

CULTURA Y LIDERAZGO UNA RELACIÓN MULTIFACÉTICA

Fernando Molero

Fernando Molero Alonso es Profesor Titular de Psicología Social en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid).

Introducción

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Social. Durante

la última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales así como la importancia de realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente norteamericana (Himmelweit y Gaskell, 1990; Markus y cols., 1996; Fiske y cols., 1998; Smith y Bond, 1993, 1998 y Moghaddam, 1998). En nuestro país, la edición de este número especial del *Boletín de Psicología* también constituye una clara muestra de este interés plenamente justificado en un mundo como el actual en el que, por diversas razones, (globalización, inmigración, etc.) los contactos interculturales son cada vez más frecuentes.

Existen diversas definiciones de cultura que varían según la perspectiva de los diferentes autores. Sin embargo, todas ellas vienen a señalar que la cultura esta constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas (para una revisión actualizada del concepto de cultura, desde la perspectiva de la Psicología Social, véase Páez y González, 2000). Por su parte el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los experimentos pioneros de

Lewin y cols. (1939) ha venido despertando un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos. En el plano teórico estudiar cómo y porqué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo (Morales, Navas y Molero, 1996) resulta importante para una disciplina como la Psicología Social que estudia la determinación mutua entre mente (o individuo) y sociedad (Turner, 1994). En un plano más aplicado, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años han sido realizadas desde esta última perspectiva (Yukl, 1994).

Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización). Cabe preguntarse si nos encontramos ante el mismo fenómeno en todos los niveles o por el contrario, bajo la palabra cultura, se ocultan significados diferentes según el nivel al que la estemos abordando. En este sentido Schein (1985 p. 50) opina que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar. A nuestro juicio determinar las diferencias entre el concepto de cultura a los diferentes niveles es algo que debe resolverse, en última instancia, de manera empírica.

Por otro lado, también podemos considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo que surge en una determinada sociedad o podemos considerar lo contrario. En el primer caso la realización de comparaciones transculturales y/o transorganizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto. Esta ha sido la línea seguida por la mayor parte de los investigadores en los últimos años (Bass, 1990; Triandis, 1994 o Smith y Bond, 1998). Sin embargo, a juicio de otros autores, el liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales. Así, Schein (1985, p.2) señala que “cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad -poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo- de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas”. En consecuencia, a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy

importante tener en cuenta el plano o nivel en el que estamos examinando la cultura (transnacional, nacional, subnacional, organizacional o suborganizacional) y si la consideramos como variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo. En el presente artículo pasaremos revista a algunas de estas cuestiones principalmente desde el punto de vista de la Psicología Social.

La influencia de la cultura sobre el liderazgo

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal (Bass, 1990 p. 4), también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones (Bass, 1990, p. 772) y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos. Para determinar qué aspectos del liderazgo son universales y cuáles están influidos por la cultura la estrategia más utilizada es la que Fiske y cols. (1998 p. 945) denominan estrategia de "tipologías y dimensiones". Mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que puedan encontrarse en todas, o la mayoría de, las culturas. Posteriormente estas dimensiones pueden utilizarse para describir a una determinada cultura y para realizar comparaciones entre ellas, tanto en estas dimensiones básicas como en cualquier variable psicológica o psicosocial que se desee examinar. En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales "básicas" pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra.

El famoso estudio de Hofstede (1980, 1991) es un ejemplo típico de esta estrategia. Hofstede (1991 p. 5) define la cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros". Utilizando una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países este autor encontró, de forma empírica, y utilizando el país como unidad de análisis, cuatro dimensiones básicas de variación cultural (alta vs. baja distancia de poder; masculinidad vs. femineidad; individualismo vs. colectivismo y alta vs. baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio. Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores aunque de manera solamente teórica. Así por ejemplo, Inkeles y Levinson (1969) hablan de una serie de cuestiones que afectan a todas las culturas como serían: a) la relación con la autoridad; b) la concepción del yo, concretamente la relación entre el indivi-

duo y la sociedad y el concepto que los individuos tienen de la masculinidad y la feminidad y c) la forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. inhibición de las emociones (Arrindell y cols. 1997). Como vemos estos "dilemas" universales se corresponden estrechamente con las dimensiones encontradas por Hofstede. Los trabajos de este autor, aunque no exentos de críticas sobre todo de carácter metodológico, (Hofstede, 1998 p. 481), son, sin duda, los que mayor repercusión han alcanzado en los últimos años dentro de la Psicología transcultural (Smith y Bond, 1993 p. 50). Por esta razón utilizaremos las dimensiones por él propuestas para hacer un repaso del liderazgo a través de las diferentes culturas (en el plano nacional).

Cultura nacional y liderazgo

Asumir que los habitantes de una determinada nación (es decir, las personas que tienen el mismo pasaporte) comparten una misma cultura es cuestionable porque dentro de una misma nación pueden existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes. Sin embargo, en las investigaciones, se ha tendido, por lo general, a equiparar nación y cultura debido, por una parte, a que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes (lenguaje, medios de comunicación, sistema educativo y político, etc.) y, por otra parte, a que la mayoría de estadísticas sociodemográficas reflejan datos nacionales lo que hace más fáciles las investigaciones que toman la nación como unidad de análisis. Probablemente por estas razones Hofstede considera la nación como unidad de análisis en su investigación transcultural. A continuación vamos a ir examinando cada una de estas dimensiones poniéndola en relación con el liderazgo. Una vez realizado esto revisaremos la evidencia empírica disponible. No obstante conviene señalar que no todas las reflexiones que exponemos a continuación (tomadas en su mayoría de Hofstede, 1991) han sido contrastadas, hasta el momento, empíricamente.

