



Artículo

Carisma y cultura en las Organizaciones productivas: Un estudio desde la perspectiva de los niveles de análisis

ESTHER LÓPEZ ZAFRA*

J. FRANCISCO MORALES DOMÍNGUEZ**

*Universidad de Jaén. ** Universidad Nacional de Educación a Distancia.

RESUMEN

Los cambios que se han producido en las tecnologías, mercados y en las relaciones interpersonales han provocado que, a partir de los años 80, se produzca también un cambio en el estilo de liderazgo ejercido resurgiendo la idea de Liderazgo Carismático como aquél que mayores beneficios posibles conlleva. Del mismo modo, se observa una mayor preocupación por la cultura organizacional y, en concreto, por las expectativas que se generan respecto a los miembros de la organización, y viceversa.

Consideramos que debe producirse relación entre estos constructos y, este hecho, está generando nuevas formas de medida.

Para comprobarlo analizamos la relación entre Carisma (medido mediante el M.L.Q. de Bass) y las dimensiones de Cultura (apuntadas por Alonso, 1994). Además, aplicamos el análisis Intra-entre-grupos para ver cuál es el nivel de análisis (individual o grupal) en el que se explica la relación.

Comprobamos que Carisma está más relacionado con algunas dimensiones de Cultura (por ejemplo, consideración, innovación, calidad u orientación a los resultados, entre otros) y que el nivel en que se explica la relación es fundamentalmente en el entregrupos.

ABSTRACT

The changes that have taken place in technology, market and interpersonal relationships since the 80's have also brought about changes in the leadership styles. Charismatic Leadership style has reappeared as the one that produces the most benefits. At the same time, a bigger concern is observed in regards to the organizational culture and, specifically, with the expectations concerning the organization's members, and viceversa.

We consider that there must be a relationship between charismatic leadership and organizational culture, which is generating new measures.

In order to test this hypothesis we analyzed the relationship between Charisma (assessed through Bassí M.L.O.) and Culture dimensions (as Alonso et al. (1994) measure them). Moreover, we applied the Within and Between groups analysis to uncover the proper level of analysis in which the relationship is explained.

We found that Charisma is related to some Culture dimensions (as Consideration, Innovation, Quality or Outcome orientation, among others) and that the Between groups level is the one that best explains the relationship.

PALABRAS CLAVE

Carisma, Cultura, Organización, Análisis intra-entre Unidades.

KEY WORDS

Charisma, Culture, Organization, Within and Between entities Analysis.

LIDERAZGO CARISMÁTICO Y CULTURA: RELACIONANDO AMBOS CONCEPTOS

Los cambios que se producen en las organizaciones y la atención que se presta a partir de los años 80 a los miembros de las organizaciones provoca que el estudio tanto de Liderazgo como Cultura tome un nuevo cariz y que se produzca un mayor interés por ambos aspectos.

Por un lado, se constata que surge un nuevo estilo de liderazgo. Se tiene más en cuenta a los seguidores y surgen una serie de teorías que Bryman (1992) reúne bajo el epígrafe de "Nuevo Liderazgo" y que otros autores como Yammarino (1996) denomina teorías contemporáneas. Dentro de estas teorías se encuentran tres aproximaciones fundamentales, liderazgo Visio-

nario, Liderazgo Transformacional y Liderazgo Carismático.

Consideramos que estas aproximaciones pueden ser integradas en una sola por varios motivos. Todas ellas tienen en común el énfasis puesto en la misión y visión que deben articular y transmitir los líderes a los seguidores. Asimismo, tanto liderazgo visionario, transformacional como carismático son términos tratados indistintamente como si fueran sinónimos (López-Zafra, 1998).

Además, de modo explícito o implícito, Carisma es un concepto central en todas las teorías de Nuevo Liderazgo. La explicación puede buscarse en la transformación que, según estas nuevas teorías, los líderes carismáticos hacen de las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de

los seguidores llevándoles desde los propios intereses a los intereses colectivos. Más aún, causan en los seguidores un compromiso elevado con la misión del líder, sacrificios personales significativos en interés de la misión y un trabajo por encima y más allá de la llamada del deber.

Por otro lado, las publicaciones que aparecían con anterioridad a la década de los 80 parecían considerar Organización y Cultura aspectos separados y solamente se argüía la posible existencia de paralelismos entre ellos (véase Smircich, 1983). Sin embargo, la aparición de publicaciones como la de Schein (1988), Peters y Waterman (1982), entre otras, en las que se subraya la importancia de la cultura organizacional en la empresa, la relevancia de cuestiones relativas al factor humano y la influencia de los estudios de empresas japonesas, hace que se preste mayor atención a la cultura organizacional (Menguzzato y Renau, 1992). En esta línea, Cercos (1994) afirma que este interés por la cultura en la organización es relativamente nuevo, parte del movimiento de Relaciones Humanas, las experiencias de Hawthorne, los conocimientos de marketing y el nuevo impulso de la dimensión humana en los años 60, y está alcanzando un gran desarrollo en su estudio puesto que, según el mismo autor, esta variable puede ayudar a comprender las relaciones líder-seguidor, diferencia respecto de otras organizaciones y eficacia de una organización, entre otros muchos aspectos.

