

EL LIDERAZGO EN UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL: UN ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LÍDERES BRASILEÑOS Y ESPAÑOLES DE ACUERDO CON EL PROYECTO GLOBE.

Leadership in an international perspective: a comparative study between Brazilian
and spanish leaders based upon the project globe

Meirijane Anastácio Barata ¹ Margarita Martí Ripoll ²

Resumo

El objetivo de este estudio es realizar un análisis del estilo de liderazgo organizacional en líderes brasileños comparándolos con el estilo del liderazgo organizacional en líderes españoles. Este trabajo se inscribe dentro de un proyecto más amplio de investigación, el proyecto GLOBE (Global leadership and organizational behavior effectiveness). Para este trabajo, se llevó a cabo un estudio transversal y correlacional en 40 empresas brasileñas y 40 empresas españolas, contando con la participación de 88 líderes de Brasil, y 83 líderes en España. Participaron líderes directivos Primer nivel (20%), y equipos Subordinados directos miembros del equipo directivo (80%). Los resultados presentan diferencias entre los líderes brasileños y españoles en las dimensiones del liderazgo: autoritarismo, relaciones y anticipación del cambio. Por otra parte, se encuentra una relación negativa entre las subescalas autoritarismo y habilidad social; una relación positiva entre autoritarismo y relación, y una relación también positiva entre relaciones y habilidad social. Para terminar, se discuten las limitaciones, así como las implicaciones prácticas y teóricas del presente estudio.

Palavras-chave: organizaciones, liderazgo, cultura.

Abstract

The main objective of the present study is to analyse organizational leaders' styles in Spain and Brazil. The proposed comparative study among Spanish and Brazilian organizational leaders follows the GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) project according to its methods and goals. For the present research 40 Spanish and 40 Brazilian enterprises were approached in a transversal and correlation study with the participation of 83 Spanish and 88 Brazilian organizational leaders. Both directors (20%) and managers (80%) took part in the study. Comparatively, the main results point to differences among Brazilian and Spanish leaders in what concerns the following leadership dimensions: authoritarianism, relationship and anticipation for changing. On the other hand, it was found a negative relationship between authoritarianism and social ability; a positive relationship between authoritarianism and relation, as well as a positive relation between relationships and social ability. At last it was discussed the limitations and practical implications of the found results for leadership in organizations of both approached countries, comparatively.

Keywords: organisations, leadership, culture

¹ Doutora em Psicologia pela Universidad Complutense de Madrid. Professora da Faculdade CDL em Fortaleza. E-mail: meirijane@yahoo.com.br

² PhD. Lecturer in ESADE's Department of People Management and Organisation and Institute of Public Management. Av. de la Torre Blanca, 59 E-08172 Sant Cugat Phone: +34 932 806 162. E-mail margarita.marti@esade.edu ESADE. Universidad Ramón Llull

1 – INTRODUCCIÓN

Asistimos en este momento a un proceso de globalización imparable que afecta a todas las actividades y sectores. En las empresas no es diferente; cada vez diversifican más sus relaciones y la colaboración empresarial entre distintos países se está intensificando. De mantenerse los actuales índices de crecimiento, en el año 2015 el comercio internacional tendrá un volumen de negocio mayor que el generado por el comercio interior de todos los países (Gregersen, Black y Morrison, 1999). En sectores como los de los semiconductores, los automóviles, las aeronaves comerciales, las telecomunicaciones, los ordenadores y los productos electrónicos va a ser imposible sobrevivir sin salir al mundo a buscar alianzas, clientes, proveedores, tecnología y recursos humanos (Welch, 2001). Sin embargo esta globalización de los negocios no implica que las diferencias entre culturas estén desapareciendo (Hofstede, 1991).