Distancia de poder y liderazgo

Por distancia de poder podemos entender el grado en el cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones dentro de un determinado país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En los países con baja distancia de poder es normal que las decisiones se tomen de forma consensuada y los subordinados se sienten en libertad para expresar su opinión aunque en ocasiones pueda contradecir a la de su jefe. Esto sería difícilmente concebible en un país con una alta distancia de poder. En dichos países los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa, además, a través

de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno. Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo. Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de una mayor violencia política interna en países con alta distancia de poder (Hofstede, 1991 p. 38). En la clasificación de Hofstede destacan como países con alta distancia de poder algunos países latinoamericanos (Guatemala, Panamá, Méjico, Venezuela, Ecuador etc.), asiáticos (Malasia, Filipinas, Indonesia) y también los países árabes. Por contra los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia) así como los Estados Unidos, Canadá y Australia serían países con baja distancia de poder. España se ubicaría en posiciones intermedias (puesto 31 sobre 53). La alta o baja distancia de poder se adquiriría a través de la socialización, primeramente en la familia, después en la escuela y se reflejaría posteriormente en las relaciones laborales y también finalmente, de forma global, en el sistema social y político de una determinada sociedad. En un estudio reciente (Rotondo y cols. 1997) se comprueba que en Rusia y China, que no fueron incluidas en el estudio inicial de Hofstede, también existe una alta distancia de poder.

Como podemos ver, esta dimensión está muy relacionada con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad. Cabe suponer que un líder educado en una sociedad con una alta distancia de poder despertaría rechazo por sus métodos autoritarios en una sociedad con baja distancia de poder. Por el contrario no marcar las diferencias adecuadas con la gente bajo su mando sería visto como una señal de debilidad en un país con alta distancia de poder.

Individualismo/colectivismo y liderazgo

De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión "individualismo-colectivismo" (en adelante I-C) la que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales. El gran número de estudios realizados dentro y entre diversas culturas y organizaciones hace que la década de los ochenta pueda ser denominada como la década del I-C (Kagitçibasi, 1994. Ver Bechtold et al., en este volumen). Según Kim y cols. (1994 pág. 2) el individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles. En dichas sociedades se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata. El colectivismo, la dimensión opuesta, es propio de sociedades en las cuales las personas, desde su nacimiento en adelante, están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida pidiendo a cambio una lealtad incuestionable. En esta definición se ponen de manifiesto dos aspectos importantes que durante un tiempo fueron

asumidos por casi todos los investigadores: 1) que dentro de una misma sociedad apenas existen variaciones en esta dimensión y 2) que el I-C es una dimensión bipolar basada en la oposición o conflicto entre el individuo y el grupo. Ambos presupuestos han sido cuestionados en los últimos años desde diferentes perspectivas (Morales y cols., 2000; Moleiro y cols., 1999). En el estudio de Hofstede, EEUU, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas y Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia entre los más colectivistas. España ocuparía un lugar intermedio aunque inclinado más bien hacia el polo individualista (puesto 20 sobre 53).

En relación con el liderazgo cabría esperar que, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo son sumamente importantes, un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas. También tendría problemas, aunque por razones opuestas, un líder centrado en la relación actuando en una sociedad individualista. Por otra parte, la dirección o liderazgo en una sociedad individualista es una dirección de individuos. Si hay incentivos o recompensas estos deben ligarse al rendimiento personal. Por contra en una sociedad colectivista es aceptable que la dirección y/o los incentivos estén ligados al rendimiento grupal.

Masculinidad/femineidad y liderazgo

La siguiente dimensión encontrada por Hofstede es la de masculinidad-femineidad. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Los hombres deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material. Las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida. Países como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos. España ocupa un lugar intermedio aunque inclinado más bien hacia el polo femenino (puesto 38 sobre 53).

En relación con el liderazgo Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo. Por el contrario en las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso.

Evitación de incertidumbre y liderazgo

La cuarta dimensión utilizada por Hofstede es de la "evitación de incertidumbre". Esta dimensión puede definirse como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidum-

bre o por el miedo a situaciones desconocidas. En los países con alta evitación de incertidumbre existe una necesidad emocional por leyes y reglas que regulen la actuación en cada momento. Por contra en los países con baja evitación existe un gran rechazo hacia las reglas formales. Según la clasificación de Hofstede puntúan alto en esta dimensión algunos países latinos y sudamericanos como Portugal, Guatemala, Japón, Francia y España (puesto 10 sobre 53). Por el contrario tienden a puntuar bajo en esta dimensión los Estados Unidos, Gran Bretaña, así como algunos países del norte de Europa como Suecia y Dinamarca.

Con respecto al liderazgo, es factible creer que en una cultura con alta evitación de incertidumbre se demande un líder directivo. En una cultura de este tipo se esperaría que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer puesto que, en caso contrario, se generaría una gran ansiedad. Por el contrario en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo demasiado directivo despertaría una fuerte resistencia puesto que la gente espera participar en las decisiones y se siente proclive a asumir responsabilidades.

Algunas investigaciones empíricas acerca de la relación entre las dimensiones de Hofstede y el liderazgo

La mayoría de las investigaciones empíricas realizadas desde esta perspectiva tratan de analizar el efecto que ejercen las variaciones transculturales en las dimensiones de Hofstede sobre otra serie de variables que son diferentes según los intereses particulares de cada investigador. A continuación mencionaremos algunos estudios que tratan específicamente de la influencia de dichas dimensiones sobre el liderazgo o aspectos estrechamente relacionados con él. Esta revisión no pretende ser exhaustiva sino describir algunos ejemplos relevantes de las investigaciones realizadas en este terreno.

