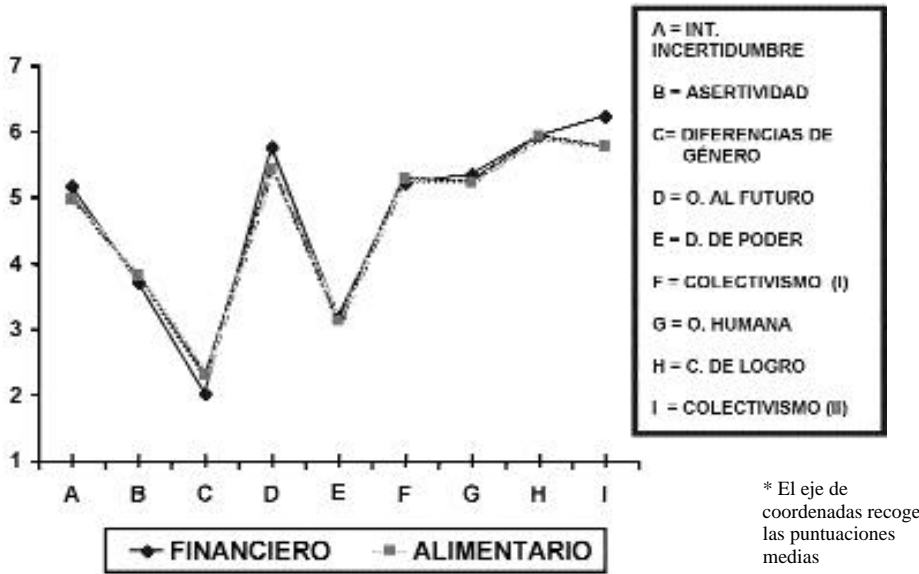
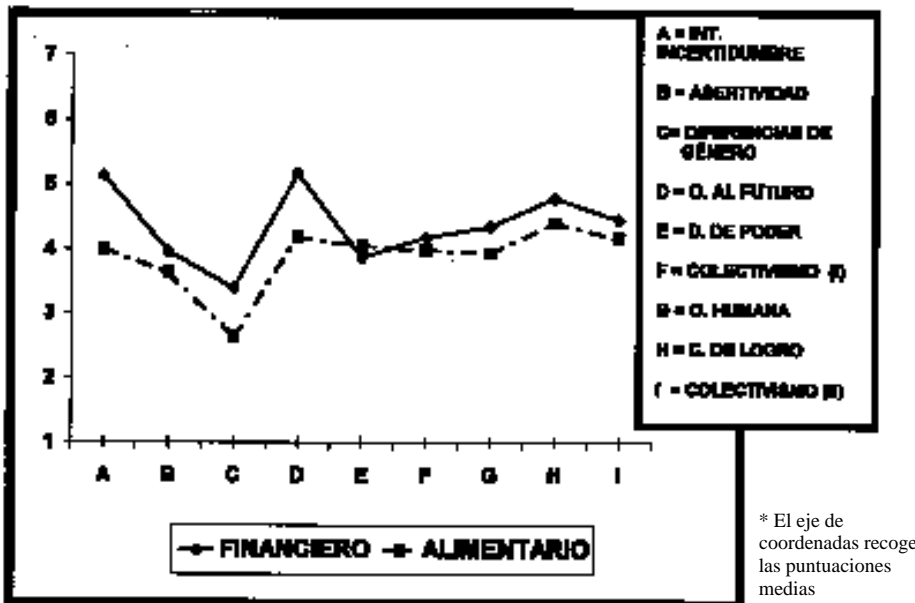


Gráfico 2

Perfil del personal directivo a nivel de costumbres por sectores (*)