Otro aspecto relevante que inquieta a las empresas que mantienen relaciones internacionales es el hecho de que, en un mercado globalizado, tienen la obligación de multiplicar el número de ejecutivos con capacidad de ser líderes en cualquier parte del mundo; pues sólo así van a conseguir conquistar nuevos mercados. Gregersen, Black y Morrison (1999), en un estudio realizado entre 1994 y 1997 y que contó con la participación de 50 empresas de los EEUU, Europa, y Canadá, y donde fueron entrevistados 130 ejecutivos, formularon las siguientes cuestiones: 1) ¿A la hora de seleccionar personas que vayan a dirigir operaciones internacionales qué cualidades deberían poseer estos líderes? 2) Las diferencias ¿se deben al carácter o a la formación cultural? y 3) ¿Hay modelos de formación infalibles? Los resultados de este estudio relejaron que la mayoría de las empresas no poseen suficientes ejecutivos competentes para actuar a escala mundial. El estudio también reveló que casi todas las empresas muestran carencias de líderes internacionales. Ya sea para trabajar en operaciones internacionales de

“joint-ventures”, o para trabajar en empresas que se establecen subsidiarias en otro país, el mundo de los negocios necesita del llamado “staff geocéntrico”, es decir, líderes capaces de trabajar con empleados y otros líderes de distintas culturas (Walker, 1992). En este escenario, queda patente la necesidad de estudios científicos sobre la formación de líderes capaces de afrontar la diversidad cultural del mundo globalizado.

Es sabido que las exportaciones entre América del Sur y Europa, por ejemplo, se han intensificado. En 2004 se constata una tasa de exportación del 22% en comparación con el 16% de 2003 (IBGE, 2006). Más concretamente encontramos que en 2004 las transacciones entre empresas brasileñas y españolas crecieron, las cuales representan el 8% del total de las transacciones entre América del Sur y Europa (ICEX, 2006). En 2004, España ocupó la decimotercera posición entre los principales mercados de destino de exportaciones brasileñas, con una inversión de U\$ 1,5 billones. Además, España ocupa el 3o lugar entre los principales inversionistas en Brasil, con una suma de U\$ 16,2 billones acumulados hasta 2005 (BTD, 2006). Una empresa como Coelce – Compañía de electricidad de la Provincia de Ceará – Brasil, fue adquirida por un grupo español y logró una facturación que representa el 2% de la provincia, mientras que VIPAL, empresa brasileña, instaló un centro de distribución y recauchutado (arreglo de neumáticos) en España con la intención de que fuese un primer paso para expandirse por Europa (BTD, 2006). Para ambas es una buena oportunidad, pero saben que deberán afrontar nuevos obstáculos. Por un lado, estos son nuevos desafíos en mercados que desconocen. Por otro lado, no se pueden obviar las barreras culturales, sobre todo en su influencia sobre los modos de gestión de empresas de cada país. Esta es una preocupación que los gestores de las corporaciones no ocultan.

De acuerdo con el contexto, esta investigación, tiene el propósito de desarrollar un marco teórico que permita una

mejor comprensión de los estilos del liderazgo organizativo brasileño y español y, de esta manera, poder proveer a los estudiosos, líderes, y empresarios mayores conocimientos sobre este tema, contribuyendo a facilitar sus relaciones comerciales. Específicamente, con el presente estudio se pretende delinear el perfil del líder brasileño y, posteriormente, compararlo con el estilo del líder organizativo español, dentro del marco del proyecto GLOBE (House, et al., 2004)

2 - EL LIDERAZGO ENTRE CULTURAS Y EL PROYECTO GLOBE (GLOBAL LEADERSHIP ORGANIZACIONAL BEHAVE EFFECTIVENESS)

Los estudios transculturales e internacionales generalmente hallan fuertes conexiones entre culturas y estilos de liderazgo. Hay semejanzas entre determinados países y estudios comparativos transculturales para analizar la relación entre la cultura y estilo de gestión (House, Javidan, Dorfman, 2001).

Muchas investigaciones han defendido la influencia directa de la cultura en los estilos de liderazgo, argumentando que las tradiciones específicas, los valores, las ideologías y las normas están más vinculadas a la diferenciación de las sociedades que los factores estructurales (Lammers y Hickson, 1979).

Por otro lado, algunos autores sostienen que por lo menos algunos aspectos del liderazgo trascienden los límites de la cultura y, por tanto, son universalmente aceptados.

3 - EL PRESENTE ESTUDIO

El presente estudio enfocó su interés sobre los estilos de liderazgo del Brasil y España, pues percibimos que no solamente hay barreras económicas, sino también culturales, las cuales, de conocerse mejor, muy posiblemente serían más fáciles de superar.