Dorfman y cols. (1997) utilizando una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, elegidos por presentar variaciones en las dimensiones de Hofstede, encuentran que tres conductas de liderazgo (conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática) producen efectos positivos en todos los países. Por el contrario otras tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) producen efectos diferentes según el país del que se trate. Por ejemplo, en los Estados Unidos por ser un país alto en individualismo, bajo en distancia de poder y evitación de incertidumbre y medio en masculinidad se predice que un liderazgo de apoyo, participativo, con recompensas y castigos contingentes y carismáticos producirá efectos positivos. Por contra, el liderazgo directivo no producirá efectos significativos. Los resultados confirman esta hipótesis para todos los estilos con la excepción del liderazgo participativo que no demostró tener efectos relevantes. Hipótesis

similares se van formulando para cada uno de los países intervinientes en el estudio resultando, en general, contrastadas. Por su parte, Smith y cols. (1998) utilizando una muestra de más de 3000 directivos pertenecientes a empresas públicas y privadas de 23 países diferentes encuentran que en las naciones colectivistas el desacuerdo dentro de un grupo de trabajo tiende a resolverse acudiendo a las reglas o normas establecidas. Por el contrario, en los países individualistas, los desacuerdos tienden a resolverse según la propia experiencia y entrenamiento de cada persona. Sin embargo, en contra de lo esperado, en los países colectivistas el número de desacuerdos dentro del grupo no era menor que el existente en los países individualistas. Asimismo, se observó que en los países de baja distancia de poder se atendían en mayor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo. Nasierowski y Mikula (1998) encuentran que los directivos polacos ($n=83$), comparados con los canadienses ($n=83$) son más altos en las dimensiones distancia de poder y evitación de incertidumbre, iguales en individualismo y puntúan ligeramente más alto en masculinidad. Ryan y cols. (1999) utilizando una muestra de 959 organizaciones en 20 países para investigar las variaciones internacionales en las prácticas de selección de personal, encontraron que, en países con alta distancia de poder, las entrevistas de selección tendían a ser realizadas por los directivos. Sin embargo, en contra de lo esperado, en algunos de estos países los empleados estaban también implicados en el proceso de selección. Van Oudenhoven y cols. (1998), con una muestra de 100 directivos pertenecientes a cinco países europeos, encuentran que, cuando existe un conflicto con un superior, los directivos en culturas con baja distancia de poder y/o femeninas tratan de resolverlos de forma constructiva requiriendo más información o expresando sus opiniones. En contra de lo esperado la dimensión evitación de incertidumbre no estableció diferencias significativas a la hora de abordar el conflicto. Triandis (1994) y Smith y Bond (1998 p. 211-218) también proporcionan ejemplos de estudios transculturales sobre liderazgo no centrados específicamente en las dimensiones de Hofstede.

En general los estudios revisados demuestran que las dimensiones de Hofstede son útiles para realizar comparaciones transculturales y en bastantes ocasiones, aunque no en todas, los resultados coinciden con las hipótesis formuladas. Resulta interesante observar que aunque las dimensiones de Hofstede pretenden ser nacionales su influencia se estudia sobre una serie de variables muy concretas de carácter organizacional (estilos de dirección, formas de manejar el conflicto dentro de una empresa, prácticas de selección de personal etc.). Aunque su realización entraña mayor dificultad debería hacerse un esfuerzo por explorar empíricamente la relación de estas dimensiones con variables tomadas también a nivel nacional (por ejemplo liderazgo político o manejo del conflicto dentro de una determinada sociedad). Cabe suponer que,

puesto que las organizaciones están inmersas en la cultura de un determinado país, los fenómenos que dentro de ellas se dan no difieran demasiado de las que se ocurren con carácter más general dentro de la misma cultura. Sin embargo, es esta una cuestión que convendría contrastar. Por otra parte desde el punto de la Psicología Social no resulta suficiente establecer la existencia de diferencias interculturales en una determinada variable, en nuestro caso el liderazgo, sino que es necesario también explorar a través de qué mecanismos psicológicos la cultura podría influir en el modo de desempeñar y/o aceptar un determinado tipo de liderazgo.

Cómo la cultura influye sobre el liderazgo: los prototipos de liderazgo

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo. Para los efectos que aquí perseguimos, un prototipo puede definirse como un "conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría" (Cantor, 1981 p. 27). Por tanto, un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer. Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder (Gerstner y Day, 1994) y en consecuencia pueda ejercer influencia. Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras (Lord y col. 1986). Por tanto, una importante vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo imperantes dentro de una determinada cultura. Esta es la línea seguida por Gerstner y Day (1994) y por Den Hartog y cols. (1999) en los dos estudios que a continuación describiremos brevemente.

Gerstner y Day (1994), utilizando una lista de 59 atributos de liderazgo organizacional, trataron de determinar hasta qué punto dichos atributos eran prototípicos para 142 sujetos provenientes de ocho países diferentes. Los resultados indican diferencias significativas en los rasgos que tenían prototipicalidad alta, media y baja en función del país de pertenencia del sujeto. Ello lleva a los autores a concluir que "el prototipo del líder organizacional varía sistemáticamente en función del país del que se trate" (p. 127). No obstante hay ciertos rasgos que tienden a ser compartidos por distintos conjuntos de países. Por ejemplo, el rasgo "orientación a las metas" era visto como prototípico del líder organizacional en seis países (Alemania, Honduras, India, Taiwan, China y