La confusión que se produce en torno a cultura viene motivada por la utilización de otros conceptos como ideología (Schein, 1988), valores (Deal y Kennedy, 1982) y fundamentalmente Clima. Para delimitar nuestra postura atendemos a la

revisión de Denison (véase Denison, 1996) y a la distinción de Quijano (1992, p. 45) de clima compuesto de dos aspectos, uno estable y relativamente perdurable y otro relacionado con la percepción subjetiva de sus empleados mientras que cultura implica los aspectos que indican el modo correcto de pensar, percibir y abordar los problemas de la organización. De algún modo, la cultura explícita aquello que la organización espera de sus miembros, al tiempo que indica a éstos lo que pueden y deben esperar de aquella.

Una vez que hemos apuntado brevemente la tendencia actual en el estudio de Liderazgo y en Cultura queremos poner en relación ambos conceptos para lo cual atendemos al ámbito en el que vamos a realizar nuestro estudio: la organización. Puesto que la organización es un grupo o grupos formados por individuos articulados por un sistema de autoridad que integra las actividades de sus miembros para conseguir los objetivos establecidos (Quijano, 1987 p. 83), se enfatiza la importancia social de la organización como grupo articulado por un sistema de autoridad (líder) y una manera de hacer en un contexto (cultura).

De este modo, si un líder pretende cambiar o instaurar un nuevo modo de dirigir la organización, de alguna manera, consideramos que debe realizar su transformación. Por ello, si el líder es carismático tendrá que atender a una variable contextual importante: la cultura organizacional (Conger y Kanungo, 1988, 1994).

Las posturas respecto al papel que el líder desempeña en la cultura de la organización pueden resumirse en dos. Unos consideran que el líder interpreta la realidad que emerge del grupo, ya que las orga-

nizaciones son culturas (perspectiva constructivista), mientras que otros afirman que es el líder quien construye y dirige la cultura, puesto que las organizaciones tienen cultura (perspectiva positivista) (Quijano, 1993, pp. 275-276).

Cuando hablamos de liderazgo carismático predomina la vertiente positivista, es decir, las organizaciones tienen cultura y es el líder quien dirige y construye la cultura (véanse los trabajos de autores como Yammarino, 1994; Aguirre, 1994; Viedma, 1992; Sashkin y Rosenbach, 1993, entre otros).

El resurgimiento del estudio de Carisma y Cultura se basa en la idea de la obtención de mejores resultados y estos son percibidos por los clientes. Se considera necesario el cambio cultural que va paralelo al cambio que se produce en cuanto a la gestión de liderazgo dentro de la empresa. Como dijimos anteriormente, antes de los años 80 primaban las relaciones transaccionales líder-seguidores, ahora es necesario atender a la satisfacción e implicación de los trabajadores mediante el liderazgo transformacional. Por este motivo, autores como Alonso (1993 p. 68) consideran que las teorías de liderazgo carismático son teorías culturales al entender que el liderazgo implica la innovación de la cultura mientras que las teorías del viejo liderazgo son instrumentales ya que lo que interesa es la realización de los objetivos planteados.

HIPÓTESIS

Planteamos dos hipótesis fundamentales, la primera referida a la relación entre Carisma y Cultura en función del líder y la segunda al nivel de análisis. En cuanto al nivel de análisis atenderemos al nivel indi-

vidual, es decir, relación entre variables debida a diferencias individuales y al grupal, esto es, relación entre variables motivada por diferencias entre grupos en el que puede explicarse la relación. En este caso, por grupo entendemos cada unidad de trabajo participante.

Hipótesis 1

En este estudio planteamos (véase López-Zafra y Morales, 1995, 1998) que los líderes carismáticos consiguen un mayor esfuerzo extra, satisfacción, o claridad de rol, y puntuaciones significativamente inferiores en variables como conflicto. De aquí, consideramos que son transformadores de la cultura, y por ello debe producirse la existencia de diferencias significativas estadísticamente en cultura entre aquellos líderes que han sido considerados carismáticos por los miembros de su equipo y aquellos que no lo han sido.

Hipótesis 2

El estudio actual de liderazgo carismático apunta la explicación de la relación entre las variables de resultado y carisma en un nivel grupal (véase López-Zafra, en prensa), de aquí que consideramos que la relación entre carisma y las dimensiones de cultura también deberían explicarse en el nivel grupal.