En referencia a la Predicción 5, articulada como: “las suposiciones básicas sobre liderazgo dependerán de los valores y costumbres tanto sociales como organizacionales”, se utilizaron los siete factores surgidos del análisis factorial a través del método de factores principales y de rotación de máxima variabilidad que denominamos “Estilos de Liderazgo” o “Escala de Liderazgo” en función de las variables que más saturaban en cada factor. En otras palabras, se pretendió transformar un conjunto de variables intercorrelacionadas (112 variables) que representaban las cualidades del líder en otro conjunto de variables no correlacionadas que denominamos estilos de liderazgo y que son función lineal de las variables originales, siendo el total de la varianza explicada por los 7 factores de 41%. Se les denominó de la siguiente forma: “Autocrático”, “Humanitario”, “Administrativo”, “Individualista”, “Considerado”, “Sincero” y “Carismático”. Los resultados surgidos del análisis de regresión múltiple por el método Stepwise, muestran un coeficiente de regresión Beta, positivo o negativo, significativo ($p < 0.05$ ó $p < 0.01$) en todas las dimensiones de cultura estudiadas excepto en la dimensión de cultura “Colectivismo (I)” y “Tolerancia versus Intolerancia a la Incertidumbre”. Es decir, los “Estilos de Liderazgo” mantienen relaciones significativas en siete de las nueve “Dimensiones de Cultura” estudiadas dependiendo del nivel de análisis elegido (valores o costumbres y social u organizacional). Este resultado muestra, por lo tanto, que los atributos de liderazgo dependen de los valores y costumbres de la sociedad u organización a la cual pertenecen, y se comprueba así la no existencia de un monopolio cultural sobre las cualidades y comportamientos de liderazgo.

Finalmente, la Predicción 6 que indica que “existirán diferencias significativas entre los supuestos básicos sobre liderazgo de acuerdo con la especialización de cada sector”, se puso a prueba mediante el análisis de T^2 de Hotelling y utilizando los “Estilos de Liderazgo” del análisis factorial. Se obtuvieron diferencias significativas ($p < 0.05$) por sectores en los estilos de liderazgo Autárquico y Humanitario, mientras que en el resto de los estilos de liderazgo estudiados (Administrativo, Considerado, Carismático, Individualista y Sincero) no se hallaron diferencias significativas por sectores. En el gráfico 3 puede observarse, por una parte que los “estilos o escalas de liderazgo” que contribuyen a ser un líder destacado en los dos sectores son “Administrativo”, “Considerado”, “Carismático” y “Sincero” mientras que el estilo o escala de liderazgo “Individualista” apenas si impide en ambos sectores para ser considerado como un líder destacado. Por otra parte, se observa que el estilo o escala de liderazgo “Autárquico” impide en cierta medida más a una persona llegar a ser considerado como un líder destacado en el sector alimentario que en el financiero, mientras que el estilo o escala de liderazgo “Humanitario” no incide para que una persona sea considerada como un líder destacado en el sector financiero, contribuyendo escasamente en el sector alimentario.