EEUU) y como no prototípico en dos (Francia y Japón). Por otra parte la iniciativa era un rasgo prototípico del líder en los países occidentales (Francia, Alemania, Honduras, India y Estados Unidos) y lo mismo ocurría con la inteligencia en los países orientales (Taiwan, China y Japón). Den Hartog y cols. (1999) en un estudio denominado proyecto GLOBE, tratan de examinar las diferencias culturales en prototipos de liderazgo. Dicho estudio, realizado con 15.000 directivos de 60 países (entre ellos España), trata de determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas. A partir del análisis de las respuestas dadas a una lista de atributos y conductas susceptibles de mejorar o dificultar la eficacia de un líder, encontraron seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países. Dichos factores son: 1) liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el autosacrificio); 2) liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia); 3) liderazgo autoprotector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus); 4) liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar); 5) liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás) y 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente). Asimismo, se obtuvo una lista de 22 atributos de liderazgo considerados positivos y 8 negativos en todos los países estudiados. Entre los atributos universalmente positivos podemos citar "ser justo", "inteligente", "diplomático", "tener habilidades administrativas", "ser capaz de motivar y comunicar" y "ser un negociador eficaz". Entre los atributos considerados universalmente negativos podemos citar "ser despiadado", "asocial", "irritable", "egocéntrico" y "dictatorial". También se obtuvieron 35 rasgos que podían ser positivos o negativos según las diferentes culturas. Entre ellos podemos citar: "ser independiente", "asumir riesgos", "ser sincero", "evitar el conflicto dentro del grupo", "ser entusiasta", "ser precavido", "ser lógico", "ser intuitivo", "ser indirecto" y "ser ambicioso".

A nuestro juicio los estudios sobre prototipos de liderazgo constituyen un avance sobre investigaciones previas que se limitaban simplemente a constatar la existencia de diferencias transculturales en esta variable. Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo. En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias compartidas sobre los rasgos y conductas del líder (prototipos de liderazgo). Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene. Este tipo de estudios arroja luz también sobre la cuestión de la universalidad del liderazgo. En este sentido parecen existir características universalmente asociadas al líder mientras que otras características son propias y específicas de determinadas culturas o grupos de culturas.

Cultura organizacional y liderazgo

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993) la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas o “ideologías” compartidas que a son menudo implícitas e inconscientes y a través de una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.). Como vemos pues, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella (Alonso, Palací y Osca, 1993). Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos. Algunos autores, (Schein, 1985 pág. 135) consideran que la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y sólo se revela a través de entrevistas en profundidad y una observación cuidadosa de la organización en cuestión. Otros autores proponen evaluar la cultura a través de las normas (Kilman y cols., 1985), los valores (Cooke y Rousseau, 1988) o los artefactos (Martin y Siehl, 1983) existentes en una determinada organización. En nuestro país Alonso (1997), Alonso y Sánchez (1997) desarrollan el denominado Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que sirve para medir tanto la cultura “actual” a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura “ideal” o deseada por los miembros de dicha organización. Por su parte Hofstede (1991 pág. 180) define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Sin embargo, para Hofstede, mientras la cultura nacional se basa en la existencia de una serie de valores compartidos en la cultura organizacional lo que se comparte, predominantemente, es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales. A través de una investigación realizada con 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encuentra que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones: orientación a los procesos vs. orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados vs. orientación hacia el trabajo; identificación con la organización vs. identificación profesional; la organización como sistema abierto vs. sistema cerrado; control relajado vs. control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) vs. orientación normativa.

Esta revisión del concepto de cultura organizacional y de las diferentes maneras de operacionalizarla sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, tanto si pensamos que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidos, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de éstas.

Por su parte los teóricos del liderazgo tampoco han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional. En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuales son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo. Lo mismo cabe decir de la denominada "escuela del nuevo liderazgo" (Bryman, 1992), de moda en la actualidad, y que se centra sobre todo en el estudio del liderazgo transformacional y carismático. Ciertamente, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia pero, sin embargo, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones.

Existe, no obstante, (Yukl, 1994) otro conjunto de teorías, denominadas teorías de la contingencia, que tratan de explicar la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales moderadoras. Desde esta perspectiva se asume que un determinado tipo de liderazgo puede ser eficaz en unas situaciones pero no en otras. Entre dichas teorías podemos citar la "Teoría de la expectativa de meta" (House, 1971), la "Teoría de los sustitutos del liderazgo" (Kerr y Jermier, 1978), el "Modelo de encadenamiento múltiple" (Yukl, 1989) y la "Teoría de los recursos cognitivos" (Fiedler y García, 1987). Algunas de las variables moderadoras empleadas en estas teorías que tienen un carácter claramente cultural serían: la existencia de reglas y procedimientos formalizados para la realización del trabajo (cuando la tarea está poco estructurada y existe poca formalización de las reglas un líder directivo aumentaría la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados); el grado de cohesión grupal (cuando existe un alto grado de cohesión grupal el apoyo del líder es menos necesario); el sistema de recompensas imperante en la organización (con independencia del líder el esfuerzo de los subordinados será mayor si existe un sistema de recompensas atractivo en función del rendimiento) y el conjunto de prácticas y procedimientos

informales que han evolucionado a lo largo del tiempo entre los empleados (que puede facilitar o dificultar el ejercicio del liderazgo). No obstante, incluso desde esta perspectiva, que concede importancia a las variables situacionales, las variables de índole cultural se manejan de forma aislada y nunca se considera la influencia de la cultura organizacional como un todo.

Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a diversas razones. Nosotros aquí destacaremos dos, una, nunca mejor dicho, cultural y otra metodológica. En primer lugar y debido a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en los Estados Unidos, es probable la existencia de un sesgo cultural individualista que lleve a conceder más importancia al individuo (líder) que a la situación. Este sesgo, muy estudiado en Psicología Social desde los años 70, recibe el nombre de "error fundamental de atribución" (Echebarría, 1994) y consiste en la tendencia a atribuir las conductas de las personas a causas internas pasando por alto la influencia de la situación. Aplicado al liderazgo este sesgo llevaría a atribuir las conductas y los éxitos o fracasos del líder a sus características personales pasando por alto la influencia de las variables situacionales y culturales. Meindl y cols (1985) denominan a esta hipervaloración de la influencia del líder "romance del liderazgo". En segundo lugar hay que señalar que, para estudiar de forma adecuada la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo, sería necesario definir y operacionalizar claramente las variables que la constituyen. A pesar de los intentos realizados en este sentido (algunos de los cuales hemos descrito anteriormente) esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura organizacional ha contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo.

