

**CRISTINA CEJAS CRESPO**

*Doctoranda en Psicología*

**Extracto:**

El presente estudio intenta relacionar dos fenómenos considerados claves en el funcionamiento de una organización: el liderazgo y la cultura organizacional. En primer lugar, realizamos una explicación de ambos constructos y de sus distintos tipos con el fin de señalar cuáles son los considerados como más adecuados para la eficacia y la satisfacción de los miembros organizacionales. En segundo lugar, mediante la administración de una batería de cuestionarios a empleados de empresas reales (empresas del ámbito financiero), observamos empíricamente la relación que existe entre un tipo de liderazgo y un tipo de cultura dados. Igualmente, medimos la satisfacción laboral. Los resultados sugieren que el liderazgo transformacional, la cultura organizacional de apoyo a los demás y una mayor satisfacción en el trabajo se relacionan positivamente entre sí.

---

## Sumario:

---

### I. Introducción teórica.

1. Concepto de liderazgo transformacional.
  - 1.1. Liderazgo como proceso.
  - 1.2. Liderazgo transformacional.
  - 1.3. Medida del liderazgo transformacional y transaccional.
2. Cultura organizacional.
  - 2.1. Definición de cultura organizacional.
  - 2.2. Funciones de la cultura organizacional.
  - 2.3. Cultura organizacional y liderazgo.

### II. Estudio empírico.

1. Objetivo.
2. Hipótesis.
  - 2.1. Hipótesis primera.
  - 2.2. Hipótesis segunda.
  - 2.3. Hipótesis tercera.
3. Metodología.
  - 3.1. Muestra.
  - 3.2. Instrumentos.
4. Resultados.
  - 4.1. Análisis descriptivo.
  - 4.2. Análisis correlacionales.
  - 4.3. Análisis inferenciales.
5. Conclusiones y perspectivas de futuro.
  - 5.1. Conclusión.
  - 5.2. Limitaciones de este estudio.
  - 5.3. Ventajas de este estudio.
  - 5.4. Perspectivas de futuro.

### Bibliografía.

### Anexos.

## I. INTRODUCCIÓN TEÓRICA

La organización como tal constituye un conjunto de grupos sociales que interaccionan con el objetivo final de conseguir las metas de dicha organización. En todo tipo de grupos se produce una distribución de roles sociales dentro de los que existe una figura especialmente importante: **el líder**.

Las investigaciones realizadas en el ámbito de la Psicología de los Grupos y las Organizaciones han estudiado las características idóneas de un líder para que éste ejerza su función con la mayor eficacia. Y se muestra que, aparte de las características analizadas con anterioridad, hay un aspecto novedoso de gran influencia en el fenómeno del liderazgo que es la relación líder-seguidores, pues el fenómeno del liderazgo es muy complejo (NAVARRO, 2001).

En el ámbito organizacional, una razón que otorga especial relevancia a la función del líder radica en la actual consideración de las organizaciones. Las organizaciones muy jerarquizadas están desapareciendo (BENNIS, 1995; 2000a) y los continuos cambios tecnológicos y políticos (SHAMIR, 1999; BENNIS, 2000a) obligan a cambiar sucesivamente la estructura de las organizaciones. Estos dos aspectos conllevan dos fenómenos imperantes hoy día. En primer lugar, los cambios tecnológicos y la globalización, entre otros factores, conducen a una cultura tan cambiante que necesita a una persona que sea la responsable de la efectividad de la organización, que ofrezca estabilidad e integridad (BENNIS, 1989; en CUBEIRO, 1999). Cuando nos referimos a **cultura** organizacional incluimos no sólo las normas del grupo, sino también la cultura social. Una cultura implica la filosofía de la organización y es siempre cambiante. En segundo lugar, el hecho de que estén desapareciendo las jerarquías arriba-abajo se debe a su inutilidad e ineficacia debido a que en dicha estructura carece de importancia la figura del trabajador. El trabajador tiene cosas que decir. Anteriormente, el comportamiento organizacional se estudiaba sólo desde la perspectiva individual. Comprendiendo a cada miembro de la organización comprenderíamos esta última. Sin embargo, actualmente tenemos una concepción distinta: los grupos implican una interacción que puede modificar el aspecto individual, y el líder es el encargado de liderar, que no dirigir o gestionar (BENNIS, 2000b), a los equipos que forman las organizaciones puesto que éstos constituyen el núcleo de la organización. El liderazgo deja de ser entonces un fenómeno individual cuyo centro es un único individuo, el líder. El liderazgo más eficaz es imposible de realizar sin la ayuda de los seguidores (BENNIS y BIEDERMAN, 1998; en CUBEIRO, 1999). Y ante una cultura continuamente cambiante es necesaria una figura que ofrezca seguridad.

Nuestro **objetivo** en esta investigación es relacionar *liderazgo y cultura de la organización*, en el marco de una empresa real, para llegar a un mejor conocimiento de la práctica organizacional y la gestión de los Recursos Humanos de una empresa. Nuestro propósito es conocer si existe concordancia entre un estilo de liderazgo y la cultura organizacional existente.

## 1. Concepto de liderazgo transformacional.

El uso del término *liderazgo* es empleado en muchas ocasiones de forma ambigua. En los medios de comunicación podemos observar cómo constantemente se hace referencia al líder como una persona carismática, admirada, responsable del éxito de una hazaña, que conduce a su grupo, que tiene un don especial, unas cualidades concretas que el resto de su grupo no posee. Cuando pensamos en un líder, pensamos en el capitán de un equipo de fútbol, en Mahatma Gandhi conduciendo a su pueblo o en Robin Hood.

Y aunque lo mencionado no es del todo falso, sí necesita de ciertas matizaciones y de un abordaje más amplio, pues el fenómeno del liderazgo es muy complejo e importante, ya que determina el comportamiento del grupo en cuestión, así como los resultados de una determinada labor, tanto en el mundo empresarial como en el de cualquier otra organización.

En la historia del estudio del liderazgo se han adoptado perspectivas que centran en focos distintos el *quid* del liderazgo (véase **cuadro 1**), fundamentalmente en cuatro (SMITH y PETERSON, 1990; GONZÁLEZ, 1997). Primeramente, la base del liderazgo se creía que estaba constituida por las **características de personalidad** del líder. Un líder lo era por ser inteligente, valiente, honesto, etc. Seguidamente, se pensaba que el foco de causalidad era el repertorio de **conductas** del líder. Posteriormente, se pensó que el liderazgo era una función de la **situación** dada. Según una situación determinada, un líder sería más beneficioso que otro (aquí entrarían la teoría de BLAKE y MOUTON de 1964; la teoría X e Y de MCGREGOR, entre otras). En la última vertiente, que es la que nosotros adoptamos, figuran las definiciones que consideran el liderazgo como un **proceso bipolar recíproco**.

### CUADRO 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

#### ANTES DE LOS AÑOS 80:

El liderazgo es considerado como un proceso de influencia social en el que un líder dirige a los miembros de su grupo hacia una meta (liderazgo como rasgo de personalidad, liderazgo como conjunto de conductas y liderazgo como función de la situación).

#### AÑOS 80: Cambio en la concepción de liderazgo

Debido a cambios:

- en los mercados, la tecnología, la estructura jerárquica de las organizaciones y las relaciones interpersonales;
- problemas metodológicos en los estudios, inconsistencias en las teorías.

#### DESPUÉS DE LOS AÑOS 80:

El liderazgo es un proceso de construcción social más que un conjunto de características. Aparecen las denominadas «nuevas teorías del liderazgo» que, pese a que su foco de atención es distinto, su concepción del liderazgo es idéntica. Son las teorías: liderazgo transformacional, liderazgo visionario y liderazgo carismático.

### 1.1. Liderazgo como proceso.

La mayoría de los investigadores actuales del fenómeno del liderazgo (SHAMIR, 1999; YULK, 1999, entre otros) lo consideran como un proceso en el que tanto el líder como los seguidores son fundamentales, ejerciéndose ambos una influencia mutua, y siendo a su vez influidos por otras variables, como el ambiente, sobre el cual también influyen.

El líder presenta sus ideas al grupo implicándoles en las futuras tareas de la empresa como si de hazañas se tratase, depositando en ellos su confianza y haciéndoles saber la importancia de su labor para con la organización. Los subordinados ven de este modo al líder como a alguien digno de respeto y en el cual pueden depositar su confianza. Así mismo, el líder debe tener en cuenta las opiniones de los subordinados y considerar sus intereses. Aquí entran en juego una serie de habilidades como: habilidades de comunicación, de escucha y la utilización de un lenguaje adecuado (MORALES, 1998).