Hipótesis

A partir de la revisión precedente puede indicarse que existen tanto claras semejanzas como diferencias entre el comportamiento de los líderes brasileños y los españoles. Para el proyecto GLOBE, España está encuadrada en el grupo de Europa Latina y Brasil en el de Suramérica (House et al., 2004).

Además, partiendo de que la cultura social y su forma y la cultura y las prácticas organizativas influyen en el proceso mediante el que las personas llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo, vamos a utilizar cuatro tipos de prácticas de liderazgo para hacer las comparaciones entre brasileños y españoles, que presumimos son los que tienen más posibilidades de presentar diferencias: relación, autoritarismo, habilidad social, y anticipación al cambio.

Algunos datos para justificar en qué se basan las hipótesis que planteamos, son los que siguen:

Hofstede (1991) estudió 50 países con respecto a la distancia jerárquica, y encontró que Brasil tiene un índice de distancia jerárquica (IDH) igual a 69 (14^a posición). Por su parte España presentó un IDH igual a 57 (31^o. Posición). En esta clasificación, Brasil presenta un elevado IDH y España un nivel medio. Obsérvese que la distancia jerárquica mantenida por jefes y subordinados es más elevada en Brasil que en España; así predecimos que Brasil presentará un índice de autoritarismo mayor que España.

H1A: Los líderes de Brasil y España son distintos en cuanto a la práctica de autoritarismo. La práctica del liderazgo de naturaleza autoritaria (autoritarismo) será mayor en los contextos organizacionales de Brasil que en los de España.

Considerando los primeros estudios del GLOBE, en los que se encontró que tanto los líderes de América Latina como los líderes de Europa Latina son carismáticos (House, Javidan y Dorfman, 2001), y sa-

biendo que Hofstede (1991) encontró que Brasil y España son países colectivistas, consideramos que los líderes de ambos países serán hábilmente sociales y tendrán índices semejantes en cuanto al factor “relaciones”. De este modo, esperamos encontrar semejanzas en la práctica y en el manejo de la “habilidad social” así como en las “relaciones”. Partiendo de esto, planteamos las hipótesis 1B y 1c:

H 1B: La práctica del liderazgo de “habilidad social” es igualmente empleada por los líderes brasileños y españoles. Por lo tanto, los líderes brasileños y españoles van a ser semejantes en cuanto a “la habilidad social”.

H 1C: La práctica del liderazgo de “relaciones” es igualmente empleada por los líderes brasileños y españoles. Por lo tanto, los líderes brasileños y los españoles van a ser semejantes en cuanto a “las relaciones”.

El índice de control de la incertidumbre de un país mide el grado de inquietud de sus habitantes respecto a situaciones desconocidas (Hofstede, 1991). Apoyados en el estudio de Hofstede que abarcó 50 países, encontramos que el índice de control de la incertidumbre es más elevado en España (0.86, ocupando la 10a posición) que en Brasil (0.76, ocupando la 21a posición). Así, presumimos que vamos a encontrar diferencias entre los líderes de Brasil y España en cuanto a “la anticipación del cambio”. Planteamos, entonces, la hipótesis 1D:

H 1D: Los líderes brasileños y españoles presentarán diferencias en cuanto a la práctica de la “anticipación del cambio”. Los líderes organizativos españoles obtendrán mayores puntuaciones que los líderes brasileños.

Además, planteamos las hipótesis 2 A, 2 B, y 2C relacionando algunos de los factores estudiados, y apoyados en la teoría cultural de Hofstede (1991) que estudió las conductas de “autoritarismo”, y “orientación humana”, y encontró correlaciones negativas entre las dos conductas, prede-

ciendo que hay también correlación negativa entre las conductas de “autoritarismo” y “habilidad social” aquí estudiadas, así como entre “autoritarismo” y “relación”. Por su vez, también apoyados en Hofstede (1991), que encontró que en el contexto organizacional, la “orientación humana” se correlaciona positivamente con la “habilidad social” y con la conducta “relación”, creemos que vamos a encontrar una relación positiva entre “habilidad social” y “relación”.

H 2A: Se espera encontrar una relación negativa entre la conducta del liderazgo “autoritarismo” y la conducta “habilidad social”. Por tanto y en la medida que los líderes de ambos países investigados presenten un elevado índice de “autoritarismo”, presentarán consecuentemente un bajo índice en las “relaciones”.