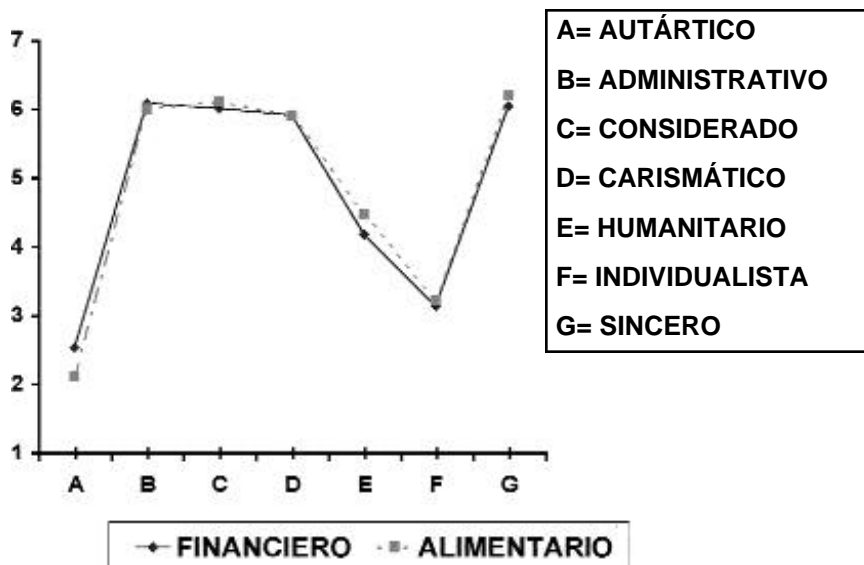
En aras de profundizar en los resultados de la Predicción 6 y conocer cuáles de las suposiciones básicas sobre liderazgo discriminan más por sectores, se utilizó el análisis discriminante y el análisis de T^2 de Hotelling variable por variable. La adición de los resultados de ambos análisis muestran que las cualidades de “Negociador Eficaz”, “Orientado a la Excelencia”, “Orientado al Rendimiento”, “Competidor dentro del Grupo”, “Unico” y “Dominador”

contribuyen más a que una persona sea un líder destacado en el sector financiero que en el sector alimentario; mientras que los atributos de “Honesto”, “Resolutivo”, “Previsor”, “Sincero” y “Modesto” contribuyen más en el sector alimentario que en el financiero para que una persona sea considerado un líder destacado. Por el contrario, las cualidades que impiden a una persona ser considerada como un líder destacado en el sector financiero son “Osado” y “Modesto” mientras que en el

sector alimentario son las cualidades de “Evasivo”, “Egoísta”, “Cínico”, “Manipulador”, “Dominante”, “Elitista”, “No-igualitario (Discriminador)” y “Astuto”.

Finalmente, sin tener en cuenta la especialización del sector, en los gráficos 4, 5 y 6 se puede observar qué atributos de liderazgo contribuyen, no inciden o impiden a una persona ser un líder destacado según la muestra de mandos intermedios españoles empleada en este estudio.

Gráfico 3
 Perfil de los estilos de liderazgo por sectores (*)