El enfoque procesual del liderazgo es el que recibe más apoyo entre los autores, pues hay veces en las que no se producen las habilidades anteriormente mencionadas y sí se produce liderazgo. Éste es un proceso complejo en el que intervienen más factores. Como afirma CHEMERS (1987; en MORALES, MOLERO y NAVAS, 1996. pág. 85) es un proceso que «incluye personas, esto es, gente con valores, pensamientos y emociones relacionándose con otras personas en un contexto social y cultural de normas y expectativas».

### 1.2. Liderazgo transformacional.

Este tipo de liderazgo debe su primera formulación a BURNS (1978; en BASS, 1999 y YULK, 1999) y, pese a que numerosos autores la han retomado posteriormente, uno de los autores a los que más se debe el desarrollo de esta teoría es BASS.

El **liderazgo transformacional** se produce cuando los líderes estimulan el interés de los seguidores para examinar su trabajo desde nuevas perspectivas, generan conciencia de la misión del equipo y de la organización, desarrollan en los seguidores más altos niveles de habilidad y potencial y los motivan para mirar más allá de sus propios intereses, para mirar hacia aquellos que benefician al grupo. Según BASS, los líderes transformacionales motivan a los otros a hacer más de lo que ellos originariamente deseaban y a menudo incluso más de lo que pensaron posible.

El liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional, el cual sostiene que la base del liderazgo no está en las características del líder tal cual, sino más bien en la calidad de las relaciones existentes entre los líderes y los otros miembros del grupo (HASLAM, 2001). HOLLANDER (1958; en HASLAM, 2001) es uno de los autores que enfatiza la importancia de los seguidores para que el líder pueda tener dicho rol. Sugiere que son los seguidores los que dan al líder su poder, y que es tan importante estudiar el fenómeno del liderazgo (*leadership*) como el fenómeno «seguimiento» (*followership*).

Sin embargo, el **liderazgo transaccional**, empleado solo, presenta ciertos **inconvenientes**. Enfatiza la transacción que tiene lugar entre los líderes y seguidores. Este cambio está basado en la discusión del líder con los empleados acerca de lo que requiere de ellos y con la especificación de las condiciones y premios que éstos recibirán si cumplen con lo pactado, por lo que posee un carácter de intercambio. El transformacional lleva al trabajo y lealtad, mientras que el liderazgo transaccional puede llevar incluso al estrés. El liderazgo transaccional tiene efectos positivos (por ejemplo, es bueno que estén marcados los sistemas de recompensa y castigo), pero el transformacional tiene más efectos positivos aún. Según HOUSE (1971; en HASLAM, 2001) en el liderazgo transformacional la clave para el éxito del líder radica en su habilidad para identificar y proporcionar los factores para satisfacer a los empleados, al mismo tiempo que se cerciora de que esos factores y esa satisfacción es positiva para el éxito de la organización. Es decir, el mejor líder es aquel que compagina lo mejor posible los intereses organizacionales y los de los subordinados. El mismo HOLLANDER (1995; en HASLAM, 2001) reconoce que el liderazgo transformacional abarca más aspectos que el transaccional, que es una extensión de éste. Según BASS (1999) cada líder presenta tanto características transformacionales como transaccionales, sólo que será mejor líder cuantas más características transformacionales tenga.

Según BURNS (1978; en BASS, 1999), los líderes transformacionales elevan la moral y motivación de sus seguidores. Enfatizan que la organización necesita de ti. Los líderes transaccionales miran por los intereses inmediatos de los seguidores. Enfatizan que la empresa puede ser para ti muy importante. Como sugieren MORALES, NAVAS y MOLERO (1996) si consideramos el liderazgo como un intercambio en el que el líder ofrece recompensas al seguidor y, a cambio, los seguidores le ofrecen su apoyo y el trabajo que les es encomendado, estamos hablando de liderazgo transaccional. Pero si hablamos de que el líder es una figura que quiere cambiar, y cambia, aspectos tales como los valores, creencias y actitudes de los subordinados, llegando a sentir éstos que merece la pena trabajar duramente, esforzarse, para conseguir los objetivos de la organización y para satisfacer al líder, en este caso estamos hablando de liderazgo transformacional. Un líder transformacional es aquel que consigue que los individuos hagan en un primer momento más de lo que ellos esperaban. Es el que consigue que los miembros del equipo obtengan recompensas internas a través del cumplimiento del trabajo. Los subordinados cobran fuerzas motivacionales cuando se sienten importantes al darse cuenta de que los jefes depositan su confianza en ellos y de que son imprescindibles para la eficacia de la organización porque contribuyen a ella activamente (GENNAOUI, 2000). Según KUHNERT (1994) y YAMMARINO (ambos en 1994, en DE VRIES y col., 1999) si los líderes dan más poder a los subordinados, entonces, los subordinados podrán ser más independientes de los líderes.

Los líderes se comportan de una manera concreta para alcanzar mayores resultados empleando uno o más de los siguientes factores (AVOLIO y BASS, 1994; BASS, 1998; BASS, 1999; CHEMERS, 1997):

- **Carisma:** este aspecto hace referencia a la identificación de los seguidores con los líderes. Los líderes son respetados y admirados por sus seguidores, que depositan su confianza en ellos. Entre las cosas que hace el líder para ganarse este crédito está el considerar las necesidades de los otros por encima de las necesidades personales. Comete riesgos y es consistente. BENNIS (1995) enfatiza la necesidad del líder de mostrarse firme, consecuente y consistente en sus decisiones. Algunos autores (ej. BURNS; en BASS, 1999) hablan de la idealización como un estado más allá de aquel último estadio de autorrealización del que hablaba MASLOW.

La idealización sería el perseguir un ideal que es más que uno mismo. Por su parte, BASS y AVOLIO (1991; en BASS 1999) prefieren el término «influencia idealizada» en lugar de «carisma». La influencia idealizada señala más la influencia sobre la ideología e ideas.

- **Motivación inspiracional o inspiración de liderazgo:** los líderes transformacionales se comportan de manera que motivan e inspiran a aquellos que están a su alrededor proporcionando significado y reto al trabajo de sus seguidores. Les proporciona espíritu de equipo y optimismo. Ésta es una escala introducida porque BASS (1999) hipotetizó que quizás un líder podía, a través de símbolos, vocabulario simple y utilización de metáforas, generar la comprensión y aceptación de sus propósitos sin ser necesariamente carismático. Correlaciona en alto grado con el factor carisma (BASS, 1999). Pero como señala CHEMERS (1997) son estadísticamente distintos. La motivación inspiracional refleja la realidad de la visión del líder más que el grado con el que el seguidor se identifica con el líder.

Según BASS, los líderes transformacionales motivan a los otros a hacer más de lo que ellos originariamente deseaban y a menudo incluso más de lo que pensaron posible.

- **Estimulación intelectual:** los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de sus seguidores para ser innovadores y creativos, cuestionando asunciones, reconsiderando problemas, aproximándose a las situaciones de otra manera. No hay crítica a los errores individuales. Las nuevas ideas y las soluciones creativas a los problemas son aceptadas por los jefes y subordinados e, incluso, solicitadas por los seguidores que están incluidos en el proceso de dirigir problemas y encontrar soluciones. Sus ideas no son criticadas por ser diferentes a las ideas del líder. La estimulación individual es el cambio de consciencia frente a los problemas y su solución, frente al pensamiento y la imaginación, creencias y valor. Se estimula el pensamiento crítico, estratégico y reflexivo tanto ajeno como propio, eleva la madurez de los subordinados. Así la solución de los problemas será más rápida, eficaz e innovadora. BENNIS (1995) añade que los trabajadores están más estimulados cuando trabajan de forma divertida. Pues bien, AVOLIO, HOWELL y SOSIK (1999) realizaron una investigación cuyos resultados parecían demostrar que el uso del humor por parte de los líderes está alta y positivamente relacionado con la actuación de los trabajadores.
- **Consideración individualizada:** los líderes transformacionales ponen especial atención a las necesidades de cada individuo para su éxito y crecimiento actuando como instructores o mentores. Hay una consideración individualizada cuando las oportunidades de un nuevo aprendizaje son creadas en un clima de apoyo, las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos son reconocidas, el comportamiento del líder demuestra aceptación por las diferencias individuales, un intercambio de comunicación en dos direcciones es alentado, el líder delega tareas como una manera de desarrollar a los seguidores. Y aunque esta delegación de tareas es hecha para ver si los seguidores necesitan algún tipo de apoyo y asesoramiento, no se sienten examinados. El líder transformacional se relaciona con sus subordinados en posición de igualdad, amistad e informalidad. Se puede manifestar de diversas formas: incremento de responsabilidades, conocimiento de las características de cada sujeto, sensibilidad ante las diferencias individuales, actitud de diálogo y comunicación. Según VANDENBERGHE (1999) podría estar relacionado con las necesidades del individuo de apoyo y crecimiento personal.