H 2B: Se espera una relación negativa entre “autoritarismo” y “relaciones”. Por tanto, y en la medida que los líderes organizativos brasileños y españoles presenten altas puntuaciones en “autoritarismo”, presentarán consecuentemente bajas puntuaciones en “relación”.

H2C: Se espera una relación positiva entre “habilidad social” y “relaciones”. Por tanto, y en la medida que los líderes organizativos brasileños y españoles presenten altas puntuaciones en “habilidad social”, presentarán consecuentemente altas puntuaciones en “relaciones”.

4 – MÉTODO

Procedimientos y Participantes:

La muestra de España contó con la participación de 83 subordinados directos del equipo directivo (fue desarrollada en la fase 3 del GLOBE en España (Marti, 2004). La muestra primaria brasileña contó con la participación de 88 subordinados directos miembros del equipo directivo. Ambas muestras contaron con un 50% de grandes ejecutivos y un 50% de ejecutivos emprendedores, COEs (Chief Operating Executives) y CEOs (Chief Executive Officers of

entrepreneurial firms). Subordinados directos del resto de áreas principales de la empresa (marketing, operaciones, compras y distintas áreas afines. que representaban a 40 empresas, la mitad de las cuales eran pequeñas y medianas, gestionadas por sus propietarios y la otra mitad grandes y gestionadas por ejecutivos de primer nivel asalariados. La actividad de las empresas fueron un 40% dedicadas al procesamiento de alimentos, un 30% son empresas inancieras, un 30% a los servicios de telecomunicaciones. La elección de la muestra sigue las instrucciones del proyecto GLOBE, así que los participantes son líderes directivos (20%), y equipo subordinado a los líderes directivos (80%).

Variables:

Una vez ejecutado el programa de la fase 3 del GLOBE en España (Marti, 2004; Marti et al., 2010), seguimos el modelo y aplicamos las herramientas para conocer los comportamientos de líderes organizativos de Brasil y compararlos con los de sus homólogos españoles.

Se aplicaron 4 cuestionarios distintos para conocer el estilo del líder organizativo.

1. Cuestionario 1 - Para los altos líderes - CEO.

2. Cuestionario 2 - Forma E – para líderes del área financiera y de contabilidad de la empresa y directores de Recursos Humanos, subordinados al jefe de la empresa.

3. Cuestionario 3 - Forma C – Subordinados directos del resto de áreas principales de la empresa (marketing, operaciones, compras y distintas áreas afines. Subordinados directos del resto de áreas principales de la empresa (marketing, operaciones, compras y distintas áreas afines.

4. Cuestionario 4 – Forma D– Subordinados directos del resto de áreas principales de la empresa (marketing, operaciones, compras y distintas áreas afines.

Los participantes contestaron uno de los 4 cuestionarios (respectivo a su área de trabajo) con una escala de 7 puntos, en la cual 1 es “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”.

Teniendo en cuenta el hecho de que el Brasil por sí mismo presenta una diversidad regional muy grande de estilos, los cuestionarios fueron desarrollados para que pudiesen ser contestados a través de Internet (www.s3006.com.br) con el propósito de que el programa fuese accesible desde cualquier región brasileña. Representantes de todos los estados participaron en la investigación y por lo tanto la información fue muy representativa del conjunto del país. Una breve presentación en cada cuestionario explicaba la invalidez de la investigación. Para acceder a la información contenida en los cuestionarios a través de e-mail era preciso disponer de clave, garantizando así la confidencialidad de las informaciones.

Los cuestionarios también estuvieron disponibles en formato impreso y se enviaron en sobres cerrados a los líderes que prefirieron esta modalidad de participación. Los cuestionarios impresos fueron procesados por el investigador y posteriormente se añadieron al mismo banco de datos que los cuestionarios electrónicos.

De toda esta batería de cuestionarios y cuyos datos se analizarán progresivamente en distintas etapas del propio proyecto Globe, se utilizaron exclusivamente las siguientes subescalas de patrones de liderazgo:

1. Relación: Se formularon preguntas, tales como: (2.) ¿Me anima a resolver problemas por mí mismo? ; (18.)¿ Trabaja en equipo?.

2. Autoritario - Se formularon preguntas, tales como: (20.) ¿Es autoritario? (31.) ¿Impone sus valores y opiniones a los demás?; (80.) ¿Como supervisor está demasiado encima e insiste en tomar todas las decisiones?