La influencia del liderazgo sobre la cultura

Hasta aquí hemos visto la influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura. Al igual que en el caso anterior dicha influencia puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, subnacional, organizacional y grupal). Sin embargo, por haber recibido más atención, en este apartado nos centraremos en la influencia que los líderes ejercen sobre las culturas organizacionales. En primer lugar, basándonos sobre todo en las ideas de Trice y Beyer (1993), revisaremos distintos tipos de liderazgo cultural. A continuación examinaremos las aportaciones que, desde la perspectiva denominada "escuela del nuevo liderazgo" (Bryman, 1992), pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura.

Los grupos sociales no son entidades estáticas. Por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.) los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen. Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura. En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

El liderazgo que crea culturas

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. El proceso sería como sigue: a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización; b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial; c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc); d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985). De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la "sustancia" de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

El liderazgo que cambia culturas

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en *Chrysler*. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la *Chrysler* en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras. Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota. A través de su ejemplo personal

(rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la "visión" de que la *Chrysler* podía salvarse. Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones. En primer lugar que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. En segundo lugar que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. Dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales de los que trataremos en el apartado siguiente.

El liderazgo como personificación de la cultura

El liderazgo cultural no tiene porqué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional. Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. El Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

El liderazgo integrador de culturas

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas. Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa. Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural. A modo de resumen de todo este apartado, en la tabla 1, se pasa revista a una serie de elementos del liderazgo y sus consecuencias para el mantenimiento y cambio de las culturas.

Tabla 1
Diversos aspectos del liderazgo cultural y su influencia sobre la innovación y el mantenimiento de la cultura organizacional

	Aspectos que contribuyen a la creación y al cambio de las culturas organizacionales	Aspectos que contribuyen al mantenimiento e integración de las culturas organizacionales
1. Cualidades personales del líder	Autoconfianza Personalidad dominante Convicciones fuertes Expresividad y dramatismo	Confianza en el grupo Buen negociador Convicciones fuertes Capacidad de persuasión
2. Percepción de la situación	Crisis	No existencia de crisis o crisis manejable
3. Visión y misión	Cambio radical	Carácter conservador
4. Atribuciones de los subordinados	Cualidades extraordinarias, carisma	El líder representa los valores existentes que ya han tenido éxito en el pasado
5. Rendimiento	Éxitos repetidos en el manejo de la crisis	Continuación del éxito anterior
6. Conductas del líder	Modelado efectivo del rol Dar impresión de éxito y competencia Ser capaz de articular una ideología Comunicar altas expectativas de éxito a los seguidores Ser capaz de motivar a los seguidores	Modelado efectivo del rol Dar impresión de éxito y competencia Ser capaz de articular una ideología Comunicar altas expectativas de éxito a los seguidores Ser capaz de motivar a los seguidores
7. Acciones administrativas	Creación de nuevas estructuras y estrategias (o cambio radical de las anteriores)	Reforzar o mejorar la estructuras y estrategias existentes
8. Uso de formas culturales	Transmitir nuevas ideologías y valores culturales	Reafirmar las ideologías y valores existentes
9. Uso de la tradición	Establecimiento de una nueva tradición	Continuación de la tradición existente
10. Continuidad en el tiempo	Institucionalización del cambio	Demostrar la importancia y efectividad de la cultura actual

(Adaptado de Trice y Beyer, 1993, pág. 263)

Las teorías del nuevo liderazgo y su relación con la cultura organizacional

La denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992) o “escuela neocarismática” (House y Aditya, 1997) constituye actualmente uno de los paradigmas dominantes en el estudio del liderazgo desde la

Psicología Social y Organizacional. Aunque existen algunos trabajos pioneros (House, 1977), se puede decir que esta perspectiva comienza en 1985 con la publicación del libro de B.M. Bass *Leadership beyond expectations*. En dicho libro, Bass critica las teorías anteriores sobre el liderazgo por ocuparse casi en exclusiva de un liderazgo de “bajo nivel”, basado en el intercambio de recompensas (liderazgo transaccional), dejando de lado otro tipo de liderazgo de “alto nivel” (denominado liderazgo transformacional o carismático) que produce importantes cambios en los valores y creencias de los subordinados. Como hemos visto en el epígrafe anterior son precisamente este tipo de líderes los que contribuyen a crear y cambiar las culturas organizacionales. Por esta razón resulta importante revisar algunas de las teorías que tratan de explicarlo. En concreto nos referiremos aquí al modelo de Bass y Avolio sobre el liderazgo transformacional, al modelo atribucional de Conger y Kanungo y al modelo de Shamir y cols. sobre el liderazgo carismático.