METODOLOGÍA

Consideramos necesario estudiar Carisma en relación con la Cultura organizacional, por lo que analizaremos el funcionamiento de las dimensiones de cultura en unidades productivas cuyo líder es considerado por los miembros de su equipo alto o bajo en carisma así como el

nivel de análisis en que se explica la relación entre carisma y las dimensiones de cultura.

Sujetos

Participaron 39 unidades de trabajo con un total de 199 sujetos de los cuales 165 eran hombres (82.9%) y 34 mujeres (17.1%).

Las unidades de trabajo participantes se categorizaron en función del sector productivo al que pertenecieran. De este modo, contamos con 18 personas que trabajaban en el sector financiero (14 hombres y 4 mujeres) que constituye el 9%, 44 en comercial/distribución (34 hombres y 10 mujeres) que son el 22,1% de la muestra, 114 en la industria (98 hombres y 17 mujeres) (57,27% de la muestra) 13 en el sector de la construcción, 12 hombres y 1 mujer (6,53%) y 10 en el sector servicios (8 hombres y 2 mujeres, 5,1% de la muestra).

Instrumentos

Los datos se obtuvieron mediante cuestionarios que fueron administrados a los líderes y miembros de cada unidad de manera individual. La recogida se realizaba días después, de modo también directo o a través de alguien de confianza del grupo.

Todos los sujetos (líderes y miembros de la unidad) contestaron una batería que contenía las siguientes escalas:

Medida de Liderazgo

Cuestionario “Multifactor Leadership Questionnaire” (M.L.Q.) de Bass (1985), este cuestionario ha sido el más amplia-

mente utilizado y aceptado como medida de liderazgo transformacional/carismático (Lowe y cols., 1996). Ha sido validado en nuestro país por Morales y Molero (1991).

Consta de dos formas. Una para los líderes o jefes de la unidad (39 sujetos en nuestro estudio) y otra forma para los seguidores o trabajadores de la unidad (160 sujetos). En ambos cuestionarios las preguntas que se realizan se refieren a relaciones entre el líder y sus seguidores, por lo que, en algunos casos podría aparecer un efecto de deseabilidad social. Por esto, fue muy importante destacar la confidencialidad de los datos y, por supuesto, sinceridad.

El cuestionario comprende una serie de factores que pueden incluirse en los dos polos del continuo de Liderazgo (del Transaccional al Transformacional). Se considera que todas las aportaciones anteriores a los años 80 eran transaccionales y el término transformacional se acuñó en contraste con el de Liderazgo Transaccional, definido como proceso de intercambio líder-seguidor en recompensas objetivas o subjetivas, cuyo ejemplo paradigmático es el intercambio salario-trabajo. Mediante el Liderazgo Transformacional se supone que tanto líder como seguidores aumentan su motivación y cambian una meta por otra superior que es común, dando lugar a incrementos en el rendimiento. De este modo, podemos considerar junto con Molero y Morales (1993a) que Liderazgo Transformacional y Transaccional constituyen dos polos de un continuo.

El M.L.Q. se compone de una serie de factores correspondientes a los dos tipos de liderazgo. Por un lado, Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Conside-

ración Individualizada son factores de Liderazgo Transformacional y, por otro, Recompensa Contingente y Dirección por Excepción son factores de Liderazgo Transaccional.

En este trabajo, sólo atendemos al factor Carisma de Liderazgo Transformacional que es apuntado por Bass (1985) como término que se ha empleado para describir a líderes que, por el poder de su persona, tienen un profundo y extraordinario efecto en los seguidores. Los líderes carismáticos inspiran lealtad incuestionable y devoción de los seguidores, sin tener en cuenta el propio interés. Tales líderes pueden transformar el orden establecido.

Medida de Cultura

Como cuestionario de Cultura se siguió el modelo trabajado por Alonso y cols. (1993), quienes parten del supuesto del doble carácter que tienen las acciones humanas, el instrumental y el cultural. Estos autores construyen un cuestionario el **Cuestionario de Conductas Normativas**, (C.N.O.) que incluye una serie de dimensiones definidas sobre la base de las acciones instrumentales en cuanto que expresan y manifiestan el carácter cultural. A partir de los ítems creados por sus autores, se elaboraron dos formas paralelas que contenían ítems de todos los factores. A continuación ofrecemos una idea general del significado de cada dimensión.¹

Consideración: expresa el reconocimiento de las personas en general, y se fundamenta en la igualdad de la naturaleza humana.

¹ Hemos de comentar que los autores siguen trabajando en este cuestionario y recomendamos las aportaciones de Alonso, 1997 y 1998 y Sánchez, 1998.

Innovación: expresa la adopción de una idea, una técnica o una conducta que es nueva para las organizaciones.

Orientación al Cambio: expresa la idea de hacer alguna modificación en los diversos componentes que constituyen la esencia de la organización.