3. Anticipación del cambio - Se formularon preguntas, tales como: (7.) ¿Inten-

ta prever acontecimientos y tiene en cuenta lo que puede acontecer en el futuro; (64.) ¿Está informado y su información está actualizada?

4. Socialmente hábil: Se formularon preguntas, tales como: (10.) ¿Establece metas para mi rendimiento? ; (32.) ¿Es hábil en las relaciones interpersonales, tiene tacto?

Análisis de datos:

Utilizamos técnicas estadísticas descriptivas, test T de Student y correlación de Pearson, a través de los procedimientos Statistic Discriptive, compare Means Independent – samples T test and Correlate, respectivamente, del paquete Estadístico SPSS for Windows.

Con el objetivo de testar las hipótesis del grupo 1, relacionadas anteriormente, para cada factor estudiado, fue calculada la media de los niveles del respectivo factor, medidos a través de sus correspondientes preguntas, en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo). Así, procedimos con las comparaciones de las medias de las notas de los niveles de cada factor en estudio, respecto a líderes organizativos brasileños y españoles, a través de la prueba T y del p-valor pudimos verificar en qué factores los dos son semejantes o diferentes.

Para verificar la existencia de correlaciones entre dos factores procedimos con el coeficiente de correlación de Pearson.

Los rangos fueron desarrollados para enriquecer posteriores comentarios.

5 – RESULTADOS

La Tabla 1 muestra el resultado de las cuatro conductas estudiadas para los líderes brasileños y españoles, respectivamente (la prueba T, el p-valor, la significación). La tabla 2 muestra las correlaciones de los factores a través del coeficiente de correlación de Pearson.

Para testar las hipótesis del grupo 1, fueron creadas hipótesis de test.

Primero, en cuanto al “autoritarismo”, el resultado de la prueba T fue: Media del factor “autoritarismo Brasil”, 4,29, y media del factor “autoritarismo España”, 3,97. (p-valor = .04). Así, confirmamos la hipótesis 1 A, con nivel de confianza de 95%. Líderes organizativos brasileños y españoles son distintos respecto al “autoritarismo”.

Segundo, respecto a la “habilidad social” (hipótesis 1B), los resultados de la prueba T fueron: media de Brasil, 4,59, y media de España, 5,03. Con el p-valor = .06, resulta que no es significativa.

Tercero, respecto al factor “relación”, los resultados de la prueba T fueron: media de los líderes brasileños, 4,19, y media de los líderes españoles 4,37. (p-valor = .04). Con un nivel de confianza de 95%, la Hipótesis 1C no es confirmada, por tanto, líderes brasileños y españoles son distintos en este factor.

Cuarto, respecto al factor “anticipación del cambio”, los resultados de la prueba T fueron: media de los líderes brasileños, = 5,04, y media de los líderes españoles, = 5,88. (p-valor = 0,00). La hipótesis H1D se confirma, y con un nivel de confianza de 95%, el factor “anticipación del cambio” es distinto para líderes brasileños y españoles. (p-valor = .00).

Tabla 1 - Resultado del Test (véase al final)

A continuación se presentan en las tablas 2, 3 y 4 los resultados de los rangos de los factores: autoritarismo, relación, y anticipación del cambio. Los rangos del factor habilidad social no se presenta puesto que las diferencias no son significativas.

Tabla 2 - Media de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor autoritarismo (véase al final)

Tabla 3 - Média de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor Relación (véase al final)

Tabla 4 - Media de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor. Anticipación del cambio. (véase al final)

En cuanto a las hipótesis 2 A, 2B y 2C, los resultados se encuentran en la tabla 5 .

Respecto a correlación entre los factores “autoritarismo” y “habilidad social”, se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson = - 0.395, y p-valor = 0.000. Al obtener un coeficiente de correlación negativo, afirmamos con un nivel de confianza de 99%, que cuanto mayor es la puntuación del autoritarismo, menor es la puntuación de la habilidad social. Se confirma la hipótesis 2 A.

Respecto a correlación entre “autoritarismo” y “relación”, la hipótesis 2B no se confirma. Se encontró un coeficiente de correlación de Pearson = 0.208, y p-valor: 0.025, y así, con una confianza de 95%, pudimos concluir que hay una correlación positiva entre los factores “autoritarismo” y “relación”. Cuando la puntuación de la conducta “autoritarismo” crece, la puntuación de la conducta “relación” también crece.