### 1.3. Medida del liderazgo transformacional y transaccional.

La mayor parte de las investigaciones empíricas sobre liderazgo transformacional y transaccional han utilizado como instrumento de medida el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de BASS (1985, pese a que sufrió posteriores modificaciones). Es un cuestionario que sirve para medir el peso de cada uno de los factores implicados en el proceso de liderazgo transformacional y transaccional. En concreto, incluye los factores de carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. También incluye dos factores del liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción. Por último, el MLQ también mide el estilo de dirección *laissez-faire* (MORALES, NAVAS y MOLERO, 1996).

En referencia al liderazgo transaccional, el cuestionario MLQ mide los siguientes factores (BASS, 1999; YULK, 1999; CHEMERS, 1997): en primer lugar, la recompensa contingente, que informa acerca de lo que un subordinado debe hacer para ser recompensado, implica que hay un acuerdo entre líder y seguidor entre lo que éste debe hacer para conseguir del primero una determinada recompensa; en segundo lugar, el *Management by Exception* o la dirección por excepción, es decir, «no hagas nada hasta que un problema se ponga serio» o «actúa sólo cuando se produce un error». Refleja el alcance en el que el líder solamente interviene cuando hay problemas serios en la organización. Puede mostrarse bien controlando la actuación del subordinado, bien esperando a que surja un problema para actuar castigando al agente que considera responsable. ATWARTER, CAMOBRECO, DIONNE, AVOLIO y LAU (1997) afirman que la recompensa no contingente y el castigo contingente están relacionados de forma positiva con las percepciones de los seguidores sobre el carisma del líder, mientras que la recompensa contingente se relaciona de forma positiva con la efectividad del líder.

También mide el cuestionario el tipo de liderazgo *laissez-faire*. El liderazgo de *laissez-faire* (CHEMERS, 1997 lo considera un factor de no-liderazgo) consiste en otorgar a los seguidores libertad absoluta en su actuación. El líder elude el proporcionar control, ayuda y dirección, y muestra falta de preocupación por aquello que los subordinados hacen (BASS, 1998). Se asocia con conflictos laborales, inefectividad e insatisfacción de los trabajadores (BASS, 1999). Posee a su vez una relación negativa con los componentes del liderazgo transformacional.

Además, el MLQ incluye algunos *item* que sirven para valorar la autorización de poseer poder (*empowerment*). BASS (1998) indica que el liderazgo del *empowerment* significa proporcionar autonomía a los empleados. JAMES (1998) define el uso del *empowerment* como indicativo de «el rechazo a la jerarquía corporativa y al paternalismo del pasado». Por ejemplo, «déjame decidir sobre los temas que conozco». Es más, tanto como sea posible, se permite a los seguidores y se les anima a llevar control sobre su conducta y la responsabilidad de alinear los objetivos propios con los del líder y los del personal del resto de la empresa. Como afirma JAMES (1998), cuando a los trabajadores se les permite mostrar sus capacidades y poner a prueba su potencial de aprendizaje en el trabajo, aumenta la calidad del mismo. Es muy efectivo, sobre todo cuando los trabajadores están concienciados y se ha buscado la confianza y lealtad de los



mismos, por lo que es producto de la consideración individualizada (BASS, 1998). Dar autorización para tener poder, o mejor dicho, para poder decidir sobre diversos aspectos a los seguidores por parte del líder indica darles a éstos autonomía pero con razón e interés en lo que se delega. Por ello los *item de empowerment* han sido eliminados de las últimas versiones del MLQ (JAMES, 1998).

## 2. Cultura organizacional.

### 2.1. Definición de cultura organizacional.

Según DíEZ (1998) la cultura organizacional es un logro de la organización, que abarca las creencias que tienen los miembros de una organización acerca de las relaciones entre ellos mismos, es decir, los participantes de la empresa, y las relaciones con los sujetos, o ambientes que no pertenecen a la empresa. La cultura afecta y comprende todos los aspectos de la organización, desde la rutina, pasando por lo rumores, hasta la forma de administración y la política de retribución. Y estas ideas acerca de la cultura o esquema acerca de la cultura («paradigma cultural», como lo denomina SCHEIN, 1988; en DíEZ, 1998) acaban siendo estables, construyendo una estabilidad y seguridad que los trabajadores necesitan en su entorno laboral y vida profesional en general. Y, cuando las personas se sienten seguras, aumenta la seguridad en uno mismo y el optimismo hacia el futuro (JAMES, 1998).

Por su parte, AGUADO (2002) señala que las distintas definiciones ofrecidas del concepto cultura organizacional tienen en común que les otorgan gran importancia a los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. De hecho, para este autor, una cultura refleja (y transmite) los valores y creencias que los miembros de una organización comparten.

Las creencias compartidas facilitan la comunicación y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan la motivación, el compromiso y la cooperación, por lo que ello conduce a una organización eficiente. Pero hay determinadas culturas que pueden no ser efectivas, por lo que ante todo hay que prestar atención a la congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo (AGUADO, 2002).

SMITH y PETERSON (1990) revisan teorías acerca de la cultura perfecta y ésta queda sintetizada con ocho atributos: tendencia a la acción; permanecer cerca del individuo; promover los líderes y a los creativos e innovadores; transmitir los valores sobre un alto logro y un gran apoyo; quedarse con las tareas, mercados... donde exista competencia; elementos de centralización y descentralización y una forma simple de organización, con *staff* reducido. El defecto de esta proposición es quizás que, según el tipo de organización, se podrá llevar a cabo o no. Por ello, no se puede afirmar que un tipo de cultura o liderazgo por sí solo sea la solución de todas las organizaciones.

## 2.2. Funciones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional posee las siguientes funciones que dan forma al comportamiento (AGUADO, 2002): transmite espíritu de equipo a los trabajadores, lleva al trabajador a comprometerse con algo más que su propia persona y refuerza la estabilidad del sistema social. En definitiva, la cultura transmite valores, una filosofía para motivar al personal, facilitando que los miembros organizacionales estén más unidos y estén más predispuestos a dar de sí todo lo posible por el bien de la organización. Y de sus funciones se desprende la importancia de su estudio.

Siguiendo a HUSENMAN (1987; en BONAVIA y QUINTANILLA, 1996), estudiar la cultura es importante por cuatro motivos: en primer lugar, porque permite predecir cuál será el efecto que determinadas políticas tendrán en la organización; en segundo lugar, porque cualquier cambio dentro de la organización será más comprensible gracias al conocimiento de la cultura; en tercer lugar, porque ésta determina el clima social existente, por lo que puede llegar a ser un gran factor para influir en uno de los aspectos que más influyen en el comportamiento de los individuos y los grupos: las relaciones entre los mismos; y, en último lugar, porque permite conocer cuáles son las causas de eficacia de la organización y así establecer sistemas de recompensa.

## 2.3. Cultura organizacional y liderazgo.

Según MORALES (1998) los líderes necesarios en las organizaciones cambiantes y flexibles de hoy en día, en las que los continuos cambios tecnológicos y económicos provocan inestabilidad en las empresas, hacen imprescindible un nuevo abordaje de la cultura organizacional, que empieza a cobrar una importancia mayor a partir de los años 80.

