



## *Artículo*

---

### **Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias**

---

### **Organizational culture and leadership: reflections on the state of the art in banking**

**RAÚL AMADOR LEÓN**

---

#### **RESUMEN**

El presente artículo analiza la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo en el ámbito de organizaciones financieras. Partiendo de que existen cada vez más posturas teóricas que defienden una vinculación estrecha entre ambos fenómenos organizacionales, el artículo desglosa los diversos factores que condicionan esta relación. A continuación, aborda un trabajo empírico aplicando -como herramienta estadística- los modelos matemáticos estructurales de predicción, para confirmar si existe influencia entre cultura organizacional y liderazgo, así como la dirección de la misma y su magnitud. Los resultados hallados apoyan la existencia del modelo de liderazgo cultural propuesto por Trice y Beyer (1993).

#### **ABSTRACT**

This paper examines the relationships between organizational culture and leadership within financial organizations. Starting from the assumption that both are closely linked issues, the paper addresses the various factors underpinning the relationship. Then, an empirical study using mathematical structural models of prediction is detailed in order to check the reciprocal influence between organizational culture and leadership, and its direction and extent. Results support the relevance of the Cultural Leadership Model by Trice and Beyer (1993).

### **PALABRAS CLAVE**

Cultura Organizacional, Liderazgo, Modelos Matemáticos Estructurales de Predicción, Cajas de Ahorros.

### **KEY WORDS**

Organizational Culture, Leadership, Mathematical Structural Models of Prediction, Savings Banks.

### **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo y la cultura organizacional son dos cuestiones que han generado una amplia bibliografía. Sin embargo, a menudo se han estudiado separadamente a pesar de que, como señala Schein (1985), cultura organizacional y liderazgo constituyen las dos caras de una misma moneda y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro. Últimamente se manifiesta un esfuerzo por analizar las relaciones entre el liderazgo y la cultura de las organizaciones (Bass, 1990; Yukl, 1989; Trice y Beyer, 1993).

El concepto de cultura organizacional no es nuevo en ciencias sociales; no obstante, sí lo es en cuanto a su aplicación en la gestión de las empresas. Según Peiró (1985), muchos de los problemas a los que han de hacer frente las organizaciones actuales, tanto económicos y tecnológicos como los relativos a mercados y a recursos humanos (Frost y cols., 1985), al ser analizados con detenimiento, hacen referencia a aspectos culturales que van más allá de la propia economía o de las características y situación del mercado laboral. Todo ello ha impulsado el interés por el estudio de la cultura organizacional y su impacto sobre la gestión

organizacional (Peters y Waterman, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Jelinek y cols., 1983; Schein, 1985; Kilmann y cols., 1985; Frost y cols., 1985).

Nuestro concepto de cultura organizacional parte del trabajo de Trice y Beyer (1993) que refleja las que, a nuestro juicio, han sido las principales corrientes teóricas en este campo. Según estos autores, los miembros de las organizaciones afrontan muchas incertidumbres. Sus ambientes cambian debido a condiciones económicas, desarrollos tecnológicos y por las acciones de sus competidores. Así, no es sorprendente que, como sucede en otros entornos, las organizaciones desarrollen culturas ya que éstas proveen a sus miembros de conjuntos articulados de ideas que les ayudan individual y colectivamente a enfrentarse con esas incertidumbres y ambigüedades.

Las culturas se caracterizan, en primer lugar, por ser *colectivas*, ya que no se originan de la interacción entre individuos aislados. También se distinguen por estar *cargadas emocionalmente*, al estar infusas de emoción y significado. Asimismo, son *históricas*, dado que para su desarrollo las personas necesitan pasar tiempo juntas, interactuar, y compartir incertidumbres y formas de afrontarlas. Al enfatizar el lado

expresivo del comportamiento humano, las culturas se caracterizan por ser *simbólicas*. Son *dinámicas*, ya que crean continuidad y persisten a través de generaciones de miembros, cambiando continuamente. Por último, se distinguen por ser *difusas*, debido a que las culturas no son simples sistemas de ideas, sino más bien incorporan contradicciones, ambigüedades, paradojas y confusión.

La cultura organizacional crea en el grupo un orden social, genera continuidad y desarrolla una identidad colectiva y sentimiento de pertenencia. Las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva y repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, en algún grado, sus *propiedades básicas*: su sustancia y sus formas. La *sustancia* está formada por las ideologías que generan los individuos y que, a lo largo del tiempo, llegan a ser implícitas. Estas ideologías son sistemas de creencias, valores, normas y comportamientos, que permiten a los miembros de la organización actuar y justificar sus acciones ante sí mismos y ante otros. Las *formas culturales* son las manifestaciones concretas de la cultura organizacional, no abstracciones como la sustancia. Consisten en entidades observables -incluyendo las acciones humanas- a través de las cuales los miembros expresan, afirman y comunican la sustancia de su cultura organizacional.

Por su parte, el liderazgo ha sido un tema muy investigado dentro de la psicología social de las organizaciones. Tal énfasis ha venido justificado, en buena medida, por la creencia de que el liderazgo era importante para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones y de que, en la medida en que se desarrollen con éxito

teorías acerca de él, será posible elaborar técnicas de selección y entrenamiento de líderes, con un consecuente incremento en la efectividad organizacional (Peiró, 1985). No obstante, su estudio en el ámbito de la empresa y del trabajo ha despertado tanto interés como discusiones a la hora de definir su naturaleza y su verdadera eficacia. Trice y Beyer (1993) llegan a la conclusión de que las teorías tradicionales del liderazgo únicamente tienen en consideración las consecuencias técnicas y prácticas de la acción del líder, mientras que las teorías más recientes del liderazgo carismático atienden, además, a los aspectos expresivos de la acción de liderazgo y lo entienden como una forma de cambiar o innovar la cultura de las organizaciones.

Partiendo de lo expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar empíricamente cómo se relacionan entre sí el liderazgo y la cultura organizacional en el ámbito de un grupo de organizaciones financieras.

## PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Cada vez más posturas teóricas definen una relación estrecha entre la cultura organizacional y el liderazgo (Lord y Maher, 1993). Algunas coinciden en resaltar que *la cultura organizacional incide más en el liderazgo* que viceversa. Para estos autores, la cultura organizacional es considerada como un factor crítico en el funcionamiento de una organización donde ejerce una enorme influencia (Gordon 1985; Peters y Waterman 1984; Wilkins y Ouchi 1983). Incluso Weick (1985) iguala la cultura organizacional con la estrategia y destaca el impacto que aquélla tiene en la interacción de una organización con su ambiente. Ott (1989), por su parte, sugiere

que los comportamientos y decisiones de una organización están casi predeterminados por las asunciones básicas de su cultura organizacional.

Los factores que mediatizan la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo pueden ser externos a la organización. Lord y Maher (1993), por ejemplo, consideran que los **cambios del entorno** en que se desenvuelve la empresa (en tecnología, normativa, oportunidades de negocio, crecimiento de competidores, demandas del cliente...) son motivos suficientes para provocar cambios internos (de estructuras y de personas) en la organización y originar un cambio de cultura organizacional y nuevas formas de liderazgo.

Otro factor lo constituye las **expectativas culturales acerca del liderazgo** que tiene cada organización. Esto significa que diferentes culturas organizacionales tienen definiciones únicas del liderazgo preferido por ser más efectivo en ella. En este sentido, la cultura organizacional puede determinar el tipo de líder en una organización (Schein 1985), por lo que las conductas y rasgos que desencadena el liderazgo están vinculados estrechamente a los supuestos culturales de la organización (Lord y Maher, 1993). En la medida en que los líderes ajusten su comportamiento a las expectativas culturales continuarán siendo percibidos como tales.

Debemos esperar por lo tanto que los prototipos de liderazgo efectivo sean bastante diferentes en los distintos tipos de cultura organizacional. En este sentido, la **orientación al cambio** existente en una organización influirá notablemente en los líderes. Por ejemplo, será más difícil provocar un cambio significativo en una cul-

tura organizacional que enfatiza la eficiencia, los procesos racionales y la evitación del error y del conflicto, que en las culturas organizacionales donde la innovación y el aprendizaje son altamente valorados. Más aún, los líderes habituados a actuar en una cultura organizacional determinada tendrán dificultades al operar en un contexto muy diferente. La especificidad de las técnicas de liderazgo es una forma mediante la cual la cultura organizacional promueve estabilidad, incluso cuando ésta conlleve no adaptarse al ambiente (Lord y Maher, 1993).

Finalmente, otro factor a través del cual la cultura organizacional condiciona al liderazgo es el grado de **autonomía que disponga el líder**, es decir, la libertad de actuar de acuerdo con su propio juicio. Los directivos deben reconocer las expectativas de cambio en su organización y asumir un rol más proactivo cuando los factores ambientales indiquen la necesidad de cambiar. Las crisis apoyan prototipos de liderazgo más innovadores y proactivos. En este sentido, la autonomía también dependerá de las experiencias anteriores del líder en percibir e interpretar los acontecimientos ambientales (Lord y Maher, 1993).

Un segundo planteamiento teórico defiende una *mayor influencia del líder en el cambio de la cultura organizacional*. Pero de esta postura se derivan nuevas cuestiones. En primer lugar, si la cultura organizacional puede cambiar o no. Asimismo, en caso de que cambie, si lo puede hacer por efecto del líder, en cuánto tiempo y cómo se produciría dicho cambio. Finalmente, será útil conocer por qué hay determinadas culturas organizacionales más receptivas al cambio que otras. La pregunta acerca de si puede ser cambiada la cultura organizacional debería ser susti-

tuida por otra que trate de averiguar qué aspectos de la cultura organizacional pueden ser gestionados y bajo qué condiciones (Siehl, 1985; Lundberg, 1985).

Hay, entre los autores, menos acuerdo en si las culturas organizacionales pueden ser intencionalmente cambiadas en un período relativamente corto de tiempo. Para Trice y Beyer (1993) las culturas son indudablemente resistentes al cambio, especialmente los cambios que no emergen desde dentro del grupo cultural. Si fueran demasiado moldeables, las culturas no podrían proveer de continuidad y certeza de las que dependen las personas para dar orden y significado a sus vidas. Por otra parte, las culturas cambian por sí mismas y, algunas veces, ese cambio ocurre como resultado de intervenciones deliberadas. Martin Luther King, Gandhi, y otros líderes son ejemplos que ilustran que los esfuerzos deliberados de personas pueden cambiar las culturas de una forma drástica. Si tales cambios pueden llevarse a cabo en toda una sociedad, es ciertamente concebible que las culturas organizacionales pueden ser deliberadamente cambiadas.

En esta línea, debido a planteamientos que promulgan que determinados tipos de cultura organizacional conllevan un incremento de la productividad (Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1984; Deal y Kennedy, 1985), muchos directivos han comenzado a explorar formas de cambiar la cultura de su organización para convertirlas en más competitivas. Más aún, numerosos autores han comenzado a desarrollar teorías sobre el cambio cultural para asesorar a los directivos en sus intentos de dirigir sus culturas organizacionales. Sin embargo, a la hora de definir las variables fundamentales que precisan modificarse para lograr un cambio cultural, encontra-

mos que los autores varían notablemente, aludiendo no sólo a factores de liderazgo sino a otros que están menos bajo el control o influencia del líder.

Las prácticas de dirección son probablemente los medios más potentes que tiene el líder para influir en la cultura organizacional (Trice y Beyer, 1993). En efecto, son los **sistemas y procedimientos** la parte más visible de la vida de cualquier empresa (Schein, 1985). Los líderes que poseen una filosofía y un estilo de dirección definidos, por lo general optan por incorporar ese estilo en sus empresas.

El líder también puede influir en la cultura organizacional modificando el organigrama de la empresa. Al estar la cultura de la organización impregnada de la **estructura organizacional** (sistema de recompensas, jerarquía de autoridad, etc.), cambiar la cultura organizacional requiere que las estructuras que la soportan sean también modificadas (O'Toole, 1979). Todos los aspectos de la organización, al estar interconectados, pueden ser puntos de influencia para promover un cambio cultural positivo en la empresa (Kilmann, 1984). Los procedimientos de trabajo, estrategias, objetivos, programas de formación y trabajos en equipo deben cambiarse para asegurar que la nueva cultura organizacional se imponga y perdure.