El liderazgo transformacional

Para Bass (1985) la principal característica de un líder transformacional es que consigue que sus seguidores obtengan un rendimiento mucho mayor del esperado. Este rendimiento extraordinario es conseguido por el líder a través de tres vías: a) logrando que los seguidores comprendan la importancia y el valor de los objetivos a alcanzar; b) impulsando a los seguidores a trascender su propio interés en beneficio de los intereses colectivos, y c) cambiando las necesidades y valores de los seguidores. La aportación teórica de Bass es importante, pero quizás sea todavía más importante el hecho de que consigue operacionalizar el liderazgo transformacional a través de un cuestionario, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (M.L.Q.), que ha sido utilizado, desde entonces, en numerosas investigaciones empíricas. De este modo se comprueba que el liderazgo transformacional consta de 4 factores o dimensiones: *Carisma o influencia idealizada* (que señala la identificación de los seguidores con el líder); *Inspiración* (que señala la identificación de los seguidores con la visión que el líder propone); *Estimulación intelectual* (que señala la capacidad del líder para fomentar el uso de la inteligencia y el raciocinio de los seguidores) y *Consideración individualizada* (que tiene que ver con la capacidad del líder para ofrecer atención y un consejo personal a los individuos que están a su cargo). Estos cuatro factores son teóricamente independientes pudiendo obtenerse distintos perfiles de liderazgo transformacional en función de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de ellos. De este modo, si bien los líderes altos en carisma e inspiración pueden producir efectos muy negativos en los seguidores cuando la visión que formulan es inadecuada, si la estimulación intelectual y la consideración individualizada son altas, es decir, si un líder es plenamente transformacional, los efectos, según Bass

(1999), serán siempre positivos. No obstante esta idea es cuestionada por otros autores (Yukl, 1999).

Existen gran cantidad de investigaciones, algunas de ellas realizadas en España, (Molero, 1994; Morales y Molero, 1995) que demuestran que los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y satisfacción que los líderes transaccionales (aquellos que basan sus relación con los seguidores en el intercambio). En teoría cabe esperar que, puesto que los líderes transformacionales son capaces de cambiar los valores y creencias de los seguidores y dichos valores y creencias constituyen la esencia de la cultura organizacional, los líderes transformacionales sean capaces de cambiar también las culturas organizacionales. Sin embargo, esta cuestión apenas ha sido abordada de manera empírica.

El modelo atribucional de Conger y Kanungo

Los dos aspectos claves del modelo de Conger y Kanungo (1987) son, por una parte, la concepción del carisma como una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas características y comportamientos del líder y, por otra, la importancia concedida a la visión o proyecto de futuro que el líder formula. Entre las características del líder que contribuyen a que le sea atribuido carisma estarían: a) su capacidad para proponer una meta o visión que se aparte de lo establecido habitualmente; b) la proposición de métodos no convencionales e innovadores para alcanzar dicha meta; c) la evaluación realista de las dificultades que puedan existir para alcanzar la visión; d) la capacidad de articular y transmitir la visión; e) el dar ejemplo a sus seguidores asumiendo riesgos personales para el cumplimiento de la visión, y f) la sensibilidad hacia las necesidades de sus seguidores. Integrando todas estas conductas de forma secuencial Conger (1999) concibe el liderazgo carismático como un proceso a través del cuál el líder conduce a la organización de un estado actual a otro futuro a través de tres etapas. En la primera etapa los líderes carismáticos son capaces de realizar una evaluación realista y activa del entorno que les hace detectar las necesidades no satisfechas tanto por parte de los seguidores como de la organización. En la segunda etapa, a partir de esta evaluación del entorno, los líderes carismáticos son capaces de formular y transmitir un proyecto de futuro o visión capaz de ilusionar a los seguidores. Generalmente, como ya hemos dicho, es necesario que la visión rompa con lo establecido, con el *status quo*, para conseguir ilusionar a los seguidores y facilitar la atribución de carisma. Finalmente, en la etapa tercera, los líderes, a través de su ejemplo y de la asunción de riesgos y compromisos personales, son capaces de hacer que los seguidores tengan confianza en su visión y se movilicen para llevarla a cabo. El modelo de Conger puede aplicarse perfectamente para explicar el cambio de la cultura organizacional, pues esto es precisamente lo que consigue el líder carismático, primeramente

formulando una visión o proyecto de futuro que rompa con el *status quo* (la cultura preexistente), y en segundo lugar consiguiendo que los miembros de la organización asuman como propia dicha visión.

Una explicación del carisma basada en el autoconcepto de los seguidores

El modelo propuesto por Shamir, House y Arthur (1993) trata de explicar a través de qué mecanismos psicológicos los líderes carismáticos son capaces de influir sobre sus seguidores. Sostienen que los importantes efectos conseguidos por los carismáticos se producen debido a que dichos líderes son capaces de lograr que las metas y experiencias colectivas asociadas con la visión pasen a formar parte del autoconcepto del seguidor. Esta transformación se produce a través de cuatro vías: a) cambiando las percepciones del seguidor acerca de la naturaleza de la labor a realizar; b) ofreciendo una visión de futuro atractiva; c) desarrollando un profundo sentido de identidad colectiva entre los seguidores y d) aumentando el sentimiento de autoeficacia tanto en el plano individual como en el colectivo. La principal herramienta con la que cuenta el líder para influir sobre el autoconcepto de los seguidores son los contenidos de su mensaje o visión. Dicho mensaje suele hacer referencia a valores y justificaciones morales, a la identidad e historia colectivas y a un proyecto de futuro consistente con dicha historia (Shamir y cols. 1994).

Como vemos en este modelo, aunque se concede una gran importancia a la visión del líder, no se hace hincapié, al contrario que en el modelo de Conger y Kanungo, en el carácter revolucionario o innovador de dicha visión. Lo que se resalta aquí es la conexión del mensaje carismático con aspectos de la identidad e historia colectiva del grupo en cuestión. Por tanto, resulta concebible desde esta perspectiva, un liderazgo carismático que produzca, no sólo el cambio cultural, sino también el mantenimiento o recuperación de las raíces de una determinada cultura. Un claro ejemplo de liderazgo de este tipo sería el de Martin Luther King que consiguió aumentar la autoestima y la identidad colectivas de la comunidad negra en Estados Unidos.