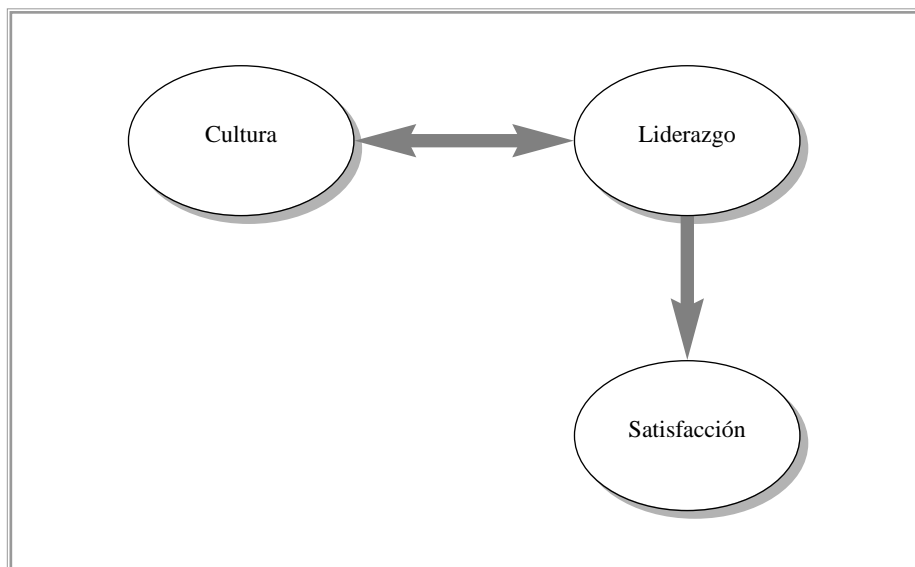
Y los líderes (si son transformacionales) cambiarán la cultura organizacional siempre que quieran hacer un cambio en la forma de dirigir a la empresa en cuestión, pues son dos aspectos indisolubles. Tal como afirma DíEZ, «no hay cambio organizativo en profundidad que no implique un cambio cultural, puesto que todo cambio serio afecta a las raíces mismas de la organización» (DíEZ, 1998, pág. 259). Un cambio en la organización supone un cambio de cultura, y un cambio de cultura supone un cambio de pensamiento de los miembros de la organización (DOMÉNECH y VIÑAS, 1997; en DíEZ, 1998). Para que una cultura organizacional sea más transformacional (SMITH y PETERSON, 1990), la dirección debe articular los cambios que son requeridos. Siempre con la última finalidad de mejorar la calidad de sus productos y su efectividad. Los líderes que se preocupan por la renovación de la empresa tratarán de fomentar culturas organizacionales que sean consideradas y conducentes a la creatividad, resolución de problemas, tomando riesgos y experimentando nuevas soluciones. Por lo tanto, un cambio organizacional y un liderazgo ejemplar necesitan de la cooperación de los seguidores (BENNIS, 2000a).

Concretamente, PEIRÓ (1990; en BONAVIA y QUINTANILLA, 1996) habla del enfoque funcional o clásico y de la perspectiva sociocognitiva o constructivista, como de dos enfoques distintos para comprender la cultura en las organizaciones. El enfoque funcional (BONAVIA y col., 1996) entiende la cultura como algo que tienen las organizaciones, una característica que puede evaluarse (estilos

de liderazgo, estilo de administración, selección de personal, entre otros). Por lo tanto, desde esta teoría, la cultura puede cambiarse, siendo los directivos los responsables de su transformación. Desde la perspectiva sociocognitiva, «las organizaciones son construcciones sociales construidas a través del lenguaje y los símbolos. Esto es, un conjunto de significados compartidos, adquiridos mediante la interacción social. En definitiva, no es que las organizaciones posean culturas, sino que son culturas» (pág. 10). Los líderes transformacionales o carismáticos de la época actual, en contraposición a los líderes transaccionales, son positivistas o sociocognitivistas (MORALES, 1998).

En definitiva, la cultura influye sobre el líder, y el líder influye sobre la cultura organizacional. Y debe influir de forma positiva y transformacional si quiere realizar un verdadero y productivo cambio organizacional.

## CUADRO 2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES



Esto tiene muchas **implicaciones prácticas** para el liderazgo. Por ejemplo, en la importancia de la comunicación de líder-seguidores para que el primero pueda conocer las opiniones y creencias de los segundos. Investigaciones recientes indican que los líderes transformacionales pueden tener un mayor impacto en los subordinados cuando están físicamente próximos que cuando están físicamente distantes (HOWELL y HALL-MERENDA, 1999; en LORD y BROWN, 2001). Otro aspecto práctico consiste en enviar mensajes incongruentes con las propias acciones a los empleados, porque de este modo tendrán una influencia débil en las identidades de sus seguidores. En este sentido, WEIERTER (1997) apunta que la congruencia de valores entre los líderes y seguidores modificará la relación existente entre ambos. Para que el liderazgo sea efectivo, debe haber congruencia entre los valores e ideas del líder y de los subordinados (SHAMIR, 1993; en EHRHART y KLEIN, 2001). EHRHART y KLEIN (2001) añaden que las creencias de los seguidores son muy útiles para predecir las preferencias de

liderazgo. En definitiva, un líder de nuestros días debe liderar, que no dirigir (véase **cuadro 3**). Debe conocer el entorno físico, administrativo y social de la empresa en la que trabaja, así como el entorno ambiental en el que la empresa está ubicada. Debe mostrar interés e implicación por los objetivos propios y de sus trabajadores, así como por los de la empresa. Debe conocer al mayor número posible de integrantes de la organización, así como mostrar completa disposición al diálogo y apertura a ideas novedosas, pese a que sean contrarias a las suyas (aportando además medios para que las puedan aportar: reuniones, buzones, etc.); atender a las necesidades de sus trabajadores, haciéndoles ver con hechos que su bienestar es importante para la empresa.

Como apunta QUIJANO (2001), el liderazgo imperante hoy día es un liderazgo que no sólo depende del líder, de los seguidores, ni tan siquiera de la interacción de éstos, ni del grupo, sino también de la cultura organizacional en el que se encuentran todos ellos inmersos. Según VANDENBERGUE (1999), algunos valores organizacionales son más conducentes al liderazgo transformacional. Por ejemplo, DEN HARTOG, VAN MUIJEN y KOOPMAN (1996; en VANDENBERGUE, 1999) demostraron que los departamentos con un líder transformacional mostraban altos valores de innovación y apoyo. Sin embargo, más bien debería decirse que algunos contextos son favorables a la emergencia del líder mientras que otros no (PAWAR y EASTMAN 1997; en VANDENBERGUE, 1999).

Y estudiar estas relaciones es lo que nos interesa estudiar en esta investigación.

### CUADRO 3. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS DE LOS LÍDERES Y LOS DIRECTORES

Director	Líder
Se rinde ante el contexto dificultoso	Conquista el contexto dificultoso
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Se centra en los sistemas y estructuras	Se centra en las personas
Confía en el control	Inspira confianza
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una visión a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Tiene los ojos puestos en la cuenta de pérdidas y ganancias	Tiene la vista en el horizonte
Acepta la situación de las cosas	Pone en tela de juicio la situación actual de las cosas
Es el clásico buen soldado	Es él mismo
Hace las cosas adecuadamente	El líder hace la cosa adecuada

FUENTE: *BENNIS (1995)*.

## II. ESTUDIO EMPÍRICO

Hemos adoptado la perspectiva del liderazgo transformacional para realizar este estudio en lugar del liderazgo carismático o visionario porque se adecua más a nuestros objetivos y a nuestra posición teórica. Bien es cierto que, tal como apunta SHAMIR (1999), estos tres estilos de liderazgo tienen como centro de atención el proceso de relación existente entre líder y seguidores, y sugieren que observar la influencia recíproca ayudaría a comprender dicha relación y los resultados organizacionales, hay una diferencia en el foco conceptual entre estos tres estilos, foco que de hecho es el origen de la designación de los mismos. Así, la perspectiva de liderazgo visionario se centra en el término visión, al mismo tiempo que el liderazgo carismático se centra en el carisma, mientras que la perspectiva transformacional se dirige más al aspecto dinámico de la transformación, aspecto que queremos enfatizar en este estudio pues consideramos al líder, entre otras cosas, como un transformador de culturas.

### 1. Objetivo.

Nuestro objetivo general es relacionar las dimensiones de *liderazgo y cultura de la organización*, para llegar a un mejor conocimiento de la realidad organizacional y los recursos humanos en una empresa.

Dicho objetivo principal se diluye en otros más específicos. Concretamente, pretendemos conocer la relación existente entre un estilo de liderazgo dado, especialmente el liderazgo transformacional, y la satisfacción de los empleados. Del mismo modo, observar si existe relación entre los distintos estilos de liderazgo y una concreta cultura organizacional.

### 2. Hipótesis.

Para analizar el objetivo general, planteamos tres hipótesis fundamentales, la primera referida a la relación entre liderazgo y satisfacción laboral; la segunda referida a la relación entre liderazgo y cultura organizacional, y la tercera a la relación entre satisfacción y cultura.

#### 2.1. Hipótesis primera.

«Un liderazgo transformacional se relacionará con una satisfacción laboral mayor».

Planteamos que el liderazgo transformacional se relacionará con una mayor satisfacción laboral de los empleados.

### 2.2. Hipótesis segunda.

«Se producirá relación entre liderazgo transformacional y cultura organizacional».

En este estudio planteamos que los factores de liderazgo transformacional se relacionarán positivamente con los factores de cultura, mientras que los estilos de liderazgo transaccional y *laissez-faire*, lo harán en menor medida o incluso de forma inversa.

### 2.3. Hipótesis tercera.

«La cultura organizacional de apoyo a los demás y de colaboración se relacionará con una mayor satisfacción laboral de los empleados».