El proceso de cambio de la cultura organizacional implica definir nuevas metas de la compañía y promover en los empleados un nuevo conjunto de creencias e ideales. El líder, queriéndolo o no, transmite una serie de **valores culturales** de la organización durante el desempeño diario de sus funciones. En esta línea, los investigadores del liderazgo transformacional (Bass 1985; Burns, 1978; Kuhnert

y Lewis, 1987) enfatizan el rol de los líderes en el cambio de valores y metas de los seguidores. También Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1984), creen que la cultura organizacional puede ser cambiada mediante el desarrollo de un nuevo conjunto de valores o “filosofía de dirección”, que debe inculcarse a los empleados. Así, la dirección de símbolos y sus correspondientes significados es el agente del cambio cultural. En esta misma línea, otros autores, como Silverzweig y Allen (1976); Baker (1980); Schwartz y Stanley (1981); y Sathe (1983), han trazado estrategias similares que podrían ser usadas para cambiar la cultura organizacional de una organización.

La tercera posibilidad de relación entre la cultura organizacional y el liderazgo consiste en que exista una *influencia mutua entre ambos*. Es decir, por mucho que la cultura organizacional incida en el liderazgo, siempre habrá diferencias importantes entre los líderes dentro de una misma organización y existirán líderes que funcionan de forma diferente; incluso aunque la cultura organizacional sea uniforme, porque en el liderazgo influyen muchas variables que no son sólo organizacionales (personales, experiencia, aprendizaje, situaciones diferentes de las unidades...). Por lo tanto, es difícil afirmar que una cultura organizacional influya de tal forma en el liderazgo que lo haga uniforme dentro de la organización. Creemos que las diferencias siempre son más importantes que las semejanzas.

Por otra parte, si bien el líder dispone de medios suficientes para influir en la cultura organizacional de su organización esta intervención no es fácil ni supone que no existan otros factores organizacionales (externos o internos) que condicionen, a su vez, dicha influencia. La cultura organizacional, en todo

caso, no puede ser impuesta desde arriba o manufacturada a voluntad del líder como si se tratara de una simple herramienta.

En nuestra opinión, existe una influencia recíproca entre ambos fenómenos organizacionales, si bien la cultura organizacional se ve más condicionada por el liderazgo que se ejerce en una empresa que viceversa, ya que el líder suele disponer de poder de decisión y medios (técnicos, económicos y humanos) suficientes para promover un cambio cultural en su organización. Este planteamiento es coherente con las nuevas aproximaciones teóricas del liderazgo que han resaltado la importancia de un líder orientado al cambio, cuya esencia es el carisma. Son modelos centrados en el trabajador considerado como un recurso, al cual conviene implicar para mejorar la eficacia y el progreso de la organización y, simultáneamente, propiciar el desarrollo profesional del individuo. Esta nueva concepción del liderazgo da un nuevo sentido a la labor del directivo, al atribuirle la responsabilidad de promover la integración e identificación del empleado con los objetivos de la organización. En este sentido el líder se convierte en impulsor y transmisor de la cultura organizacional y, en consecuencia, en un *líder cultural*. Intentaremos verificar si este nuevo modelo de liderazgo propuesto por Trice y Beyer (1993) se cumple en nuestra investigación empírica.

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO E HIPÓTESIS**

### **HIPÓTESIS**

Del análisis teórico realizado se desprende que el estudio de la cultura organizacional y del liderazgo son dos cuestiones que tienen un interés creciente para comprender el funcionamiento de las organiza-

ciones. Desde este punto de partida, nos hemos propuesto como objetivo básico estudiar la relación que pueda existir entre cultura organizacional y liderazgo. Además, se presentan dos cuestiones clave en las que también estamos interesados ¿puede ser cambiada la cultura organizacional por parte del líder? y ¿hasta qué punto el líder se ve influido por la cultura organizacional de la empresa donde actúa?

Nuestra hipótesis de trabajo sostiene que entre ambos fenómenos organizacionales existe una interacción positiva, es decir, un diálogo permanente en el que los dos se ven condicionados entre sí. En esta relación, el líder influirá más en la cultura organizacional que viceversa, ya que el progreso de las organizaciones se consigue, en gran medida, por la labor de los líderes, quienes, bien de forma intencionada o bien aprovechando otros acontecimientos, intervienen en la cultura de su organización logrando, en muchas ocasiones, cambios significativos. Esto consideramos que es bueno para las empresas y los grupos, pues garantiza su desarrollo y capacidad de adaptación a las exigencias del entorno donde operan.

Hemos elegido como campo de investigación las Cajas de Ahorros porque, tal y como señala la ACARL (Asociación de Cajas de Ahorros para las Relaciones Laborales), estas organizaciones se encuentran inmersas en un mercado caracterizado por un acelerado proceso de cambio. El entorno competitivo ha evolucionado en los últimos años más rápidamente de lo que lo había hecho en lustros. Dicho cambio ha afectado a las estructuras, a los productos, al uso de la tecnología, a la aparición de nuevos canales de venta, a la cultura financiera y

exigencias del cliente y a los modelos de gestión.

Por lo tanto, entendemos que el mundo laboral de estas entidades financieras reúne condiciones suficientemente atractivas como campo de investigación al darse, en el seno de estas organizaciones, por el dinamismo con que actúan en su entorno (probablemente de una manera más intensa que en otras empresas) aspectos de evidente interés para nuestro estudio: procesos de cambio, innovación, trabajo en equipo, liderazgo y similares.

## MÉTODO

### Muestra

Las Cajas de Ahorros son entidades de crédito plenas, con libertad y equiparación operativa completa al resto de las que integran el sistema financiero español. Están constituidas bajo la forma jurídica de fundaciones de naturaleza privada, con finalidad social y actuación bajo criterios de puro mercado, aunque revirtiendo un importante porcentaje de los beneficios obtenidos a la sociedad a través de su obra social, contribuyendo así al bienestar y desarrollo de las comunidades donde actúan.

La muestra estudiada en esta investigación consistió en 131 empleados pertenecientes a nueve Cajas participantes que provienen de comunidades autónomas diferentes, con una fuerte raíz local y una red de oficinas de implantación preponderantemente regional. Las nueve Cajas que participaron en el estudio difieren en tamaño, principalmente por el volumen de ahorros captados y de préstamos concedidos, así como en su número de sucursales. En cualquier caso, aunque cada Caja constituye una organización independiente con su

estructura y objetivos propios, sus fines comerciales son similares. Están especializadas en la canalización del ahorro popular y en la financiación de las familias y de las pequeñas y medianas empresas.