Orientación a la Acción: la acción es la expresión natural del comportamiento social y el instrumento de la realización de objetivos y fines de una organización o grupo.

Calidad del Trabajo: este concepto expresa la relación satisfactoria y adecuada de lo que se hace con la forma de hacerlo.

Orientación a los Resultados: expresa la idea de la finalidad de la acción, de que la acción que se emprende está condicionada por los resultados que se pretenden conseguir.

Colaboración: quiere expresar un acuerdo entre las personas para realizar acciones en una organización o grupo que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes.

Orientación hacia la autoridad: expresa la búsqueda de coordinación de las acciones entre los componentes de las organizaciones, grupos y equipos para conseguir sus objetivos e intereses.

Realización del Rol: expresa las conductas que el ocupante del rol estima apropiadas a las demandas de los componentes.

Competición: la idea de destacar en la acción en comparación con otros.

Integración de los Grupos: expresa la idea de la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un organismo (equipo, grupo, organización).

Control de la Acción: sería la dominación de la acción que realiza un grupo frente a la acción que se realiza, se propone o se estimula por los agentes externos.

Libertad de Acción: se refiere a la capacidad de elegir la forma de acción que se juzga adecuada para conseguir unos objetivos.

Tolerancia a la Incertidumbre: expresa la idea de control de la acción instrumental en situaciones en que se desconoce la manera de conseguir los fines y los objetivos propuestos debido a la falta de información sobre las características del medio en que se desarrolla dicha acción.

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Realizamos un análisis factorial por el método de los componentes principales y con rotación varimax, para los ítems del M.L.Q.. Dado que el factor que aquí nos ocupa es Carisma hemos de indicar que arroja una fiabilidad adecuada ($\alpha = .901$; media=3.218; Sd=.929).

Por su parte, la investigación sobre el Cuestionario de conductas normativas se basa en un estudio que aún no ha concluido. Los autores en sus estudios preliminares obtienen un solo factor (Alonso, 1997), y realizan la construcción de dimensiones en función del contenido teórico de estos constructos. Nosotros seguimos esta misma perspectiva de los autores.

Asimismo, consideramos que es oportuno utilizar las dimensiones como un con-

junto de ítems que, además, se relacionan entre sí puesto que el coeficiente de fiabilidad de Cronbach es aceptable (alpha de Cronbach para el total del cuestionario de Cultura es .9103).

En este trabajo, además de los análisis referidos a diferencias de medias (que veremos en el apartado de Resultados), hemos de destacar la realización de un análisis mediante el cual se pretende comprobar el nivel de análisis adecuado.

Realizamos el Análisis Intra-Entre-Grupos. Este análisis implica la realización de tres pasos sucesivos que nos llevarán de lo general a lo particular, es decir, de relaciones que pueden establecerse a nivel global entre variables (correlación total) al descubrimiento de en qué nivel concreto se produce esa relación (bien intragrupo, bien intergrupo, o ambos).

Para comprender en qué nivel de análisis se explicaría la relación tendremos que desglosar los pasos del análisis.

En el primer paso del análisis (A.I.E. I) tendremos que evaluar cada variable en un nivel particular para determinar si varía fundamentalmente a nivel intragrupal, intergrupala o en ambos niveles. Para evaluar la fuente de variación, emplearemos las etas intra (η^2) y entre (η^2) y su diferencia, que podemos hallar mediante un test F de Snedecor de significación estadística y un test E de significación práctica (magnitud de los efectos).

En segundo lugar, en el A.I.E. II, una vez sabemos en qué nivel se sitúa la variabilidad de cada variable, tendremos que evaluar cada relación para saber en qué nivel se produce la covariación, para lo cual, nos basamos en las correlaciones.

Difiere del A.I.E. I en que aquí se considera la relación entre dos variables. Aquí realizamos dos grupos de tests, los de magnitud (t y Z) y los diferenciales (R y A)².

Una vez realizado este paso pueden establecerse cuatro inferencias distintas. El resultado es intra-grupo cuando la correlación intra-grupo es significativa, la correlación entre-grupos no lo es, y la diferencia entre ambas es significativa y favorable a la correlación intra-grupo. Existe mayor covariación dentro de cada grupo o unidad que entre grupos. El nivel de análisis apropiado es el individual o componentes de la unidad.

El resultado entre-grupos ocurre cuando la correlación entre-grupos es significativa, la correlación intra-grupo no lo es, y la diferencia de ambas es significativa y favorable a la correlación entre-grupos. La relación entre las variables de interés se manifiesta principal y significativamente en el nivel del grupo o unidad. El nivel de análisis adecuado para estudiar la relación es el del grupo o unidad.

El resultado es ambiguo cuando ambas correlaciones son significativas, independientemente de su diferencia, ninguno de los resultados previos puede ser respaldado. En este caso sólo podemos comprobar cuál es superior.