* El eje de coordenadas recoge las puntuaciones medias

Gráfico 4 y 5

Cualidades que contribuyen a ser un líder destacado

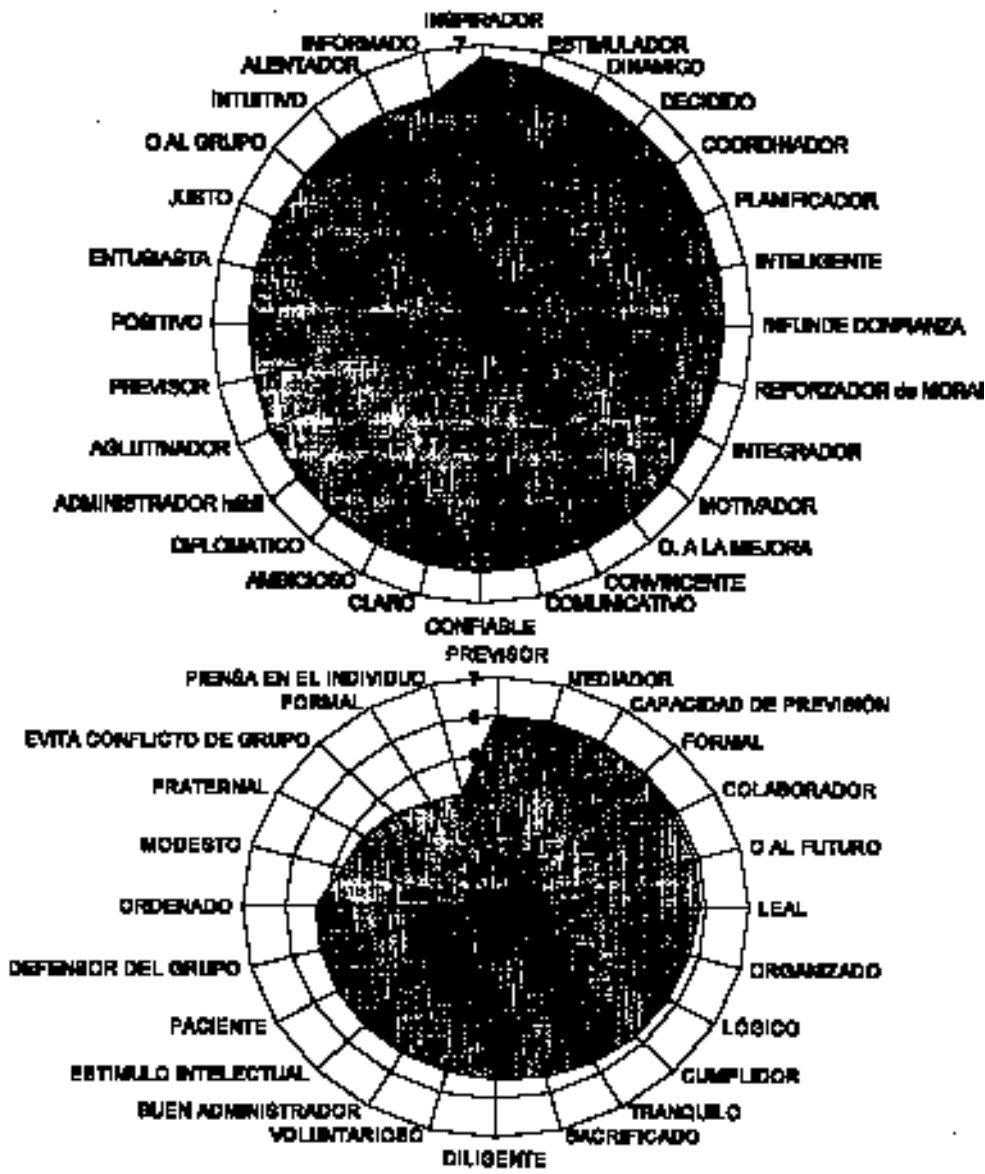
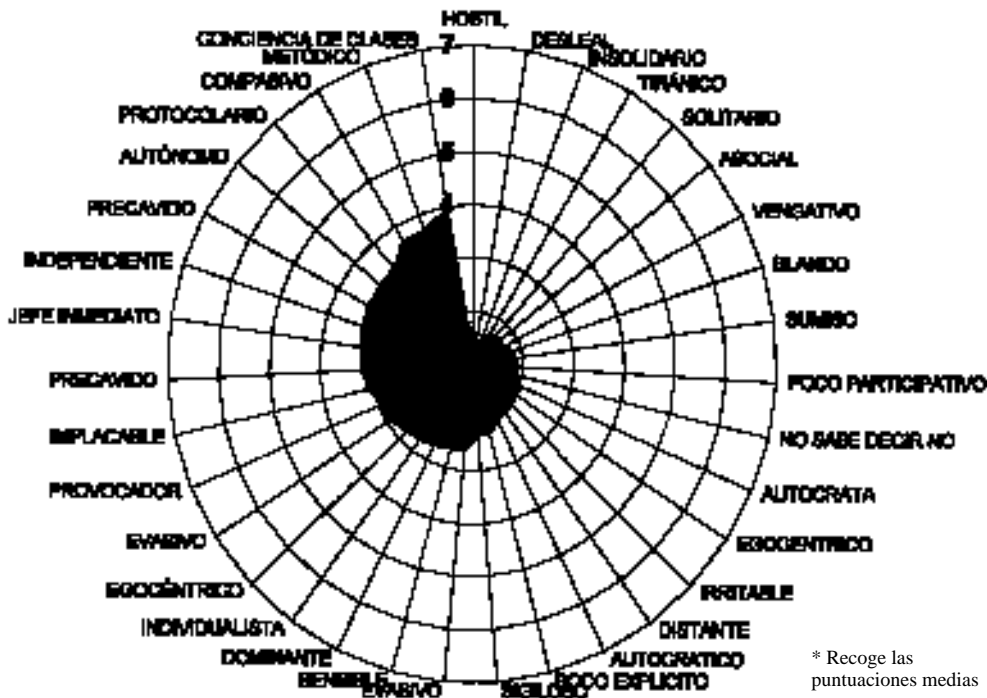