En este sentido, en un entorno cambiante y en un mercado cada vez más complejo y competitivo, las sucursales son concebidas como puntos de venta, donde el criterio de rentabilidad es clave. Cada oficina es responsable de ofrecer y vender los productos y servicios de la Caja, atendiendo las necesidades de los clientes y captando cuota de mercado. Todos los sujetos de la muestra pertenecen a la red de sucursales. Una sucursal, por lo general, está compuesta por un director de oficina y el resto de miembros, que difieren en número y nivel de responsabilidad, aunque todos con funciones coordinadas para el mismo fin. Por tanto, las Cajas precisan que en cada oficina haya una cultura adecuada que favorezca el logro de los objetivos comerciales de cada entidad y un estilo de liderazgo eficaz orientado a los resultados. Además, todos los sujetos tienen conocimiento de la operatoria comercial de cada Caja, así como de la dinámica de trabajo de una sucursal bancaria, y con antigüedad suficiente como para conocer y valorar determinados aspectos de su organización.

La edad media de los empleados de las Cajas es de 40 años, siendo un 66,5% hombres. La plantilla en las Cajas está distribuida el 72% en la Red comercial de oficinas y el 28% restante en los Servicios Centrales. Actualmente, las Cajas tienen un ratio de 2.949 clientes por oficina y 5,3 empleados de media por oficina. Finalmente, en cuanto a la distribución por categorías laborales, el 29,4 son Jefes, el 36,6 Oficiales, el 29,6 Auxiliares, el 2,7 Técnicos y Titulados y el 1,7 en el resto de categorías.

## Procedimiento

Para llevar a cabo este estudio se contactó por escrito con los directores de recursos humanos de la mayoría de las cincuenta Cajas de Ahorros españolas. Obviamente algunas de ellas de tamaño excesivamente grande o pequeño (por volumen de activo y pasivo), a efectos de poder obtener datos comparativos y generalizarlos a la mayoría de estas entidades.

En conjunto, las Cajas mostraron un interés escaso en participar, si bien algunas de ellas se negaron porque estaban inmersas en algún proyecto de cambio interno, fusión, estudio de clima laboral, planes intensivos de formación, etc. y no querían sobrecargar al personal o incluir un nuevo estudio que perjudicara a los que estaban ya en marcha. Otro impedimento manifestado por algunas Cajas, fueron las peticiones frecuentes de estudios de todo tipo que reciben (de universidades, organismos, consultorías, etc.). Esto les obliga a ser rigurosos en su aceptación. El resto de Cajas rechazó la invitación a participar sin dar razones.

Al final, si bien fueron catorce Cajas las que decidieron colaborar en la investigación el número definitivo se redujo a nueve, ya que tres no cumplieron los plazos acordados para la cumplimentación del cuestionario, una Caja envió los cuestionarios cumplimentados pero se extraviaron durante el envío; y otra remitió un número insuficiente de cuestionarios cumplimentados.

## Variables

La cultura organizacional fue analizada a través de una de sus principales formas de manifestación: las *prácticas* (Trice y Beyer, 1993), que se refieren a



los comportamientos y prácticas específicas que se dan en el seno de las organizaciones y expresan significados culturales. Ejemplos: rituales, ceremonias, ritos y tabúes (conductas prohibidas). Mediremos estas prácticas agrupadas en siete variables seleccionadas del *Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales* desarrollado por Alonso y Sánchez (1997):

- 1ª **INTEGRACIÓN:** expresa la idea de la unificación, por medio de normas y valores compartidos, de formar parte de un grupo, equipo u organización, donde los miembros actúan para conseguir realizar una tarea conjunta o alcanzar un objetivo que no podrían conseguir individualmente.
- 2ª **CALIDAD DEL TRABAJO:** significa la relación satisfactoria y adecuada entre lo que se hace y la forma de hacerlo. El carácter instrumental de una acción expresa la adecuación de los medios para conseguir los objetivos y fines propuestos, mientras que su carácter social expresa valores sociales compartidos.
- 3ª **COLABORACIÓN:** expresa un acuerdo entre los miembros organización para realizar acciones que les lleva a alcanzar objetivos y fines que son de mutuo interés.
- 4ª **CONSIDERACIÓN:** expresa conductas de reconocimiento y estimación de las personas, el respeto por lo que son, hacen y piensan.
- 5ª **INNOVACIÓN Y CAMBIO:** expresa la adopción de una idea, una técnica o una conducta nueva en la

organización con objeto de cambiar la forma de hacer y realizar lo que se lleva haciendo hasta ahora.

- 6ª **ORIENTACIÓN A LA AUTORIDAD:** expresa comportamientos de colaboración con la autoridad formal en cuanto se entiende que busca la coordinación en beneficio de los objetivos e intereses de los miembros del grupo.
- 7ª **COMPETICIÓN:** expresa la idea de destacar en comparación con lo que realizan los demás y se busca sobresalir en las acciones, superar a otros en los resultados conseguidos o en la forma de realizar los objetivos.

Los resultados descriptivos de estas variables de la cultura organizacional se presentan en la Tabla 1.

La segunda columna refleja el valor alfa resultante de cada variable, después de depurar aquellos ítems discrepantes en cada variable mediante una matriz de correlaciones, en función de un coeficiente de correlación tomando como límite un índice alfa mayor o igual a 0,70. La tercera y siguientes columnas recogen los ítems resultantes de cada variable una vez depurado el cuestionario, sus estadísticos descriptivos, la correlación de cada uno con la variable y su comunalidad. Finalmente, la última columna refleja el porcentaje de varianza que los ítems resultantes (anexo 1) explican de cada variable.