Respecto a la “habilidad social” y “relación”, se encontró un coeficiente de correlación de Pearson = 0.342 y p-valor= 0.000. Dado que la correlación es positiva, afirmamos con un nivel de confianza de 99% que cuanto mayor la puntuación de “relación”, mayor será la puntuación de “habilidad social”. Se confirma la hipótesis 2C

Tabla 5 - Test de correlación (véase al final)

Los resultados de las correlaciones también se presentan, a continuación, a través de las figuras 1, 2 y 3. Primero, véase la correlación negativa entre “autoritarismo” x “habilidad social”

Figura 1 – Correlación: Autoritarismo X Habilidad Social. (véase al final)

Segundo, véase la correlación positiva entre “autoritarismo” y “relación”:

Figura 2 – Correlación: Autoritarismo X Relación. (véase al final)

Véase en la figura 3 el resultado de la correlación entre los factores: “habilidad social y relación”.

Figura 3 – Correlación: Habilidad Social X Relación. (véase al final)

6 – DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo el propósito de plantear el estilo del líder organizativo brasileño y además compararlo con sus homólogos españoles (Marti, 2004; Marti et al., 2010) utilizando el modelo GLOBE (House, et al., 2004) y los recursos metodológicos e instrumentales elaborados en dicho proyecto.

Se estudiaron 4 patrones de liderazgo: autoritarismo, habilidad social, relación, y anticipación del cambio. Se compararon las medias de líderes organizativos brasileños y españoles. Luego, se verificó en qué factores los dos son diferentes. Finalmente, se analizó la existencia de correlaciones entre factores (autoritarismo x habilidad social, autoritarismo x relación, y relación x habilidad social).

Autoritarismo

La hipótesis 1A se confirmó. De acuerdo con lo previsto, los líderes organizativos brasileños y españoles son distintos en cuanto a este factor, mostrándose más autoritarios los brasileños. Calculando los rangos de las medias de los niveles del autoritarismo, pudimos verificar que el ítem de mayor puntuación media atribuida a la conducta del autoritarismo de los líderes brasileños fue respecto a “está convencido

de su propio valor y habilidades”, mientras que, para los líderes españoles fue “no alardea, se muestra modesto”.

Habilidad Social

Respecto a la hipótesis 1B: los datos no nos permitieron afirmar que los líderes organizativos brasileños y españoles se muestran distintos en cuanto al patrón de liderazgo “habilidad social”.

Relaciones

La hipótesis 1C fue rechazada. Los líderes brasileños y españoles muestran diferentes niveles del patrón de liderazgo “relaciones”, mostrando un mayor nivel los líderes españoles que los líderes brasileños. Calculando los rangos de las medias de los niveles de la conducta de liderazgo “relación”, pudimos verificar que el ítem de mayor puntuación media atribuida a los líderes brasileños fue “se comunica con los demás frecuentemente”, mientras que, para los líderes españoles fue “me anima a resolver problemas por mí mismo”.

Anticipación del cambio

La hipótesis 1D se confirmó. Los líderes brasileños y españoles muestran distintos niveles en cuanto a la “anticipación al cambio”, de forma que son los líderes organizativos españoles los que muestran en mayor medida la anticipación al cambio que los brasileños. A su vez, calculando los rangos de las medias de los niveles de la conducta de liderazgo “anticipación del cambio”, pudimos verificar que el ítem de mayor puntuación media atribuida a los líderes brasileños fue “Intenta mejorar su rendimiento continuamente”, mientras que, para los líderes españoles fue “es inteligente, aprende y comprende con facilidad”.

Respecto al segundo grupo de hipótesis, relativas a las comparaciones entre los distintos patrones de liderazgo emple-

ados por líderes organizativos brasileños y españoles, los resultados muestran lo siguiente.

En relación a la hipótesis 2A, los datos confirman dicha hipótesis al mostrar una relación negativa entre el patrón de conducta “autoritario” y “habilidad social”, de forma que cuando aumenta el grado de autoritarismo disminuye el grado de “habilidad social” tanto líderes brasileños, como españoles.