## 3. Metodología.

### 3.1. Muestra.

La muestra estaba constituida por trabajadores de sucursales financieras de dos capitales andaluzas. Participaron un total de 71 sujetos, de los cuales 32 eran mujeres (45% de la muestra) y 39 hombres (55% de la muestra). De los 71 sujetos, 13 ocupaban el puesto de director y 58 eran subordinados.

Las unidades de trabajo participantes, es decir, las diferentes entidades a las que pertenecían las sucursales, eran un total de tres, de tal forma que tres sucursales pertenecían a una entidad concreta, seis a otra y cinco a otra tercera entidad.

### 3.2. Instrumentos.

El instrumento utilizado para conseguir los datos requeridos fue una batería de cuestionarios que fueron administrados a los líderes y subordinados de manera individual. A los sujetos se les indicó desde un primer momento la importancia de responder con sinceridad puesto que los datos son confidenciales. Con ello se pretendía disminuir los posibles efectos de deseabilidad social existentes. La recogida de dichos cuestionarios se realizó en algunos casos el mismo día de su entrega y en otros casos varias semanas después, siempre de manera directa.

Los cuestionarios de los que constaba esta batería eran los siguientes:

### 3.2.1. Medida de satisfacción.

Para medir la satisfacción utilizamos el «Cuestionario de Satisfacción Laboral» de QUIJANO (1997), como medida del nivel de satisfacción de siete aspectos concretos del trabajo (véase **anexo I**). En total, se trata de 15 *item* que miden:

- satisfacción sobre la retribución económica;
- satisfacción con las condiciones físicas del entorno de trabajo;
- satisfacción con la seguridad y estabilidad que ofrece la empresa;
- satisfacción con las relaciones y compañeros en el trabajo;
- satisfacción con el apoyo y respeto que ofrecen sus superiores;
- satisfacción con el reconocimiento de los demás cuando es necesario, y
- satisfacción de poder desarrollarse personalmente en el trabajo.

Además, se obtiene una medida de satisfacción global, suma de las anteriores.

### 3.2.2. Medida de liderazgo.

Como modelo utilizamos el cuestionario MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de BASS y AVOLIO (1990).

Para tener una medida acerca del liderazgo de un líder, puede optarse por dos opciones. O bien preguntar a los líderes sobre su forma de liderar, o bien preguntar a sus seguidores sobre cómo lidera su líder. Hemos escogido la segunda forma pues la primera nos parece que puede en cierta forma presentar cierta deseabilidad social, y apostamos por la percepción de los subordinados sobre cómo creen que su jefe actúa, para observar si consideran que es un buen líder o un mal líder.

Pues bien, a los subordinados se les pregunta mediante este cuestionario sobre cómo creen que dirige su jefe (véase **anexo II**). Este cuestionario está formado por *item* que miden tres tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*. El primero está representado por los siguientes factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual, mientras que el liderazgo transaccional está formado por los factores recompensa contingente y dirección por excepción.

De los correspondientes factores de cada tipo de liderazgo se obtuvo una variable compuesta que representaría por lo tanto a cada tipo de liderazgo (es decir, hay una medida del liderazgo transformacional global y otra del liderazgo transaccional global).

### 3.2.3. Medida de cultura.

Para medir la cultura empleamos el «Cuestionario de conductas normativas en las organizaciones (CNO)» (ALONSO y SÁNCHEZ, 1997) en una versión reducida que mide las siguientes dimensiones del ámbito de trabajo mediante 22 *item* (véase **anexo III**):

- **consideración**, que expresa el respeto, reconocimiento y tenencia en cuenta de otras personas y de su labor;
- **innovación**, es decir, capacidad para aceptar modificaciones, alterar el trabajo introduciendo novedades;
- **orientación a la acción**, es decir, el hecho de otorgar mucha importancia a los medios y procedimientos que van a ser utilizados para conseguir los objetivos;
- **orientación a los resultados**, resultados que representan los objetivos que queremos alcanzar;
- **colaboración**, trabajar con otro/s con espíritu de equipo con el fin de conseguir un objetivo común y, por tanto, unos beneficios conjuntos, ya sean organizacionales o personales;
- **competición**: expresa la acción de contender con otra persona, grupo u organización, ya que comparten una aspiración para conseguir una misma meta;
- **control de acción**, que hace referencia al grado de control que es ejercido por el superior respecto a las acciones que uno mismo realiza;
- **libertad de acción**: grado de libertad que se posee respecto a la acción que uno mismo realiza.

También construimos otra variable compuesta por el control y la libertad de acción.

### 3.2.4. Datos sociodemográficos.

Al final de la batería de cuestionarios figuraban una serie de cuestiones acerca de datos sociológicos y demográficos. Las preguntas en cuestión eran: sexo, edad, número de hijos, estado civil, ciudad de nacimiento y ciudad de residencia, tiempo que lleva trabajando en la empresa, tiempo total que lleva trabajando, intención de continuar en la empresa y, en caso negativo, indicación de los motivos.

## 4. Resultados.

Un importante aspecto a recordar para poder llegar a una correcta exposición y comprensión de los resultados del estudio es el siguiente: a todos los sujetos se les administró el cuestionario de satisfacción y cultura. Sin embargo, sólo a los subordinados se les administró el de liderazgo.



El análisis de los resultados se ha realizado con el paquete estadístico SPSS y se han realizado análisis descriptivos, análisis correlacionales y análisis inferenciales.

#### 4.1. Análisis descriptivo.

Los individuos de menor y mayor edad son de 25 y 60 años respectivamente, por lo que la edad media de los trabajadores es de 42,5 años. 52 individuos están casados, 18 solteros y 1 separado. Por término medio tienen 1,87 hijos, figurando el rango entre 0 hijos y 5 hijos.

La gran mayoría de los sujetos (98% de la muestra) vive en una capital de provincia y el resto viaja hasta la capital todos los días para trabajar.

El tiempo medio que llevan trabajando en esta empresa es de 12,47 años y la media del tiempo total que llevan trabajando es de 22 años. La mayoría de los sujetos (89,7 % de la muestra) tiene intención de seguir trabajando en la empresa, el porcentaje restante no, puesto que afirman están contratados de forma temporal y sin posibilidad de renovación en indefinido.

#### 4.2. Análisis correlacionales.

En primer lugar, comentaremos las correlaciones significativas encontradas entre los factores de liderazgo, cultura y satisfacción. En segundo lugar, pasaremos a comentar las correlaciones existentes entre las diversas escalas.<sup>1</sup>

##### 4.2.1. Liderazgo.

En lo referente al **liderazgo transformacional** (LTF, en adelante; véase **tabla 1**), las correlaciones nos muestran que a mayor percepción de carisma, mayor motivación inspiracional creen que posee el jefe, ya que existe una correlación significativa y positiva entre ambos factores (.978\*\*). De igual modo, a mayor consideración individual que consideran que el jefe les presta, mayor motivación tienen para realizar su trabajo (1,000\*\*). Y a mayor consideración personalizada, mayor estimulación intelectual reciben (.678\*).

<sup>1</sup> Dos asteriscos (\*\*) señalan que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral), mientras que un asterisco (\*) indica que la correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). Por lo tanto, todas las correlaciones con asterisco son significativas y dignas de observación, especialmente las que tienen dos asteriscos. Las correlaciones indican relaciones entre variables. Si es positiva una correlación entre A y B, esto indica que a mayor A mayor B y viceversa. Si es negativa, indica que a mayor A, menor B, y viceversa.

**TABLA 1.** Correlaciones significativas entre los factores de LTF.

	Motivación inspiracional	Carisma	Estimulación intelectual
Motivación inspiracional .....		,978**	
Consideración individual .....	1,000**		,678*

En cuanto al **liderazgo transaccional** (LTC, en adelante), las correlaciones muestran que el factor de liderazgo transaccional que más peso tiene en el mismo es el factor dirección por excepción (.987\*\*). Y, a mayor recompensa contingente, mayor liderazgo transaccional, ya que existe una correlación significativa y positiva entre ambos factores (.765\*).

La **relación entre LTF y LTC** (véase **tabla 2**) indica que existen dos correlaciones significativas entre el liderazgo transaccional que creen que ejerce el jefe y dos factores: el carisma (-, 956\*\*) y la consideración individualizada (-1,000\*\*). Lo cual quiere decir que a mayor liderazgo transaccional menor carisma y menor consideración hacia los subordinados. Existe igualmente una correlación negativa entre la dirección por excepción y la estimulación intelectual (-1,000\*\*). Esto significa que a mayor actuación, sólo cuando los problemas se ponen serios, menor estimulación, que es un aspecto fundamental del liderazgo transformacional.