Para medir el liderazgo transformacional utilizamos el *Cuestionario Multifactorial (M.L.Q.)* desarrollado por Bass y Avolio (1990), aun siendo consciente de que aquí no se agota la riqueza de contenido del modelo de liderazgo cultural propuesto por Trice y Beyer (1993). Tomado de

*Tabla I*  
**Resultados descriptivos de las variables culturales**

| Variable                   | Valor alfa | Ítems | Media | Sx   | Correlación | Comunalidad | % Varianza explicada |
|----------------------------|------------|-------|-------|------|-------------|-------------|----------------------|
| INTEGRACIÓN                | .7691      | V21   | 3,24  | 1,01 | ,86946      | ,75596      | 68,5%                |
|                            |            | V61   | 2,55  | ,89  | ,81990      | ,67224      |                      |
|                            |            | V71   | 3,05  | 1,00 | ,79155      | ,62656      |                      |
| CALIDAD                    | .7723      | V12   | 3,46  | ,77  | ,84856      | ,72006      | 59,6%                |
|                            |            | V42   | 2,65  | 1,03 | ,72408      | ,52429      |                      |
|                            |            | V62   | 3,08  | 1,07 | ,78742      | ,62002      |                      |
|                            |            | V72   | 3,33  | ,94  | ,72194      | ,52119      |                      |
| COLABORACIÓN               | .8498      | V13   | 2,82  | ,93  | ,81393      | ,66249      | 66,4%                |
|                            |            | V43   | 2,85  | ,96  | ,79712      | ,63541      |                      |
|                            |            | V53   | 2,72  | ,96  | ,85083      | ,72391      |                      |
|                            |            | V63   | 2,67  | ,89  | ,85902      | ,73791      |                      |
| CONSIDERACIÓN              | .8421      | V34   | 2,64  | 1,13 | ,85971      | ,73909      | 67,9%                |
|                            |            | V44   | 2,50  | 1,14 | ,78080      | ,60965      |                      |
|                            |            | V54   | 2,16  | 1,06 | ,80555      | ,64892      |                      |
|                            |            | V64   | 2,69  | ,98  | ,84845      | ,71988      |                      |
| INNOVACIÓN Y CAMBIO        | .7244      | V25   | 2,38  | ,95  | ,78695      | ,61929      | 64,5%                |
|                            |            | V35   | 2,34  | ,93  | ,78912      | ,62272      |                      |
|                            |            | V45   | 2,15  | 1,02 | ,83246      | ,69300      |                      |
| ORIENTACIÓN A LA AUTORIDAD | .7049      | V7    | 2,92  | ,97  | ,77542      | ,60127      | 63,1%                |
|                            |            | V37   | 2,65  | ,99  | ,86633      | ,75053      |                      |
|                            |            | V47   | 3,15  | 1,03 | ,73585      | ,54148      |                      |
| COMPETICIÓN                | .6907      | V9    | 3,06  | ,90  | ,87395      | ,76378      | 76,4%                |
|                            |            | V29   | 3,22  | ,97  | ,87395      | ,76378      |                      |

Rango de respuesta: 4 = muy característica; 3 = Bastante característica; 2 = A medias característica; 1 = Algo característica; 0 = Nada característica.

*Tabla II*  
**Resultados descriptivos de las variables de liderazgo**

| Variable                      | Valor alfa | Ítems | Media | Sx   | Correlación | Comunalidad | % Varianza explicada |
|-------------------------------|------------|-------|-------|------|-------------|-------------|----------------------|
| CARISMA                       | .8987      | V129  | 4,15  | ,92  | ,92926      | ,86352      | 83,2%                |
|                               |            | V136  | 3,90  | 1,22 | ,89090      | ,79370      |                      |
|                               |            | V143  | 4,05  | 1,03 | ,91553      | ,83820      |                      |
| INSPIRACIÓN                   | .8252      | V137  | 3,48  | 1,24 | ,85521      | ,73139      | 74,1%                |
|                               |            | V144  | 3,81  | ,98  | ,85729      | ,73495      |                      |
|                               |            | V151  | 3,10  | 1,05 | ,86986      | ,75665      |                      |
| ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL     | .7582      | V145  | 3,10  | 1,17 | ,89736      | ,80525      | 80,5%                |
|                               |            | V159  | 3,37  | 1,11 | ,89736      | ,80525      |                      |
| CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA | .8494      | V181  | 3,50  | 1,02 | ,89781      | ,80607      | 76,9%                |
|                               |            | V188  | 3,71  | 1,12 | ,88724      | ,78719      |                      |
|                               |            | V195  | 3,39  | 1,18 | ,84481      | ,71371      |                      |

Rango de respuesta: 5 = casi siempre; 4 = A menudo; 3 = A veces; 2 = rara vez; 1 = nunca.

Molero y Morales (1992), el M.L.Q. está compuesto por cuatro dimensiones:

*1ª Carisma:* significa que el líder influye en los demás debido a sus cualidades personales y desarrollando una visión de empresa que inspire a las personas, dando sentido al trabajo de cada empleado, haciéndole sentirse útil y parte de un proyecto empresarial. De igual modo, facilita la toma de decisiones, al establecer qué es bueno, malo o importante para la organización. Para conseguir el compromiso y la confianza en dicha visión, ésta debe ser comunicada e imbuida en la cultura de la organización y desarrollarse en función de los planes y políticas de la empresa.

*2ª Inspiración:* se refiere a que el líder es optimista y despierta entusiasmo en sus seguidores. Comunica expectativas altas y expresa objetivos importantes y, en consecuencia, amplía los intereses de sus subordinados, incrementando la sensibilidad hacia los objetivos de la organización y consiguiendo que trabajen por una meta común. El líder apela a los valores morales e ideales y activa en los demás necesidades superiores de logro.

*3ª Estimulación intelectual:* el líder confía en las personas y promueve la inteligencia y la solución de problemas de manera innovadora, alentando la creatividad y cuestionando los supuestos convencionales. Facilita el aprendizaje tanto del individuo como de la organización, procurando en todo momento aprender de la experiencia de los éxitos y fracasos y recogiendo continuamente información de los cambios y eventos del entorno.

*4ª Consideración individualizada:* indica que el líder trata a cada persona de forma individual. Conoce las necesidades y aptitudes de sus subordinados, se preocupa de cada uno personalmente y les ayuda en su desarrollo profesional y en sus problemas en el trabajo. Con ello consigue aumentar la confianza de sus colaboradores y que éstos acepten niveles de responsabilidad más elevados.

Los resultados descriptivos de estas variables se presentan en la Tabla 2.

La segunda columna refleja el valor alfa resultante de cada variable, después de depurar aquellos ítems discrepantes en cada variable mediante una matriz de correlaciones, en función de un coeficiente de correlación tomando como límite un índice alfa mayor o igual a 0,70. La tercera y siguientes columnas recogen los ítems resultantes de cada variable una vez depurado el cuestionario, sus estadísticos descriptivos, la correlación de cada uno con la variable y su comunalidad. Finalmente, la última columna refleja el porcentaje de varianza que los ítems resultantes (anexo 2) explican de cada variable.