Podemos resumir este apartado señalando que: a) los líderes constituyen un factor importante en la creación, mantenimiento, cambio e integración de las culturas organizacionales; b) la influencia de los líderes sobre la cultura se produce principalmente a través de la realización de ciertas conductas específicas. Muchas de estas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos y transformacionales; c) de entre todas ellas cabe destacar la formulación y la transmisión adecuada de una visión o proyecto de futuro. En efecto, la visión inicial del fundador es la primera piedra de la cultura organizacional. La visión radical de un determinado líder es la que produce el cambio en una determinada cultura ya consolidada. Finalmente, cuando la cultura de un

determinado grupo social pierde fuerza la visión de un líder que apele a un "pasado glorioso" o a las raíces compartidas puede "recrear" o fortalecer dicha cultura.

Comentarios finales

Hemos visto como la cultura influye sobre el liderazgo y como el liderazgo influye sobre la cultura. Se ha sugerido que una de las posibles vías mediante las cuales la cultura actúa sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos que, compartidos por los miembros de una cultura, condicionan la clase de liderazgo que es ejercido y aceptado dentro de un determinado contexto. Por otra parte hemos analizado cómo el liderazgo contribuye en gran medida a la creación, transformación y mantenimiento de las culturas organizacionales. Esta influencia del liderazgo sobre la cultura organizacional se realiza a través de una serie de conductas excepcionales que han sido atribuidas en muchas ocasiones a los líderes carismáticos o transformacionales (véase Tabla 1). Entre dichas conductas cabe destacar la capacidad para formular y transmitir un proyecto de futuro o visión que ilusione a los seguidores y les haga cambiar su manera de pensar. Parece por tanto que la cultura influye sobre el liderazgo a través de un conjunto de cogniciones compartidas o prototipos y a su vez los líderes influyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que formulan. Es probable que, cuando un grupo u organización esté en sus comienzos, o pase por una situación de crisis, el líder tenga más probabilidades de moldear su cultura. Por otra parte, en una situación de "normalidad" la cultura establecida dentro del grupo u organización contribuiría a determinar en gran medida el tipo de líderes que surgen en su seno. Algunas de las investigaciones que aquí se han expuesto respaldan estas afirmaciones. Sin embargo, queda todavía mucho por hacer. Así, se echan de menos estudios que analicen la influencia de la cultura nacional no sólo sobre el liderazgo organizacional sino sobre la forma de ejercer el liderazgo político y/o social en el seno de una determinada sociedad. Cabe suponer que, al igual que sucedía en el caso anterior, los prototipos de liderazgo seguirán jugando un importante papel pero es esta una cuestión todavía por comprobar. Se echan en falta también investigaciones y teorías que traten de explicar cómo la cultura influye sobre el liderazgo en el plano organizacional. Finalmente se echan de menos investigaciones que analicen la influencia de los líderes carismáticos y de su visión no sólo a la hora de crear y transformar culturas organizacionales sino también a la hora de crear y transformar las culturas predominantes en un determinado país o sociedad. Seguir profundizando en estas cuestiones nos parece de gran relevancia para la Psicología Social porque estamos examinando, ni más ni menos, cómo lo social, en forma de cultura, influye sobre los individuos (sean estos líderes o subordinados) y cómo los

individuos (en este caso los líderes) influyen sobre lo social a través de la cultura. En consecuencia, cualquier esfuerzo que contribuya a aumentar nuestra comprensión de estos fenómenos merecerá, sin duda, la pena.

Referencias

- Alonso,E.(1997): Aplicación del método del calibrado en la evaluación y análisis de la cultura. Comunicación presentada en el *VI Congreso Nacional de Psicología Social*, San Sebastián.
- Alonso,E.-Sánchez,J.(1997): La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales. Comunicación presentada en el *VI Congreso Nacional de Psicología Social*, San Sebastián.
- Alonso,E.-Palací,J.F.-Osca,A.(1993): Una tipología de la "cultura organizacional" en centros de salud de la Comunidad de Madrid. En: Munduate,L. y Barón,M. (Comp.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid: Eudema.
- Arrindell,W.A.-Hatzichristou,C.-Wensink,J.-Rosenberg,E.-van Willert,B.-Stedema, J.-Meijer,D.(1997): Dimensions of national culture as predictors of cross-national differences in subjective well-being. *Personality and individuals differences*, 23, (1), 37-53.
- Bass,B.M.(1985): *Leadership Beyond Expectations*, Nueva York: Free Press.
- Bass,B.M.(1990): Leadership in Different Countries and Cultures, En: Bass,B.M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (3ª ed.)*, Nueva York: The Free Press.
- Bass,B.M.-Steidlmeier,P.(1999): Ethic, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10, 2, 181-217.
- Bryman,A.(1992): *Charisma and Leadership in Organizations*, Londres: Sage
- Cantor,N.(1981): A cognitive-social approach to personality En: Cantor,N. y Kihlstrom,J.F. (Eds.) *Personality, cognition and social interactions*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Conger,J.(1999): Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10, 2, 145-179.
- Conger,J.-Kanungo,R.(1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Cooke,J.-Rousseau,D.(1988): Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture, *Group and Organizations Studies*, 13, 245-273.
- Den Hartog,D.N.-House,R.J.-Hanges,P.J.-Ruiz-Quintanilla,S.A.-Dorfman,P.W.-cols. (1999): Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are the attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?, *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Dorfman,P.W.-Howell,J.P.-Hibino,S.-Lee,J.K.-Tate,U.-Bautista,A.(1997): Leadership in Western and Asian Countries: Communalities and differences in effective leadership processes across cultures, *Leadership Quarterly*, 8, (3), 233-274.
- Echebarria,A.(1994): Sesgos atribucionales. En: Morales,J.F. (Coord.) *Psicología Social*, Madrid: McGraw-Hill.
- Fiedler,F.E.-García,J.E.(1987): *New approaches to leadership: Cognitives resources and organizational performance*, Nueva York, John Wiley.