Existe varianza importante tanto en el nivel individual como en el grupal. Esta no independencia de las puntuaciones puede explicarse de varios modos. Puede producirse una influencia de la variabilidad colectiva, una influencia de la variabilidad individual y/o un efecto modulador del

nivel grupal sobre el individual (Páez y cols. 1996).

Por último el resultado es nulo cuando ambas correlaciones no son significativas, independientemente de su diferencia. En este caso, la correlación total indica si existe alguna relación entre las variables de interés.

Este resultado es también interesante puesto que la ausencia de significación o incluso correlación indicaría que se produce ausencia de relación entre las variables de interés.³

RESULTADOS

En la primera hipótesis consideramos que aquellas unidades cuyo líder sea considerado alto en el factor Carisma (puntuación correspondiente a los items que componen el factor Carisma de Bass) obtendrán puntuaciones significativamente distintas en las dimensiones de cultura a las de aquellas unidades cuyo líder sea puntuado bajo en Carisma. Para poder comprobar este aspecto, primero eliminamos a los líderes de la muestra (dado que se autopuntuaban de forma significativamente más alta en Carisma $t(4.52)$; $P=.000$ con lo cual, de incluirlos nuestra inferencia quedaría sesgada). Posteriormente, dividimos la muestra en dos grupos, aquellos grupos que puntúan a su líder alto en Carisma y aquellos grupos que puntúan a su líder bajo en Carisma. Para decidir la puntuación de corte entre los grupos, comprobamos que la muestra se distribuye normalmente con una tendencia asimétrica positiva y leptocúrtica.

² Los test de magnitud se basan en el estadístico pero no tienen en cuenta los grados de libertad.

³ Para un estudio más detallado de este tipo de análisis véase González y Peiró (1992), López-Zafra (1998), López-Zafra y Morales (en prensa).

Seleccionamos dos grupos extremos, el de aquéllos que se sitúan en el 33% más alto y los que se ubican en el 33% más bajo de la distribución normal. Por ello, en nuestra muestra, los altos se situarían por encima del Percentil 67 que se corresponde con la puntuación 3.8, y los de puntuación baja en Carisma se situarían en el Percentil 33, que en nuestra muestra corresponde con una puntuación en Carisma de 2.7 puntos.

A raíz de los resultados obtenidos podemos concluir que en aquellos grupos cuyo líder ha sido puntuado alto en Carisma, se producen, en mayor medida, conductas diferentes. Se observa la existencia de diferencias significativas en Consideración ($t=5.56$; $p<0.000$) (reconocimiento de las personas, idea de igualdad de la naturaleza humana y el derecho que todos los hombres tienen a ser respetados y estimados por sí mismos); Colaboración ($t=5.14$; $p<0.000$) (acuerdo entre las personas para realizar acciones en una organización o grupo que llevan a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés o que posibilitan alcanzar los objetivos y los fines personales de los constituyentes; la colaboración es un mutuo apoyo entre personas para conseguir algo que no tiene que ser necesariamente común); Integración de los Grupos, o la idea de la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un equipo que tiene fines y objetivos propios, en el que normalmente se está por asignación de la autoridad en razón de las características de los componentes y con el objeto de realizar una tarea conjunta o alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podían conseguir ($t=4.54$; $p=0.000$), y, por último, en Libertad de Acción, o la capacidad de elegir la forma de acción que se juzga

adecuada para conseguir unos objetivos ($t=3.76$; $p<0.001$).

Por otro lado, también son significativas las diferencias que se producen entre los líderes puntuados altos en Carisma y los puntuados bajo en Carisma en factores que hacen hincapié en la tarea, como es el caso de la forma de relacionar el trabajo con el modo de realizarlo, enfatizando los valores sociales compartidos, es decir, en el carácter social de la acción que diferencia el liderazgo carismático del liderazgo instrumental (Calidad del Trabajo $t=2.17$; $p<0.037$), la importancia que dan a la consecución de lo que se pretende y lo que debe prevalecer en todo grupo u organización son los objetivos, que la predeterminan y guían (Orientación a los Resultados $t=2.91$; $p<0.006$), y la conducta de la persona focal para responder a las demandas en el trabajo que le hace su conjunto del rol (Realización del Rol $t=2.34$; $p<0.024$). Por último, se manifiesta en los líderes puntuados alto en Carisma un mayor afrontamiento en situaciones no estructuradas en que no se tiene experiencia de los comportamientos que son adecuados para enfrentarse a ellas (Tolerancia a la Incertidumbre $t=2.28$; $p<0.028$) buscando una forma nueva de hacer las cosas que normalmente se hacen (Innovación $t=5.18$; $p<0.000$).