Gráfico 6 (*)
Cualidades que impiden ser un líder destacado



5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En un primer lugar, los resultados recabados corroboran que las costumbres (como es) tanto sociales como organizacionales son manifestaciones de los valores (como debería ser) sociales y organizacionales. Sin embargo, las sociedades, como todo sistema, se hallan en permanente movimiento, y sus valores sufren continuas alteraciones por los cambios sociales, económicos y políticos provocando un desfase entre el anillo central formado por los valores y los anillos exteriores que representan sus manifestaciones. Este desfase no significa que el puente que atraviesa y une ambos anillos y que nosotros

denominamos costumbres (como es) se quiebre, puesto que la dependencia entre ambos anillos se mantiene, sino más bien que el cambio producido en los valores predice a largo plazo las costumbres sociales y organizacionales. Así, en este estudio se ha comprobado que, no obstante esa dependencia inicial entre los valores y costumbres sociales y los valores y costumbres organizacionales, se encuentra un desfase que consideramos puede ser debido a los cambios que en todos los órdenes la sociedad española ha sufrido en las últimas décadas. Este desfase se puede observar, por ejemplo, en la dimensión de cultura "Diferencias de Género" donde los valores sociales y organizacionales apoyan una

igualdad entre géneros que aún no se traduce en los comportamientos sociales ni organizacionales donde se siguen apoyando los comportamientos masculinos.

Es importante destacar que la cultura española es compleja respecto a la variedad de subculturas que agrupa, por lo que no es plausible generalizar estos resultados al conjunto de la población; sin embargo por la homogeneidad de la muestra utilizada podemos concluir respecto a los resultados obtenidos de las dimensiones de cultura social estudiadas en los dos niveles de análisis, costumbres y valores, lo siguiente:

En lo que atañe a las costumbres sociales éstas son las constataciones:

- Se muestra más tolerancia al riesgo donde se enfatiza moderadamente el método y la coherencia, admitiendo pocos acontecimientos al azar, con una observancia moderada de leyes y reglas sociales;
- Existe una desigualdad manifiesta entre géneros, dominando el estilo masculino respecto al femenino y no se conceden las mismas oportunidades a las mujeres que a los hombres;
- En el momento de la planificación de las actividades se mantiene un equilibrio entre la visión del presente y la del futuro;
- Se alienta moderadamente a los ciudadanos a la mejora continua de los resultados y a la innovación;
- El nivel de jerarquización social es alto, considerándose a los que ocupan posiciones de poder como influyentes, no resultando cuestionados, otorgando mayor poder lógicamente a los escalones elevados de la jerarquía y en donde además se obtienen privilegios propios de la posición que se disfruta;

- Se mantiene un equilibrio entre las costumbres individuales y las colectivas entremezclándose tanto los rituales y símbolos individuales como los colectivos;
- Existe un nivel moderado de asertividad y sentimiento humanitario entre los ciudadanos, además de una fuerte lealtad a la familia que implica un orgullo mutuo en la consecución de metas entre padres e hijos y en donde la convivencia entre ambos permanece durante un amplio periodo de tiempo hasta que los hijos contraen matrimonio o abandonan el hogar paterno (a una edad cada vez más tardía).