### **Análisis de datos**

Para comprobar nuestras hipótesis de trabajo decidimos estudiar si existe algún tipo de influencia recíproca entre la cultura organizacional y el liderazgo y, en caso afirmativo, determinar la fuerza y dirección de esa influencia.

Derivado de lo anterior surge la cuestión que han planteado los teóricos acerca de la posibilidad de manipulación o no de la cultura organizacional por parte del líder. Indagar hasta qué punto esto es cier-

to nos ha llevado también a realizar un estudio causal de ambas variables a través de una herramienta estadística apropiada. Para ello, utilizamos los **modelos estructurales de predicción** (también denominados *modelos multiecuacionales de estimación simultánea*) y cuyos ajustes están referenciados al tamaño de la muestra.

Como expone Hernández (1992), en los modelos de regresión uniecuacional se expresa una variable “dependiente” como función lineal de una o más variables “independientes”, predictoras o explicativas. En estos modelos se plantea, como supuesto implícito, que la relación “antecedente-consecuente”, si existe un diseño y ordenación temporal que lo permita, es unidireccional, donde las variables predictoras son la “causa funcional” y la criterio el “efecto”. Sin embargo, en el ámbito de investigación de los procesos psicológicos que operan en la base de la conducta, es claro que esta unidireccionalidad de la “causalidad” es falsa, en el sentido de que la distinción entre variable dependiente e independiente es confusa, dado que la variable Y, que en un momento temporal es criterio, puede pasar a ser explicativa en otro momento temporal posterior, con lo cual, la distinción entre dependiente e independiente en el sentido clásico de la palabra pierde su valor. En este sentido la estimación uniecuacional, a través de los mínimos cuadrados ordinarios sin tener en cuenta las demás ecuaciones del sistema, bajo el supuesto que las haya, nos conduce a estimaciones estadísticamente sesgadas e inconsistentes.

Según el autor, para resolver el problema anterior, se hace necesario expresar el conjunto de las variables implicadas como un modelo funcional (conjunto de ecuaciones), donde una misma variable puede (en distintas ecuaciones) ser “causa y efecto”.

Con esta perspectiva, la determinación simultánea de todos los parámetros implicados y estimables permitirá, de forma similar a lo dicho para el modelo uniecuacional, evaluar no sólo los efectos directos de cada variable predictor sobre cada criterio, sino también los efectos indirectos y espúreos que siempre están presentes en todos los procesos psicológicos.

Estos nuevos modelos de ecuaciones simultáneas, denominados *modelos estructurales*, posibilitan la estimación de todos y cada uno de los parámetros implicados a partir no sólo de la información de la ecuación a la que pertenece el parámetro, sino además, de la información suministrada por todas las ecuaciones del sistema. Un modelo estructural puede ser considerado como una declaración explícita y cuantitativa de la relación funcional postulada entre las variables implicadas (exógenas y endógenas).

Una clara ventaja de estos modelos es que fuerzan a los investigadores a hacer declaraciones funcionales explícitas en un sistema internamente consistente. Las variables a incluir en tal modelo deben ser obtenidas desde una formulación teórica del problema o desde la evidencia de su relevancia empírica. Las ecuaciones de regresión que componen estos modelos multiecuacionales se pueden denominar “ecuaciones estructurales de regresión”, indicando esta terminología la estructura matemática que subyace al proceso que se pretende explicar a partir de ellas. La estimación de los parámetros en la regresión estructural conduce a la determinación de los pesos de la influencia predictiva y funcional entre las variables y, por tanto, a una determinación de cómo el cambio de una variable del sistema conduce al cambio en las otras variables que lo componen (Hernández, 1992).

**RESULTADOS DEL ESTUDIO**

Todo lo anterior, como hemos dicho, nos llevó a aplicar esta herramienta estadística para contrastar nuestras hipótesis de trabajo y, al mismo tiempo, utilizar una nueva vía de análisis para profundizar en la relación entre liderazgo y cultura organizacional.

Tomamos como factores de primer orden las siete dimensiones culturales señaladas anteriormente y los cuatro factores del liderazgo transformacional. Los resultados los hemos expresado gráficamente en la siguiente figura.

Se observa que el factor de segundo orden de liderazgo presenta unas cargas factoriales de gran magnitud sobre los factores de primer orden. Concretamente, vemos que estos pesos factoriales presentan magnitudes que van desde 0.778 del factor *estimulación intelectual* a 0.974 del factor *carisma*. Por lo tanto, es el *carisma*

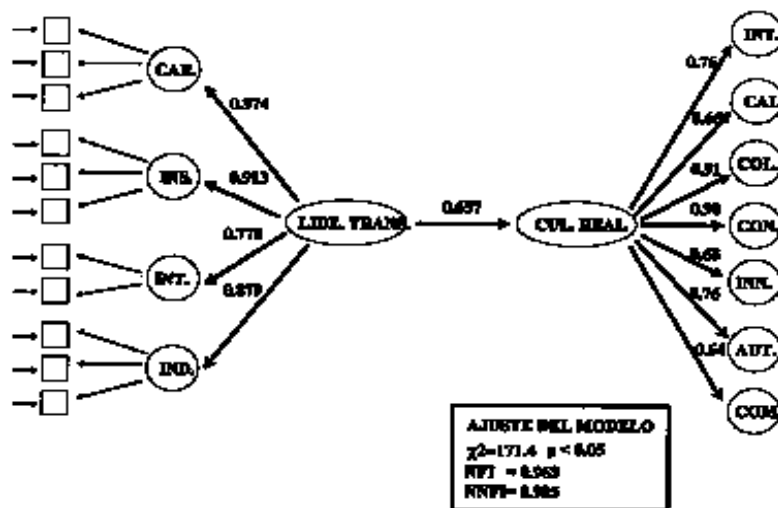
el factor clave del liderazgo transformacional, seguido del factor *inspiración*, que presenta una magnitud de 0.913.