En cuanto a las variables en las que los líderes no se han diferenciado significativamente (si bien las puntuaciones medias de los líderes carismáticos son ligeramente superiores a los no carismáticos), podemos concluir que son aspectos que deben producirse en la mayoría de las organizaciones, ya que en la situación del mercado actual es necesario mostrarse competitivo, relacionarse con el medio en el que se actúa que además, querrá controlarse (con-

trol de la acción), la búsqueda de coordinación de las acciones entre los componentes de las organizaciones, grupos y equipos para conseguir sus objetivos e intereses (Orientación hacia la autoridad), toda organización debe realizar proyectos (orientación a la acción).

Nos parece interesante señalar la no existencia de diferencias significativas en Orientación al Cambio y sí en Innovación. Es precisamente este aspecto el que señalan algunos autores como definitorio del liderazgo carismático. Hoy en día, las organizaciones han de “renovarse o morir”, lo cual implica la realización de cambios en los objetivos, tareas, personas...; sin embargo, sólo los líderes carismáticos pueden mantener los objetivos y cambiar la forma de conseguirlos mediante acciones novedosas, tal y como habían señalado Conger (1989) o Bass y Avolio (1993) entre otros.

En líneas generales, se confirma nuestra primera hipótesis y se producen diferencias significativas en dimensiones de Cultura entre grupos cuyo líder es considerado alto en Carisma y aquellos cuyo líder es considerado bajo en carisma. Anteriormente, ya habíamos comprobado que este hecho se producía también en otras variables (véase López-Zafra y Morales, 1995; 1998a).

En nuestra segunda hipótesis, pronosticábamos la existencia de relaciones entre carisma y las dimensiones de cultura cuya explicación habría de darse en el nivel grupal.

En primer lugar, en el A.I.E. I observamos en las tablas 1a y 1b que se produce una correlación significativa entre Carisma y algunas dimensiones de cultura como

son los casos de Consideración, Innovación, Orientación a los resultados, Colaboración, Orientación al rol, Integración de los grupos, Libertad y Tolerancia a la incertidumbre. Estas correlaciones son interesantes puesto que tienen que ver con los resultados apuntados en la primera hipótesis respecto a las dimensiones de cultura en las que se producen diferencias entre grupos que han puntuado a su líder alto en Carisma y grupos que le puntuaron bajo en este factor.

Respecto al A.I.E. II, podemos observar en las Tablas 1a y 1b que Carisma varía fundamentalmente en el nivel entregrupos. Esto implica un mayor acuerdo dentro del grupo y diferencia respecto a las puntuaciones de los distintos grupos, por lo que podemos decir que la identificación de los seguidores con el líder y la percepción de poder de referente es algo dependiente del grupo. Por su parte, las dimensiones de cultura arrojan en todos los casos una variabilidad significativa a nivel práctico a favor de la variabilidad intragrupos, implicando la existencia de diferencias individuales entre las puntuaciones de los sujetos miembros de un grupo. Sin embargo, este aspecto sólo es corroborado estadísticamente en los casos de Consideración, Orientación a los resultados, al rol e integración de los grupos.

Por un lado, todos los tests indican que la correlación entre Carisma y consideración se explica en el nivel entregrupos. Este mismo resultado, es decir, explicación de la relación en el nivel entregrupos ocurre respecto a las dimensiones de innovación y orientación al rol. Esto significa que en aquellos grupos cuyo líder es considerado carismático se expresa el reconocimiento de las personas, adoptan nuevas ideas,

Tabla 1A
Análisis Intra-Entre-Unidad para las Dimensiones de Cultura

| | ETAS ^a | | CORRELACIONES ^b | | TEST DIFERENCIALES | | | COMPONENTES | | CORTOT |
|-------------|---------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|--------|-------------------|------------------|--------|--------|
| | η_i | η_e | INTRAG. | ENTREG. | A | Z | INTRAG. | ENTREG. | | |
| CARISMA y | .67 | .74 [†] ** | | | | | | | | |
| CONSIDERAC. | .74 [†] ** | .66 | .339 | .704 [†] ** | .43 [†] | 2.82** | .171 | .34 [†] | .516** | |
| INNOVACIÓN | .82 | .56 | .29 [†] * | .63 [†] ** | .392 [†] | 2.43** | .16 | .26 | .427** | |
| CAMBIO | .806 | .59 | .094 | .12 | .026 | .14 | .051 | .052 | .104 | |
| ACCION | .809 | .58 | .16* [†] | .305 [†] | .14 | .803 | .089 | .13 | .22 | |
| CALIDAD | .89 | .43 | .22 [†] * | .287 [†] | .06 | .367 | .135 [†] | .093 | .229 | |
| RESULTADO | .78** | .62 | .194 [†] * | .41 [†] * | .22 | 1.3* | .102 | .19 [†] | .29* | |
| COLABORAC. | .83 | .55 | .43 [†] * | .54 [†] ** | .12 | .80 | .243 | .224 | .46** | |
| AUTORIDAD | .86 | .501 | .168 [†] * | .322 [†] | .159 | .88 | .09 | .119 | .217 | |

† Significación práctica de 15°

‡ Significación práctica de 30°

* Significación estadística $p < 0.05$

** Significación estadística $p < 0.01$

a). Las etas difieren significativamente entre sí según los test E (†) y F (*).

b). Los test R (†) y t (*) indican si las correlaciones son significativas.