**TABLA 2.** Correlaciones significativas entre los factores de LTF y LTC.

	LTC	Dirección por excepción
Carisma .....	-, 956**	
Consideración individualizada .....	-1,000**	
Estimulación intelectual .....		-1,000**

#### 4.2.2. Cultura.

En cuanto a los factores de cultura organizacional, aquellos que tienen mayor relación entre sí, tal como indican las correlaciones, son los siguientes.

En primer lugar, **orientación a la acción** correlaciona con consideración (.640\*\*), orientación a los resultados (.653\*), colaboración (.522\*), innovación (.642\*\*). De tal manera que, por ejemplo, a mayor innovación, mayor orientación a la acción. Y a mayor orientación a la acción, mayor innovación. Observamos que existe una correlación significativa entre la orientación a la acción y la orientación a los resultados, y es que no tienen por qué ser incompatibles, pueden coe-

xistir ambas tendencias. En segundo lugar, **consideración** correlaciona con colaboración ( $,589^*$ ), control ( $,567^*$ ) e innovación ( $,710^*$ ). Así, por ejemplo, a mayor innovación y/o colaboración, mayor consideración, y viceversa. En tercer lugar, **libertad de acción** con competición ( $-,562^*$ ), control/libertad de la acción conjuntos ( $,523^*$ ) e innovación ( $-,631^*$ ). En cuarto lugar, **control** con control/libertad de la acción conjuntos ( $,743^{**}$ ) y con orientación a los resultados ( $,756^{**}$ ). Por último, control y libertad correlacionan con orientación a los resultados ( $,638^*$ ).

**TABLA 3.** Correlaciones significativas entre factores de cultura organizacional.

	O. a la acción	Consideración	Libertad de acción	Control	Cont. y Lib. de acción
Consideración .....	,640**				
Orientación a los resultados .....	,653*			,756**	,638*
Colaboración .....	,522*	,589*			
Innovación .....	,642**	,710*	-,631*		
Control .....	,722**	,567*			
Cont. y Lib. de acción .			,523*	,743**	
Competición .....			-,562*		

#### 4.2.3. Satisfacción.

Los resultados también parecen demostrar que la satisfacción sobre la compensación económica, la satisfacción con el respeto de los superiores, el reconocimiento y la satisfacción con la estabilidad que ofrece la empresa son factores con un gran peso para obtener la satisfacción global en el trabajo ( $,585^*$  ;  $,988^{**}$  ;  $,555^{**}$  ;  $,787^*$ , respectivamente).

#### • Relación entre escalas.

En cuanto a la relación **liderazgo-cultura**, existen correlaciones significativas entre la percepción que tienen los trabajadores sobre su jefe (interesan especialmente sus percepciones sobre el liderazgo Transformacional) y elementos de la cultura.

En lo referente al **liderazgo transformacional**, hay correlaciones significativas entre: el carisma y la consideración ( $,686^{**}$ ), colaboración ( $,768^{**}$ ) e innovación ( $,620^*$ ). De lo cual deducimos que a mayor percepción del jefe como carismático, mayor cultura innovadora, con espíritu colaborador y consideración hacia los otros, y viceversa, a mayor cultura colaboradora, innovadora, respetuosa y considerada, mayor percepción del líder como carismático.

También hay relaciones entre la cultura de colaboración y otros factores del liderazgo transformacional: con la estimulación intelectual ( $,712^*$ ), con la consideración individualizada que tiene para con cada individuo ( $,587^*$ ), y con el factor global de liderazgo transformacional ( $,765^{**}$ ). Podríamos decir que cuanto mayor estimulación intelectual y/o consideración personalizada perciben los subordinados de su jefe, mayor colaboración hay entre todos los trabajadores. O al contrario, cuanto mayor colaboración tenga lugar, mayor estimulación y consideración por parte del jefe reciben. De hecho, cuanto mayor es el liderazgo transformacional, más colaboración hay y viceversa. Un dato interesante es que, si nos preguntamos acerca de los otros factores de liderazgo transformacional que no correlacionan con la cultura colaboradora, no deben ser disparejos del mismo porque la correlación de la colaboración con el factor liderazgo transformacional es significativa e incluso superior a las de colaboración/estimulación intelectual, colaboración/consideración individualizada.

La competición correlaciona también significativamente con la consideración individualizada ( $,576^*$ ).

**TABLA 4.** Correlaciones significativas entre liderazgo transformacional y cultura.

	Carisma	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	LTF
Consideración .....	$,686^{**}$			
Colaboración .....	$,768^{**}$	$,712^*$	$,587^*$	$,765^{**}$
Innovación .....	$,620^*$			
Competición .....			$,576^*$	
Cont. y lib. de acción .....				

En lo referente al **liderazgo transaccional**, hay tres correlaciones significativas entre el factor recompensa contingente y tres factores culturales: *cultura colaboradora* ( $,666^{**}$ ), lo cual significa que a mayor recompensa contingente con el trabajo realizado, mayor colaboración se cree que existe en la organización; *innovación* ( $,648^*$ ), lo cual quiere decir que, a mayor recompensa contingente, mayor número de novedades en la empresa y mayor apertura a ideas inéditas y a la creatividad, y/o, a mayor innovación, mayor recompensa de acuerdo al esfuerzo realizado; y por último, *libertad* ( $-,967^{**}$ ), esta última en relación significativa pero inversa (con el factor de recompensa contingente que creen los subordinados que practica su jefe), de manera que, a mayor recompensa en función de la labor realizada, menor libertad hay en el trabajo, o viceversa.

Con respecto al otro factor del liderazgo transaccional, la dirección por excepción, no nos encontramos correlaciones significativas entre la dirección por excepción y los factores de cultura.

Y en cuanto al tercer estilo de liderazgo, *laissez-faire*, nos encontramos con una correlación significativa: a mayor *laissez-faire*, menor cultura colaboradora. Así mismo, el estilo de *laissez-faire* correlaciona de forma positiva y muy significativa (1,000\*\*) con la competencia, y de forma negativa y muy significativa (-1,000\*\*) con la consideración. De forma que, a mayor *laissez-faire*, mayor competencia y a menor consideración, mayor *laissez-faire*.

En cuanto a la relación **liderazgo-satisfacción**, en el **liderazgo transformacional**, el factor global de LTF correlaciona positiva y significativamente con satisfacción global (.879\*\*), con la satisfacción con las relaciones con los compañeros (.944\*\*) y con satisfacción sobre el reconocimiento (.984\*\*). El factor carisma correlaciona de forma positiva y significativa con las condiciones físicas del trabajo (.692\*\*). A mayor creencia de un comportamiento transformacional por parte del líder, mayor satisfacción laboral global, y específicamente en satisfacción con el reconocimiento y las relaciones con los compañeros.

En cuanto a la satisfacción y el **liderazgo transaccional**, sólo hay una correlación significativa entre la recompensa contingente que creen los subordinados que practica el jefe y la satisfacción global (.609\*). Lo cual se adecua a la teoría del liderazgo transformacional-transaccional porque indica que, ante un liderazgo transaccional, los subordinados se limitarán a sentirse satisfechos sólo en situaciones en las que les paguen según lo acordado, puesto que con este tipo de liderazgo (que se basa en un intercambio de recompensas) es lo único que los trabajadores pueden esperar.

En cuanto al *laissez-faire* que se cree que practica el jefe no muestra correlaciones significativas con la satisfacción, sólo con el factor dirección por excepción (.576\*).

En lo referente a las relaciones entre **satisfacción y cultura**, las correlaciones indican que la satisfacción individual se relaciona con la cultura de la organización, cuando ésta comprenda una orientación hacia la *acción* (.893\*), una *consideración hacia los demás* (.654\*\*), una organización donde los unos *colaboran* con los otros (.712\*\*) y una organización *innovadora*, que acepte novedades (.587\*), que es una de las características más importantes en las organizaciones actuales. En concreto, la satisfacción sobre la retribución económica del trabajo y la satisfacción con la estabilidad que le ofrece la empresa son los factores que más correlacionan con una cultura de colaboración (respectivamente: .559\* ; .573\*).

#### 4.3. Análisis inferenciales.

A continuación pasaremos a explicar los resultados encontrados con los análisis inferenciales realizados para encontrar diferencias de medias en grupos. Grupos que hemos formado en función de variables tales como el sexo y la unidad. Veamos análisis por análisis.

#### 4.3.1. Diferencias de medias en función del sexo.

Utilizando la prueba T-Student no se han encontrado diferencias de medias significativas en las dimensiones de liderazgo, cultura, y satisfacción en función del sexo. Una muestra de lo que apuntan las últimas investigaciones sobre liderazgo: no hay diferencia entre hombres y mujeres a la hora de ejercer papeles de líderes.