Respecto a la cultura organizacional, vemos que sus pesos factoriales, aunque menores que los de liderazgo, presentan también valores importantes. Por ejemplo, los factores *colaboración* (0.91) y *consideración* (0.90) son los de mayor magnitud y, por lo tanto, los que más determinan la cultura organizacional; seguidos de *integración* (0.76) y *orientación hacia la autoridad* (0.76). Aunque menor que los anteriores, también manifiestan una influencia media alta en la cultura organizacional los factores de *calidad* (0.66), *competición* (0.64) e *innovación y cambio* (0.63).

El modelo presenta un ajuste inadecuado por  $\chi^2$ , ya que la probabilidad asociada al estadístico es significativa. Sin embargo, los índices NFI y NNFI resultan con valores muy elevados, lo cual estaría indicando, por una parte, un buen ajuste del modelo

Figura 1

Modelo estructural sobre la influencia recíproca entre el liderazgo y la cultura organizacional



lo a los datos y, por otro, alguna violación de las condiciones de aplicación del estadístico  $X^2$  como presencia de anormalidad en los datos por asimetría y apuntamiento.

En cuanto a la relación entre cultura organizacional y liderazgo, podemos ver que la dirección de la flecha central nos indica que el liderazgo tiene un parámetro gamma de 0.657 sobre la variable latente, lo cual significa que el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, si tomamos en cuenta que el máximo es 1.

Por otra parte, este modelo estructural también nos indica que la cultura organizacional muestra un poder predictivo sobre el liderazgo del 0.343 (la diferencia de 0.657 hasta 1), es decir, la cultura organizacional tiene una influencia media-baja sobre el liderazgo que se ejerce en estas organizaciones bancarias.

Por lo tanto, los resultados indican que el líder influye más en la cultura organizacional que lo que ésta lo hace en él, siendo el *carisma* el factor clave de liderazgo. Estos datos confirman que tanto la cultura organizacional como el liderazgo son dos fenómenos organizacionales que actúan muy relacionados entre sí, al operar el líder dentro de un contexto cultural -y en consecuencia estar condicionado por la cultura organizacional- y, a su vez, verse la cultura organizacional determinada por el liderazgo en mayor medida.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos visto que existen cada vez más posturas teóricas que defienden una relación estrecha entre cultura organizacional y liderazgo en el ámbito de las organizaciones.

Los autores que analizamos han propuesto diversos factores que condicionan esta influencia recíproca entre ambos fenómenos organizacionales, si bien no han determinado ni la dirección de la misma ni su magnitud. Estos factores pueden ser externos a la organización (cambios del entorno, adversidades del ambiente...) o internos (expectativas culturales, orientación al cambio...), y pueden intervenir a nivel grupal (sistemas y procedimientos empresariales, subculturas...) o bien individual (grado de autonomía, esquemas cognitivos...).

Nuestras hipótesis han sido formuladas en coherencia con las nuevas aproximaciones teóricas del liderazgo que han resaltado la importancia de un líder orientado al cambio. Los resultados de nuestro estudio han apoyado la existencia de un modelo de liderazgo cultural donde el líder se convierte en impulsor y transmisor de la cultura de la organización. Concretamente, hallamos que el liderazgo tiene una influencia media-alta sobre la cultura organizacional, mientras que ésta tiene un poder predictivo sobre el liderazgo medio-bajo. Es decir, el líder influye más en la cultura organizacional que lo que ésta influye en él. A nuestro juicio, es bueno que esto suceda así, ya que de lo contrario el progreso en las organizaciones sería escaso si el líder se viera muy restringido por la propia cultura organizacional en su voluntad de cambio (Amador, 2002).

Por consiguiente, una aproximación cultural al liderazgo debe iluminar, no sólo las consecuencias técnicas y prácticas de la conducta del líder, sino también el otro lado del liderazgo, es decir, cómo los líderes influyen en el desarrollo y expresión de la cultura en su organización (Trice y Beyer, 1993). Así, el liderazgo puede ser visto en términos de dos continuos: como liderazgo instrumental,

que indica el grado en el cual las ideas y las conductas se ven afectadas por el líder, y como liderazgo cultural, que indica el grado por el cual las ideologías culturales y los comportamientos expresivos son afectados por el liderazgo.

Finalmente, la presente investigación señala que es el *carisma* el factor de liderazgo que más se relaciona con la cultura organizacional, lo cual está en línea con las nuevas aproximaciones teóricas que han propuesto un modelo de liderazgo orientado al cambio cuya esencia es el carisma.

Como líneas de investigación futuras sugerimos estudiar la relación que muestran la cultura organizacional y el liderazgo en organizaciones de otro tipo, con objeto de comparar las similitudes y diferencias de esta relación y aumentar las posibilidades de generalización. Asimismo, convendría analizar con mayor detalle cómo se relacionan con el liderazgo otras manifestaciones culturales, por ejemplo los valores, los símbolos y el lenguaje. Para ello harían falta estudios que, aunque presentan dificultades metodológicas, midieran dichas variables. También sería útil profundizar acerca de cuándo y en qué condiciones el líder puede ejercer mayor influencia en la cultura organizacional y bajo qué circunstancias puede verse más condicionado por el contexto cultural de su organización.

Como vemos, las cuestiones por resolver son numerosas. Sin embargo, solamente a través de la formulación de modelos bien fundamentados teóricamente que generen hipótesis contrastables, podremos ir ampliando nuestros conocimientos del liderazgo y la cultura organizacional e ir descartando las ideas falsas existentes por más arraigadas que estén. Creemos que el esfuerzo merece la pena.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alonso, E. y Sánchez, J. 1997. *La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales*. Comunicación presentada en el VI Congreso Psicología Social. San Sebastián.

Amador León, R. 2002. *La cultura organizacional y el liderazgo: dos aspectos claves para la eficacia de las empresas*. Las Palmas: Caja Insular de Ahorros de Canarias. En vías de publicación.

Baker, E. 1980. Managing organizational culture. *Management Review*, 69: 8-13.

Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: The Free Press

Bass, B. y Avolio, B. 1990. *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Burns, J. 1978. *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.

Calder, B. 1977. An attribution theory of leadership. En Staw and G.R. Salancik (Eds). *New directions in organizational behavior*: 179-204. Chicago: St Clair.

Deal, T. y Kennedy, A. 1985. *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Dyer, W. 1985. The cycle of cultural evolution in organizations. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados (Eds.). *Gaining Control of the corporate culture*: 24-41. San Francisco: Jossey-Bass.

- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. y Martin, J. 1985. *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Gordon, G. 1985. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados (Eds.). *Gaining control of the corporate culture*: 103-125. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hernández Cabrera, J.A. 1992. *Modelos longitudinales de panel desde la perspectiva de las ecuaciones estructurales. Un experimento de Monte Carlo*. Tesis Doctoral. Universidad de La Laguna.
- Hambrick, D. y Mason, P. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Jelinek, M.; Smircich, L. y Hirsch. 1983. Introduction: A code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28: 331-338.
- Jones, E. y Davis, K. 1965. From acts to dispositions. En L. Berkowitz (Eds.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 3. Nueva York: Academic Press.
- Kilmann, R. 1984. *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R.; Saxton, M. y Serpa, L. 1985. Introduction: Five key issues in understanding and changing culture. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados (Eds.). *Gaining control of the corporate culture*: 1-16. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. y Lewis, P. 1987. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12: 648-57.
- Lord, R. y Maher, K. 1993. *Leadership and information processing: linking perceptions and performance*. Londres: Routledge.
- Lundberg, C. 1985. On the feasibility of cultural intervention in organizations. En P.J. Frost y cols. (Eds.). *Organizational Culture*: 169-186. Beverly Hills: Sage Pub.
- Martin, J. y Powers, M. 1983. Truth or corporate propaganda: The value of a good war story. En L.R. Pondy y otros (Eds.). *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Molero, F. 1994. *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Nacional Educación a Distancia (inédita).
- Ott, J. 1989. *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. 1981. *Theory Z*. Reading, MA Addison Wesley.
- Ouchi, W. y Johnson, J. 1978. Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. *Administrative Science Quarterly*, 23: 293-318.
- Peiró, J.M<sup>a</sup>. 1985. *Psicología organizacional cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional*. Madrid: Alhambra.
- Peters, T. y Waterman, R. 1984. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.



- Pettigrew, A. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Sapienza A. 1985. Believing is seeing: How culture influences the decisions top managers make. En R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados (Eds.). *Gaining control of the corporate culture*: 66-83. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sathe, V. 1983. Some action implications of corporate culture: a manager's guide to action. *Organizational Dynamics* (Autumn): 5-23.
- Schein, E. 1985. *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schwartz, H. y Stanley, D. 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 9: 30-48.
- Siehl, C. 1985. After the founder: An opportunity to manage culture. En P.J. Frost y cols. (Eds.). *Organizational Culture*: 125-140. Beverly Hills: Sage Pub.
- Silverweig, S. y Allen, R. 1976. Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, (Spring): 33-49.
- Stogdill, R. (Ed.). 1974. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Trice, H. y Beyer, J. 1993. *The Cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Tushman, M. y Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. En B.M. Staw y L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 7. Greenwich: JAI. Press.
- Weich, K. 1985. The significance of corporate culture. *Organizational Culture*. En P.J. Frost y cols. (Eds.). *Organizational Culture*: 381-89. Beverly Hills: Sage Pub.
- Wilkins, A. y Dyer, W. 1988. Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13: 522-33.
- Wilkins, A. y Ouchi, W. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationships between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- Yukl, G. 1989. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

*Anexo 1*  
**Ítems de la cultura organizacional**

|                            |                              |   |
|----------------------------|------------------------------|---|
| INTEGRACIÓN                | V21<br>V61<br>V71            | <i>Aquí cada uno va a lo suyo .<br/>Se busca que el propio trabajo esté coordinado con el de los demás.<br/>La gente actúa sin tener en cuenta a los demás.</i>   |
| CALIDAD                    | V12<br>V42<br>V62<br>V72     | <i>Se realizan las tareas de "cualquier manera".<br/>Se informa puntualmente de los cambios en las normas y criterios del trabajo.<br/>Se hacen las cosas sin planificarlas.<br/>Se pierde el tiempo porque no se sabe lo que se tiene que hacer.</i>             |
| COLABORACIÓN               | V13<br>V43<br>V53<br>V63     | <i>Se proporciona apoyo y ayuda cuando se presenta la ocasión.<br/>Se comparte la información con los compañeros de trabajo.<br/>Se está disponible cuando otros los necesitan.<br/>Se trabaja en colaboración con los demás.</i>                                 |
| CONSIDERACIÓN              | V34<br>V44<br><br>V54<br>V64 | <i>Se intenta que la gente se sienta a gusto en el trabajo diario.<br/>En asuntos importantes se busca la aceptación de la gente antes de llevarlos adelante.<br/>Se actúa con equidad en el reparto del trabajo.<br/>Se respetan las opiniones de los demás.</i> |
| INNOVACIÓN Y CAMBIO        | V25<br><br>V35<br>V45        | <i>Se busca la innovación, introduciendo métodos o formas recién aparecidas o conocidas.<br/>Se intentan nuevas formas de hacer las cosas.<br/>Se experimentan y ensayan nuevas cosas, en cuanto se presenta la ocasión.</i>                                      |
| ORIENTACIÓN A LA AUTORIDAD | V7<br>V37<br>V47             | <i>La gente no duda en consultar sus problemas de trabajo con los jefes.<br/>Se llega con facilidad a acuerdos con los jefes en la realización del trabajo.<br/>Se dificulta que la gente proponga y discuta sus ideas con los jefes.</i>                         |
| COMPETICIÓN                | V9<br>V29                    | <i>Se intentan superar anteriores resultados.<br/>La gente se resiste a hacer las cosas cada vez mejor.</i>   |

*Anexo 2*  
**Ítems del liderazgo**

|                               |                      |  |
|-------------------------------|----------------------|--|
| CARISMA                       | V129<br>V136<br>V143 | <i>Me siento bien trabajando a su lado.<br/>Me siento orgulloso de trabajar con él.<br/>Tengo completa confianza en él.</i>  |
| INSPIRACIÓN                   | V137<br>V144<br>V151 | <i>Presenta las cosas con un enfoque que me estimula.<br/>Expresa los objetivos importantes del grupo de una manera sencilla.<br/>Desarrolla formas de motivarnos.</i>       |
| ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL     | V145<br><br>V159     | <i>Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas que antes me resultaban desconcertantes.<br/>Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.</i> |
| CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA | V181<br>V188<br>V195 | <i>Da consejos a quienes lo necesitan.<br/>Está dispuesto a instruirme o enseñarme siempre que lo necesite.<br/>Ayuda mucho a los recién llegados.</i>                       |