En lo que respecta a los resultados obtenidos a nivel de valores sociales éstas son las constataciones cuyo incremento se potencia como deseable:

- Una escasa tolerancia a los riesgos, con mucha normativa legal y reglamentaria para explicar con detalle lo que se tiene que hacer;
- Una mayor igualdad entre géneros donde se concederían las mismas oportunidades a los hombres que a las mujeres;
- En el momento de planificar las actividades debe propiciarse aún más la visión de futuro, determinando con antelación los objetivos y las metas y relegando a un segundo plano la visión al presente;
- El nivel de jerarquización social debería moderarse, de suerte que quienes ocupan cargos de poder mantengan una influencia y privilegios moderados y donde las acciones realizadas puedan ser cuestionadas por sus ciudadanos;
- Una sociedad más colectiva en la cual ser aceptado por el grupo y la cohe-

sión del mismo se considere más relevante que las acciones individuales;

- Alentar a los ciudadanos a la mejora continua de los resultados y la innovación, además, de ser más asertivos y humanitarios con los demás;
- Mayor lealtad y ensalzamiento de la familia.

En lo que atañe a las costumbres organizacionales los resultados obtenidos muestran estas constataciones:

- Un apoyo moderado a la innovación y a la experimentación, donde los empleados pueden asumir un cierto grado de improvisación;
- Una desigualdad entre géneros, animando más a los empleados que a las empleadas en la participación de actividades para su desarrollo profesional, siendo los cargos directivos ocupados mayoritariamente por hombres;
- Sustentan una somera visión al futuro a la hora de la planificación de sus actividades aunque continúan centrándose prácticamente solo en el presente;
- El nivel de jerarquización es intermedio, ya que los empleados con cargos directivos mantienen una influencia moderada que proviene más de su habilidad que del cargo que desempeñan y donde los subordinados pueden cuestionar las acciones de sus superiores;
- Se fomenta tanto la lealtad al grupo como las metas individuales, con sistemas de retribución fijos y variables basados tanto en aspectos individuales como grupales;
- No se fomenta lo suficiente a los empleados para que se esfuercen por mejorar continuamente el rendimiento y éstos empleados mantienen unos objetivos y metas poco ambiciosas;

- El personal es moderadamente asertivo, humanitario y leal a la empresa.

Respecto a los resultados de los valores organizacionales, estas son las constataciones en aquello que debiera potenciarse:

- Se enfatizaría relativamente poco la innovación y la experimentación, permitiendo a los empleados y colaboradores asumir escasa improvisación en la ejecución de sus responsabilidades;
- Lo deseable sería que existiera una mayor igualdad entre géneros donde se animase tanto a los empleados como a las empleadas en la participación de actividades para el desarrollo profesional y otorgando mayor valoración de las cualidades femeninas;
- Habría una mayor visión hacia el futuro a la hora de planificación de las actividades y el nivel de jerarquización sería ligeramente menor, lo que permitiría mayor cuestionamiento de las acciones por parte de los empleados de las acciones de sus superiores;
- Habría un mayor apoyo a la lealtad hacia el grupo que a las acciones individuales y con un sistema retributivo que valorara más los aspectos colectivos que los individuales;
- Los empleados serían moderadamente asertivos pero más humanitarios y con mayor lealtad a la empresa.

En relación al perfil del personal directivo por sectores se ha constatado que el perfil del personal directivo del sector financiero se diferencia significativamente del perfil del personal directivo del sector alimentario, en cuanto a sus costumbres por mantener una mayor visión de futuro en la planificación de sus acciones, por ser moderadamente más asertivo y con mayor igualdad entre los géneros, animando tanto

a los hombres como a las mujeres en la realización de actividades para su desarrollo profesional; además, es más humanitario y fiel a la entidad para la que trabajan y fomentan más la mejora del rendimiento productivo entre sus empleados. Sin embargo, en lo que concierne a los valores se diferencian en que el perfil del personal directivo del sector financiero mantendría una mayor visión de futuro en la planificación de sus acciones y por considerar ligeramente más la lealtad a la empresa que el perfil del personal directivo del sector alimentario.