Tabla 1B
Análisis Intra-Entre-Unidad para las dimensiones de Cultura

| | ETAS ^a | | CORRELACIONES ^b | | TEST DIFERENCIALES | | | COMPONENTES | | COR.TOT |
|--------------|-------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|---------|-------------------|-------------------|--------|---------|
| | η_h | η_e | INTRAG | ENTREG. | A | Z | INTRAG. | ENTREG. | | |
| CARISMA y | .67 | .74 [†] ** | | | | | | | | |
| ROL | .74** | .66 | .09 [‡] * | .46 [‡] * | .38 [‡] | 2.19* | .047 | .228 [‡] | .275* | |
| COMPETICIÓN | .84 | .54 | .17 | .031 | .16 | -.89 | .10 | .005 | .105 | |
| INTEGRACIÓN | .78** | .62 | .48 [‡] | .59** [‡] | .13 | .84 | .25 | .27 | .527** | |
| CONTROL | .92 | .38 | -.004 | .34 [‡] | .35 [‡] | 1.94* | .002 | .09 [‡] | .0959 | |
| LIBERTAD | .89 | .45 | .55** [‡] | .274 | .311 [‡] | -1.86** | .33 [‡] | .092 | .425** | |
| INCERTIDUMB. | .83 | .54 | .59** [‡] | .098 | .53 [‡] | -3.16** | .334 [‡] | .039 | .3734* | |

† Significación práctica de 15°

‡ Significación práctica de 30°

* Significación estadística p < 0.05

** Significación estadística p < 0.01

a). Las etas difieren significativamente entre sí según los test E (†) y F (*).

b). Los test R (†) y t (*) indican si las correlaciones son significativas.

técnicas o conductas en la unidad de trabajo y que los miembros de ese grupo saben cuáles son las conductas apropiadas a las demandas del trabajo.

Del mismo modo, la explicación de la relación entre carisma y dimensiones como orientación a los resultados se sitúa en el nivel entregrupos si bien en este caso sólo es diferencialmente significativo a nivel estadístico y no práctico. Esto es, los miembros del grupo saben cuál es el objetivo del grupo y qué se pretende conseguir.

En la relación entre carisma y las dimensiones de cultura colaboración e integración de los grupos el resultado es ambiguo pues si bien los test de magnitud son favorables a la explicación entregrupos, los tests diferenciales no son significativos. Esto indica que la relación entre Carisma y estas variables se explica tanto por diferencias individuales como entregrupos.

Por último, la relación que se produce entre Carisma y las dimensiones de Cultura Libertad y tolerancia a la incertidumbre se explica en el nivel intragrupos, es decir, existen diferencias individuales importantes a la hora de puntuar estas dimensiones ya que tanto los tests de magnitud como los diferenciales son significativos y favorables a dicha explicación.

CONCLUSIONES

De este trabajo podemos extraer varias conclusiones que ponen de manifiesto la relación entre el carisma del líder de un grupo de trabajo (en este caso perteneciente al sector productivo) y la cultura de su empresa. Con este estudio, no podemos determinar si es el carisma del líder el que genera una determinada orientación cultural en el grupo (aunque así lo creemos) o vice-

versa, pero sí que constatamos que la cultura de un grupo de trabajo que cuenta con un líder carismático es distinta a la cultura de un grupo cuyo líder no es carismático.

Hemos comprobado que existen diferencias significativas en dimensiones de cultura entre unidades de trabajo según el líder sea o no carismático. Concretamente las puntuaciones en las dimensiones de cultura que tienen que ver con la relación líder-seguidor y el hincapié en la tarea han sido más favorables en aquellos grupos cuyo líder es considerado carismático lo cual sugiere por qué Liderazgo Carismático es la perspectiva, hoy en día, que los autores consideran más beneficiosa para la organización y para la cultura.

Además, el hecho de haber comprobado mediante el A.I.E. que la relación entre carisma y algunas dimensiones de cultura se explica fundamentalmente en el nivel entregrupos que cada grupo pueda entender su propia cultura.

Este resultado entregrupos no se produce exclusivamente en un conjunto de dimensiones relacionadas con la tarea o con las relaciones interpersonales sino que se produce en ambos aspectos. Estos son los casos, por ejemplo, de Consideración y Orientación al Rol.

De todos modos, parece que determinadas dimensiones que tienen más que ver con la relación líder-seguidor poseen un componente individual importante como es el caso de colaboración.