- Fiske, A.P.-Kitayama, S.-Markus, H.R.-Nisbett, R.E. (1998): The cultural matrix of Social Psychology. En: Gilbert D.T.-Fiske, S.T. y Lindzey, G. (Eds.) *The Handbook of Social Psychology*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Gerstner, C.R.-Day, D.V. (1994): Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *Leadership Quarterly*, 5, (2), 121-134.
- Himmelweit, H.-Gaskell, G. (Eds.) (1990): *Societal Psychology: Implications and Scope*, Londres: Sage.
- Hofstede, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: software of the mind*, Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998): Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts, *Organization Studies*, 19, (3), 477-492.
- House, R.J. (1971): A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R.J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership, En: Hunt, J.G. y Larson, L.L. (Eds.), *Leadership: the cutting edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press.
- House, R.J.-Aditya, R. (1997): The social scientific study of leadership: Quo vadis?, *Journal of Management Yearly Review*, 23, (3), 409-474.
- Inkeles, A.-Levinson, D.J. (1969): National character: The study of modal personality and sociocultural systems. En: Lindzey, G. y Aronson, E. (Eds.), *The handbook of Social Psychology* (2ª Ed. Vol. 4, 1ª ed. 1954), Reading: Addison-Wesley.
- Kagitçibasi, C. (1994): A critical appraisal of individualism and collectivism, toward a new formulation. En: Kim, U.-Triandis, H.C.-Kagitçibasi, C.-Choi, S. y Yoon, G. (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Thousand Oaks: Sage.
- Kerr, S.-Jermier, J.M. (1978): Substitutes for leadership: their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kilmann, R.H.-Saxton, M.J.-Serpa, L. (1985): *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kim, U.-Triandis, H.C.-Kagitçibasi, C.-Choi, S.-Yoon, G. (1994): Introduction. En: Kim, U. - Triandis, H.C.-Kagitçibasi, C.-Choi, S. y Yoon, G. (Eds.) *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, Thousand Oaks: Sage.
- Lewin, K.-Lippitt, R.-White, R.K. (1939): Patterns of Agressive Behaviour in Experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lord, R.G.-De Vader, C.-Alliger, G. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Markus, H.R.-Kitayama, S.-Heiman, R.J. (1996): Culture and "Basic" Psychological Principles. En: Higgins, E.T. y Kruglanski, A.W. (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles*, Nueva York: Guilford.
- Martin, J.-Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, 12, (2), 52-64.
- Meindl, J.R.-Ehrlich, S.B.-Dukerich, J.M. (1985): The romance of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Moghaddam, F.M. (1998): *Social Psychology, Exploring Universals Across Cultures*, Nueva York: W.H. Freeman and Company.
- Molero, F. (1994): *Carisma y liderazgo carismático: Una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Madrid, UNED (tesis doctoral no publicada)

- Molero, F.-Gaviria, E.-Morales, J.F. (1999), Perfiles de individualismo en España: una perspectiva émica, *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53 (2), 259-278.
- Morales, J.F.-Molero, F. (1995): Leadership in two types of healthcare organizations. En: Peiró, J.M.-Prieto, F.-Meliá, J.L. y Luque, O. (Eds.) *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*, East Sussex: Taylor and Francis (págs. 209-221).
- Morales, J.F.-Navas, M.S.-Molero, F., (1996): Estructura de grupo y liderazgo. En: Ayestarán, S. (Ed.) *El grupo como construcción social*, Barcelona: Plural Ediciones.
- Morales, J.F.-Gaviria, E.-Molero, F.-Arias, A.-Páez, D. (2000): Individualism: one or many? *Psicothema*, 12, Suplemento 1., 34-44.
- Nasierowski, W.-Mikula, B. (1998): Culture Dimensions of Polish Managers: Hofstede's Indices, *Organization Studies*, 19, (3), 495-509.
- Páez, D.-González, J.L. (2000): Social Psychology and Culture, *Psicothema*, 12, suplemento 1, 6-15.
- Rotondo Fernández, D.-Carlson, D.S.-Stepina, L.P.-Nicholson, J.D. (1997): Hofstede's Country Classification 25 Years Later, *Journal of Social Psychology*, 137, (1), 43-54.
- Ryan, A.M.-McFarland, L.-Baron, H.-Page, R., (1999): An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice, *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Schein, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B.-House, R.J.-Arthur, M.B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, 4, 1-17.
- Shamir, B.-Arthur, M.B.-House, R.J. (1994): The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research, *Leadership Quarterly*, 5, 1, 25-42.
- Smith, P.B.-Bond, M.H. (1993): *Social Psychology across cultures*, Londres: Harvester Wheatsheaf.
- Smith, P.B.-Bond, M.H. (1998): *Social Psychology across cultures (2ª edición)*, Londres: Prentice Hall.
- Smith, P.B.-Dugan, S.-Peterson, M.F.-Leung, K. (1998): Individualism/collectivism and the handling of disagreement. A 23 Country study, *International Journal of Intercultural Relationships*, 22, (3), 351-367.
- Triandis, H.C. (1994): Cross-cultural Industrial and Organizational Psychology, En: Triandis, H.C.-Dunette, M.D.-Hough, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2ª ed.)*, Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Trice, H.M.-Beyer, J.M. (1993): *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Turner, J.C. (1994): El campo de la Psicología Social En: Morales, J.F. (Coord.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- van Oudenhoven, J.P.-Mechelse, L.-de Dreu, C.K.W. (1998): Managerial conflict management in five European countries: The importance of Power Distance, Uncertainty Avoidance and Masculinity. *Applied Psychology: An International Review*, 47, (3), 439-455.
- Yukl, G. (1989): *Leadership in Organizations (2ª ed)*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1994): *Leadership in Organizations (3ª ed.)*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999): An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10, (2), 285-305.