Para finalizar, destacar que éstos resultados, junto con los surgidos en la investigación internacional, pueden contribuir a ampliar el ángulo de visión de los profesionales dedicados a la formación entre personal directivo intermedio y aclarar el "liderazgo como enredo en la empresa española" (Prieto, 1989). En nuestro país, el liderazgo organizacional es un tema que está muy en boga pero que se aborda empíricamente con la boca chica. En una economía global, las diferencias transnacionales y transculturales hallan acomodo en el punto de mira de los análisis y contrastes empíricos que llevan a cabo los psicólogos y psicólogos del trabajo y de las organizaciones. Es un modo de poner las cartas boca arriba.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzizu, J. y Nuenos, P. (1984). *Leadership under Sociopolitical change: business enterprise in Spain*. Harvard Business School 75th Anniversary Colloquium.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications, Tavistock Centre.
- Child, J. (1981). Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organization. En L. L. Cummings (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, (pp. 303-356).
- Donalson, L. (1993). *Anti-management theories of organizations: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gutiérrez, C. (1999). *Estudio de la teoría implícita de liderazgo en directivos intermedios españoles*. Disertación doctoral aún no publicada, Universidad Complutense, Madrid, España.
- Hanges, P., House, R. J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dickson, M. W. y 170 co-autores (1999). The development and validation of scales to measure societal and organizational culture. *Journal of Applied Psychology*. (En revisión).
- Hanges, P., Lord, R., Day, D., Sipe, W., Smith, W. y Brown, D. (1997). Leadership and gender bias: Dynamic measures and nonlinear modeling. En R. G. Lord (Chair), *Dynamic system, leadership perceptions, and gender effects*. Symposium presentado en la 20 Conferencia Anual de la Society of Industrial and Organizational Psychology.
- Hanges, P., Braverman, E. y Rentsch, J. (1991). Changes in rates' impressions of subordinates: A catastrophe model. *Journal of Applied Psychology*, 76, 878-888.
- Hickson, D., Hinings, C., McMillan, J. y Schwitter (1974). The culture-free context

of organization structure: A tri-national comparison. *Sociology*, 8, 59-80.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company.

House, R., Wright, N. y Aditya, R. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En Earley, P. y Erez, M. (Eds.), *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.

Inkeles, A. y Levinson, D. (1969). National character: the study of modal personality and sociocultural systems. En G. Lindsay y E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (2ª. ed., vol. 4). Reading MA: Addison-Wesley (1954).

Kluckhohn, F. R. y Strodtbeck, F. L. (1961) *Variations in value orientations*. New York: Harper Collins.

Lord, R. G. y Maher, K. L. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.

McClelland, D. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McClelland, D. y Clark, R. (1953). Antecedent conditions for affective arousal. En D. McClelland, J. Atkinson, R. Clark, y E. Lowell (Eds). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Miller, D. y Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure.

Administrative Science Quarterly, 31 (4), 539-560.

O'Connell, J. y Prieto, J. M. (1999). Una lectura vertical de la investigación transcultural sobre la dirección de empresa: el caso español. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 51-63.

Prieto, J. M. (1989). Liderazgo como enredo en la empresa española. *Boletín de estudios económicos*. Vol. XLIV, 136, 35-46.

Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: Wiley.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.

Schneider, B., Goldstein, H. Y Smith, D. (1995) The ASA Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-783.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and Leadership: A dynamic view*. (2a. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sipe, W. y Hanges, P. (1997). Reframing the glass ceiling: A catastrophe model of changes in the perception of women as leaders. En R. G. Lord (Chair), *Dynamic systems, leadership perceptions, and gender effects*. Symposium presented at the Twelfth Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology.

Triandis, H. (1995). *Individualism & Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.

Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3a. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.