#### 4.3.2. Diferencias de medias en función de la unidad a la que pertenecen los trabajadores.

También utilizamos el análisis de varianza (ANOVA) de un factor para comprobar la existencia de diferencias en **liderazgo y cultura** en función de la unidad. El nivel de significación empleado ha sido el 0,05 escogiendo como resultados significativos los que están por debajo de dicho nivel.

La prueba ANOVA de un factor indica que las unidades dos y tres son las más carismáticas (media = 4,15;  $p = ,024$ ), y al mismo tiempo las que obtienen una puntuación menor (media = 2,75;  $p = 0,03$ ) en liderazgo de *laissez-faire*, siendo además las más colaboradoras (media = 3,07;  $p = 0,03$ ). Es interesante cómo la unidad que presenta más tipo de LTF presenta en mucho menor grado su opuesto, el *laissez-faire*.

### 5. Conclusiones y perspectivas de futuro.

#### 5.1. Conclusión.

En este estudio pretendíamos relacionar la variable cultura con el fenómeno del liderazgo, observando también la satisfacción de los miembros de la organización con su trabajo.

Si los diversos estudiosos del liderazgo transformacional (BASS, AVOLIO, CHEMERS, entre otros) han enfatizado la conveniencia de este tipo de liderazgo para con las organizaciones actuales, es por su eficacia y por constituir causa de satisfacción. Los resultados parecen indicar que existe una congruencia entre ambos, influyendo dicha relación en la satisfacción global del trabajo.

Al intentar relacionar liderazgo y cultura, los resultados parecen mostrar que existe una relación clara entre un conjunto de factores culturales tales como colaboración, acción e innovación, todos ellos en alza en las organizaciones actuales. La colaboración porque es fundamental para la realización de las tareas (recordemos la idea de BENNIS de los superequipos). La acción porque, tal como dice KOTTER (1990; en TERRY, 1993) el liderazgo tiende hacia el significado de las acciones. La innovación es de gran importancia porque el líder es el único capaz de aceptar nuevos retos conduciéndolos a las necesidades y objetivos de la empresa (CONGER, 1989; BASS y AVOLIO, 1993; en MORALES, 1998). Pese a que sea necesario matizar aún más la relación entre liderazgo transaccional y cultura.

En cuanto a nuestra *primera hipótesis*, podemos observar que existe una relación entre un liderazgo transformacional y una satisfacción laboral mayor en todos los trabajadores de la organización. Es decir, **los trabajadores más satisfechos son aquellos que poseen un líder transformacional**, lo cual viene a ofrecer un punto de apoyo a la teoría del LTF.

Los datos obtenidos en la relación liderazgo-satisfacción nos indican que, a mayor satisfacción de los trabajadores con el respeto y reconocimiento que se les ofrece así como a mayor satisfacción con el número y calidad de las relaciones sociales, mayor LTF. Esto hace referencia a la importancia de que los jefes sean buenos líderes y tengan en cuenta las necesidades de sus subordinados, ya que así lograrán mayor satisfacción entre los mismos y ello ejercerá su correspondiente influencia en las tareas organizacionales.

En cuanto a nuestra *segunda hipótesis*, los datos indicativos de la relación liderazgo-cultura, imprescindible de estudiar porque como afirma QUIJANO (2001) el liderazgo no sólo lo forman los líderes, seguidores y la relación entre los mismos, sino también la cultura organizacional, cultura que transmite y refleja ideas y creencias (AGUADO, 2002), parecen mostrar que la mayoría de los factores de *liderazgo transformacional* correlacionan con una cultura de consideración, de colaboración e innovación. De tal manera que **a mayor liderazgo transformacional, mayor respeto y reconocimiento de los logros de los demás, mayor colaboración y mayor introducción de nuevas ideas en la organización**. También se relaciona, en concreto, consideración individual con competición, de tal forma que, a mayor consideración individual, mayor competición, quizás porque el hecho de que la consideración individual implique mayor atención a cada individuo y mostrarle amistad e informalidad impulsa a cada subordinado hacia cierta competitividad para conseguir dicha consideración individual.

Los departamentos con un líder transformacional tienen más alta puntuación en consideración e innovación [DEN HARTOG, VAN MUIJEN y KOOPMAN (1996; en VANDENBERGUE, 1999)]. Y algunas de las características (AGUADO, 2002) de las culturas más exitosas son precisamente rigidez y flexibilidad, así como compromiso con los valores, productividad y acción (AGUADO, 2002).

En cuanto al liderazgo transaccional, observamos que a mayor recompensa contingente a su esfuerzo perciben los subordinados mayor colaboración e innovación, pero menor libertad. El hecho de sentir que van a recibir una recompensa ya fijada por su trabajo les hace colaborar más, en una cultura innovadora, aunque con un poco menos de libertad. Libertad menor porque, hagan lo que hagan, ya saben que van a recibir una determinada remuneración por su trabajo. Colaboración mayor, por dos posibles razones: porque no tienen que competir los miembros de un mismo grupo porque las recompensas ya están prefijadas para cada uno y porque van a hacer lo posible por conseguir lo que quieren porque saben a qué atenerse y las actividades laborales en las organizaciones de hoy en día se realizan cada vez más en grupo, por lo que es necesario colaborar. E innovación mayor porque puede que crean que unas pautas predeterminadas de sueldos y salarios sean propios de una cultura innovadora.

En cuanto a la relación significativa inversa entre RC y colaboración, esto apoya nuestra idea de que, a menor RC, mayor colaboración, porque los empleados están más satisfechos y colaboran más en una cultura en la que los individuos son recompensados según su esfuerzo y la demostración de su valía. En el factor innovación, no se confirma nuestra hipótesis, quizás porque entiendan de manera distinta el hecho de que no sea innovador en nuestros días el que ya de forma predeterminada haya un precio por su trabajo.

En lo referente a nuestra *tercera hipótesis* (sobre la relación entre cultura y satisfacción) la satisfacción en el trabajo se relaciona sólo con los factores de orientación a la acción, consideración, innovación y colaboración, por lo que nuevamente se verifica nuestra idea de que **es fundamental la existencia de buen ambiente laboral con los compañeros de trabajo para la satisfacción laboral**. De hecho, en nuestra segunda hipótesis ya hemos señalado que los factores de LTF se relacionan con acción, colaboración e innovación. BENNIS (1995) apunta como uno de los posibles tipos de cultura, quizás el más efectivo, el de cultura colegiada, cuyo centro es el grupo, que sigue los principios de respeto y compromiso y que se basa en la discusión y el acuerdo para la toma de decisiones.

### 5.2. Limitaciones de este estudio.

El principal inconveniente que hemos encontrado en esta investigación lo constituye su naturaleza. El hecho de que implique la necesidad de obtener opiniones acerca de los jefes hace a las organizaciones reacias a participar, lo cual nos supuso un intenso trabajo de búsqueda de empresas que colaboraran.

Otra limitación la constituye la falta de aceptación por parte de los directivos a aceptar administrar a sus empleados cuestionarios, debido a la falta de tiempo de los mismos.

### 5.3. Ventajas de este estudio.

Los resultados obtenidos son totalmente aptos para conocer la realidad social y organizacional de las sucursales en cuestión, y el fenómeno de liderazgo en ellas, conocimiento que puede ser utilizado para mejorar su funcionamiento, efectividad y la calidad de sus relaciones humanas.

Además, es un estudio innovador al relacionar el liderazgo transformacional con una dimensión como la cultura organizacional (y con una variable como es la satisfacción laboral) ya que son constructos, que empiezan a vislumbrarse hoy día como importantes mediadores del comportamiento organizacional de los individuos.

De hecho, el concepto de cultura organizacional no apareció hasta después de los años 80, imperando antes (pese a que sigue vigente ahora, pero para designar otros aspectos) el concepto de «clima organizacional», que hace referencia a las percepciones que constituyen descripciones



medioambientales psicológicamente significativas con las que la gente caracteriza las prácticas y normas, entre otras cosas, de la organización (SCHEIDER, 1975; en DICKSON, SMITH, GROJEAN y EHRHART, 2001). Y es en los últimos años cuando se ve la importancia de una buena cultura organizacional, y de una persona, el líder en este caso, que la conduzca y la cambie cuando y cuanto sea necesario.

#### 5.4. Perspectivas de futuro.

Este trabajo nos ha servido para observar las relaciones entre el liderazgo y la cultura, y su influencia en la satisfacción laboral en el ámbito organizacional. Queda por comprobar y profundizar en dichas interrelaciones, utilizando para ello mayor número de empresas y pertenecientes a diversos sectores de producción. Sería interesante observar si la cultura es distinta en un tipo de empresas u otro (empresas de alimentación, empresas bancarias, textiles, etc.) y si influye también la cultura general del país o región en la que dichas empresas se encuentren. De hecho, se ha comprobado que hay países con culturas más colectivistas y otros con culturas más individualistas.