Con todo ello, comprobamos que la aplicación de la metodología A.I.E. aporta un estudio más detallado y completo de la relación entre variables que funcionan en los grupos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, E. (1993). Liderazgo y cultura en las organizaciones: la perspectiva cultural del liderazgo. En L. Munduate y M. Barón (comps.) *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Madrid, Eudema.
- ALONSO, E. (1994) *Cuestionario de Conductas Normativas*. Documento no publicado.
- ALONSO, E. (1997). *El método del calibrado en la evaluación de la cultura organizacional: diferencias entre dos metodologías cuantitativas*. IV Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.
- ALONSO, E. (1998). *Cultura de las organizaciones*. VI Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.
- AGUIRRE, A. (1994). La Cultura en la Empresa. *Anthropológica* 15/16, 17-55.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York, The Free Press.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. En M.M. Chemers y R. Ayman (eds.) *Leadership theory and Research: Perspectives and Directions*. Nueva York. Academic Press.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Londres. SAGE.
- CERCOS, J. (1994). La Cultura Organizacional. *Anthropológica* 15/16; 10-15.
- CONGER, J.A. (1989). *The Charismatic leadership: behind the mystique of exceptional leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1988a). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. En, J.A. Conger y R.N. Kanungo (eds.) *Charismatic Leadership: The elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass.
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1994). Charismatic Leadership in organizations: perceived behavioural attributes and their measurement. *Journal of Organizational Leadership*, 15; 439-452.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Addison-Wesley.
- DENISON, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*. 21 (3) 619-654.
- GONZALEZ, V. y PEIRO, J.M. (1992). Técnicas de investigación multinivel en las organizaciones. En M. Clemente (comp.) *Psicología Social (Métodos y Técnicas de investigación)*. Madrid. Eudema.
- LOPEZ-ZAFRA, E. (1998). Liderazgo Carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática. Tesis Doctoral inédita. Madrid. UNED.
- LOPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1995). Liderazgo transformacional: relaciones entre componentes y otros aspectos. C. González, A. de la Torre y J. de Elena (comp.) *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*. Salamanca. Eudema.
- LOPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1998a). Liderazgo carismático en organi-

zaciones productivas. en R.A. Baron, y D. Byrne, (eds.) *Psicología Social*. Madrid. Prentice-Hall.

LOPEZ ZAFRA, E. y MORALES, J.F. (1998b). Utilizando niveles de análisis en el estudio de Liderazgo carismático en R. Diego y Donoso (coor) *Psicología del trabajo* Madrid. Pirámide.

LOPEZ-ZAFRA, E. y MORALES, J. F. (en prensa). El estudio de los niveles de análisis en liderazgo carismático.

LOWE, K.B; KROECK, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-425.

MENGUZZATO, M.; RENAU, J.J. (1992). *La dirección estratégica de la Empresa*. Madrid. Ariel.

MORALES, J.F. y MOLERO, F. (1991). *Liderazgo transaccional y Liderazgo Transformacional*, Documento no publicado. Madrid. UNED.

SANCHEZ, J.C. (1998). *La cultura en la organización*. Comunicación presentada en el VI Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Valladolid.

PAEZ, D., Marques, J. e Insúa, P. (1996). El estudio científico de los grupos: representaciones prototípicas y de la variabilidad de los grupos; el estudio de datos grupales dependientes e investigaciones de procesos colectivos y grupales. S. Ayestarán (ed.) *El grupo como construcción social*. Barcelona. Plural.

QUIJANO, S.D. (1987) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Barcelona. PPU.

QUIJANO, S.D. (1993) *La Psicología Social de las Organizaciones: Fundamentos*. Barcelona. PPU.

QUIJANO, S.D. (1994). Cambio organizativo y cambio cultural: la doble perspectiva de las ciencias sociales. *Anthropologica*, 15/16, 91-103.

SASHKIN, M. y ROSENBACH, W.E. (1993). A new leadership paradigm. En E. W. Rosenbach y R. L. Taylor, (eds.) *Contemporary issues in leadership (3rd ed.)* Boulder. Westview Press.

SCHEIN, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza y Janés.

SCHRIESHEIM, C.A. (1995). Multivariate and moderated within-and between entity analysis (WABA) using hierarchical linear multiple regression. *Leadership Quarterly*, 6 (1), 1-18.

SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

VIEDMA, J.M. (1992). *La excelencia empresarial*. Madrid. McGraw-Hill.

YAMMARINO, F.J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. En, B.M. Bass y B.J. Avolio (eds.) *Improving organizational effectiveness*. Londres. SAGE.

YAMMARINO, F.J. (1996). Group Leadership: a levels of analysis perspective. M.A. West (ed.) *Handbook of Work Group Psychology*. Nueva York. Wiley and Sons.