Sería interesante estudiar más a fondo si coinciden las opiniones del jefe sobre el liderazgo ejercido y las opiniones de los subordinados sobre el liderazgo ejercido por el jefe y cómo influye dicha coincidencia (o cómo influye el que no haya coincidencia). Pues de nada sirve que un líder intente ser lo más transformacional posible si no se esfuerza en «llegar» a sus subordinados, si éstos no lo perciben como tal. Todo con el fin de poder proponer teorías y estilos de liderazgo que mejoren la efectividad de las empresas, ya que al liderazgo organizacional se le otorga el gran papel de resolver los retos sociales, económicos y técnicos que tienen y tendrán lugar en las organizaciones actuales y futuras (PORTER, 1999; en DURO, FERNÁNDEZ y SAN MARTÍN, 1999).

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUADO, R.J. (2002). <http://www.avantel.net/rjaguado/>
- ALONSO, E. y SÁNCHEZ, J. (1997). «La evaluación de la cultura: el Cuestionario de las Conductas Normativas Organizacionales (CNO)». *Comunicación presentada en el VI Congreso de Psicología Social*. San Sebastián.
- ATWATER, L., CAMOBRECO, J.F., DIONNE, S.D., AVOLIO, B. y LAU, A.N. (1997). «Effects of rewards and punishments on leader charisma, leader effectiveness and follower actions». *Leadership Quarterly* 8, (2), 133-152.
- AVOLIO, B. HOWELL, J.M. y SOSIK, J.J. (1999). «A funny thing happened on the way to the bottom line: humor as a moderator of leadership style effects». *Academy of Management Journal* 42, (2), 219-227.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership beyond expectations*. Nueva York: The Free Press.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Cambridge: University press.

- BASS, B.M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- BASS, B.M. (1999). «Two decades of Research and Development in Transformational Leadership». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, (1) , 9-32.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: *Consulting Psychologists Press*.
- BENNIS, W. (1995). *Cambio y liderazgo: una vida inventada*. Bilbao: Deusto, D.L.
- BENNIS, W. (2000a). «El fin del liderazgo». *Harvard Deusto Business Review* 95, 10.
- BENNIS, W. (2000b). «Las diferencias entre gestión y liderazgo». *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad* 34, 24-27.
- BONAVIA, T. y QUINTANILLA, I. (1996). «La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados». *Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 12, (1), 7-26.
- CHEMERS, M. (1997). *An integrative theory of Leadership*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- CUBEIRO, J.C. (1999). «Warren Bennis y los maestros del liderazgo». *Dirección y Progreso*, 167, 11-15.
- DICKSON, M.W., SMITH, D.B., GROJEAN, M. y EHRHART, M. (2001). «An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them». *Leadership Quarterly* 12, 197-217.
- DURO, A.D., FERNÁNDEZ, M. y SAN MARTÍN, R. (1999). «Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos». *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones* 15, (3), 331-349.
- EHRHART, M. y KLEIN K.J. (2001). «Predicting followers preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality». *Leadership Quarterly* 12, 153-179.
- GENNAOUI, T. (2000). «El empleado: nuestro mayor inversor». *Capital Humano* (133), 70-71.
- GONZÁLEZ, P. (1997). *Psicología de los grupos: teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.
- GUTIÉRREZ, C. (2000). «Diferencias culturales en el prototipo de liderazgo organizacional». *Capital Humano* (133), 32-36.
- HASLAM, S.A. (2001). *Psychology in organizations*. London: SAGE.
- JAMES, J. (1998) . *Habilidades de liderazgo para una nueva era*. Paidós: Barcelona.
- KOTTER, J.P. (2000). *Qué hacen los líderes*. Gestión: Barcelona.
- MORALES, J.F. y LÓPEZ ZAFRA, E. (1998). «Carisma y cultura en las organizaciones productivas: un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis». *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 14, (3), 279-293.
- LORD, R.G. y BROWN D.J. (2001). «Leadership, values and subordinates self-concepts». *Leadership Quarterly* 12, 133-152.
- MEGLINO, B. (1998). «Individual values in organizations: concepts, controversies, and research». *Journal of Management*. <http://www.findarticles.com>
- NAVARRO, J. (2001). «Sobre la complejidad del liderazgo». *Revista de Psicología Social* 16, (1), 126-128.
- QUIJANO, S. (2001). «Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas». *Revista de Psicología Social* 16, (1), 116-122.

- SCHWARTZ, S.H. (1992). «Universals in the context and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries». *Advances in experimental social psychology* 25, pp. 1-65. Nueva York: Academic Press.
- SHAMIR, B. (1999). «Leadership in boundaryless organizations: disposable or indispensable?». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, (1), 49-71.
- SMITH, P.B. y PETERSON, T. (1990). *Liderazgo, organización y cultura: un modelo de dirección de sucesos*. Madrid. Pirámide.
- TERRY, R.W. (1993). *Authentic Leadership: courage in action*. San Francisco: Jossey Bass.
- VANDENBERGUE, C. (1999). «Transactional vs. Transformational Leadership: suggestions for future Research». *European Journal of work and organizational Psychology* 8, (1), 26-31.
- VRIES, R.E., ROE, R.A. y TAILLIEU, T.C.B. (1999). «On charisma and need for leadership». *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, (1), 109-133.
- WEIERTER, S.T.M. (1997). «Who wants to play "follow the leader" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics». *Leadership Quarterly* 8, (2), 171-193.

## ANEXOS

### ANEXO I. ITEM DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN

1. Las condiciones de trabajo que reúne su entorno laboral.
2. La seguridad que les ofrece esta empresa de cara al futuro.
3. El respeto que le ofrecen los compañeros con los que trabaja.
4. El sueldo que recibe.
5. El reconocimiento que recibe por parte de sus superiores cuando lo merece.
6. La posibilidad de poner en juego todo lo que usted es capaz de ser en su puesto de trabajo.
7. La forma en que le pagan según lo convenido.
8. El apoyo que recibe por parte de sus superiores.
9. La posibilidad de hacer amigos en el trabajo.
10. El ambiente físico de su puesto de trabajo.
11. El nivel de conocimientos y habilidades que puede poner en juego en el puesto de trabajo.
12. El nivel de seguridad y estabilidad que le ofrece la empresa.
13. Los elogios que recibe cuando obtiene buenos resultados.
14. El respeto que le ofrecen sus superiores.
15. En general con este trabajo estoy...

### ANEXO II. ITEM DE LA ESCALA DE LIDERAZGO

1. Me siento bien trabajando a su lado.
2. Me siento orgulloso de trabajar con él.

3. Tengo completa confianza en él.
4. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula.
5. Expresa los objetivos importantes del grupo de una manera sencilla.
6. Intenta no tomar decisiones.
7. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas que antes me resultaban desconcertantes.
8. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.
9. Da consejos a quienes los necesitan.
10. Está dispuesto a instruirme o enseñarme siempre que lo necesite.
11. Ayudan mucho a los recién llegados.
12. Mientras no desea introducir cambios, nos deja hacer nuestro trabajo.
13. Desarrolla formas de motivarnos.
14. Evita dirigirse a nosotros cuando no nos dirigimos a él.

### **ANEXO III. ITEM DE LA ESCALA DE CULTURA**

1. Se toman las cosas con calma.
2. Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión.
3. Se expresa con franqueza lo que se siente.
4. Cada uno establece su propio ritmo.
5. Procuramos hacer las cosas mejor que otros grupos del sector.
6. Se intentan nuevas formas de hacer las cosas.
7. La gente actúa sin control ni supervisión.
8. Continuamente se busca hacer cosas, llevarlas a cabo.
9. La gente habla de otros a sus espaldas.
10. Se busca el trato con las personas del equipo.
11. La gente se estimula al trabajo con el esfuerzo de los demás.
12. Los trabajos se terminan y no se dejan sin concluir.
13. Se hace el trabajo siguiendo unas normas establecidas.
14. Cada uno trata de hacer las cosas mejor que los demás.
15. La gente hace buenas amistades en el trabajo.
16. Se buscan sobre todo los resultados de las acciones emprendidas.
17. Se compite por otros grupos de trabajo dentro de la misma empresa.
18. Se es remiso a aceptar nuevas ideas.
19. Se comparte la información con los compañeros de trabajo.
20. Se ayuda a los recién contratados para que estén a gusto.
21. Se cuenta con total libertad en el trabajo.
22. Se está disponible cuando los otros lo necesitan.