Respecto a la hipótesis 2B, los datos no confirman dicha hipótesis, pues curiosamente se encontró una correlación positiva entre la conducta “autoritarismo” y la conducta “relación”, así se observa que cuando crece el nivel de “autoritarismo”, también crece la conducta de “relación”. Respecto a la hipótesis 2C, los resultados confirman igualmente dicha hipótesis, de forma que existe una relación positiva entre los patrones de liderazgo “habilidad social” y “relaciones”. Cuando aumenta el nivel de “habilidad social”, también aumenta el de “relaciones”.

En resumen, al comparar ambos patrones de liderazgo en las dos muestras (españolas y brasileñas), se constatan diferencias en la mayoría de ellos (autoritarismo, relación y anticipación del cambio), pero no en el otro factor (habilidad social). Por otra parte, se constatan semejanzas entre las dos muestras en la relación de patrones entre sí (relación negativa entre autoritarismo y habilidad social, relación positiva entre autoritarismo y relación, y positiva entre habilidades social y relaciones)

Estos resultados amplían los conocimientos que se vienen obteniendo a partir del proyecto GLOBE (House, et al, 2004), profundizando en la comprensión de los mismos al comparar estilos de líderes de distintas naciones. Este es precisamente un claro objetivo de dicho proyecto: analizar los estilos y prácticas de liderazgo en distintos países y culturas.

En resumen, este trabajo contribuye a reforzar la teoría del liderazgo cultural, en la medida que las prácticas que diferencian

las estrategias organizacionales son las predictoras de la conducta de los líderes y de las prácticas organizacionales más aceptadas y consideradas como las más eficaces (Dorfman, 2004; House, Wright, y Aditya, 1997; Schein, 1992; Schneider, 1987; Schneider, Goldstein, y Smith, 1995).

Limitaciones

El presente estudio presenta distintas limitaciones. La primera depende de que aun está inconclusa la investigación del macro proyecto GLOBE, en su fase 3, lo que no permite entre otras cuestiones, disponer de datos concretos, de índices o criterios de comparación que permitan identificar en qué posición se encuentran tanto los líderes de Brasil, como los de España (en el autoritarismo, relación, habilidad social, y anticipación a los cambios) en comparación con los otros 60 países estudiados en el GLOBE. Segundo, la recogida de información de las dos muestras se realizó en momentos distintos, con una diferencia aproximada de 5 años (la muestra española fue anterior), por lo que se analizan los líderes en escenarios de mercados diferentes.

Tercero, toda la información se basa en preguntas de cuestionarios contestados por los subordinados directos de los líderes, por lo que sería deseable explotar otras informaciones disponibles en el futuro, especialmente datos objetivos. Cuarto, la actual fase 3 del proyecto GLOBE no explora las cuestiones relativas a la sociedad de los países estudiados. Eso está previsto para la fase 4 (Javidan y Hauser, 2005). Así, el presente estudio queda limitado solo al estilo de los líderes sin tener en cuenta sus sociedades.

Implicaciones teóricas

El presente estudio complementa la investigación GLOBE desarrollada en la fase 3 del proyecto GLOBE en Brasil, y lo amplía, en una escala modesta, al realizar comparaciones de estilos de liderazgo entre

dos países. Además, el presente estudio colabora para ampliar los contenidos teóricos sobre el estilo y la motivación de los líderes organizacionales en cuanto a sus relaciones nacionales e internacionales.

Implicaciones Prácticas

En la medida que se profundice en el conocimiento de los patrones de liderazgo de cada uno, tanto españoles como brasileños, se puede conseguir que aumenten sus comunicaciones, interacciones y negocios, mejorando, incluso, la calidad de los contactos internacionales y evitando conflictos.

Además de que el presente estudio contribuye para comprender mejor la complejidad de las relaciones en los negocios, también puede contribuir para que los líderes internacionales puedan explicar mejor las tareas a sus subordinados, utilizando el estilo más adecuado.

Creemos también que este estudio contribuye a que líderes de Brasil y España sepan construir lazos de confianza con los equipos formados por personas de los dos países estudiados, aprendiendo a incrementar la mejora de sus subordinados; además de comprender mejor los cambios en empresas que tienen fusiones o empleados de las dos naciones.

En otras palabras, observamos que a la hora de las interacciones, líderes brasileños y españoles pueden diseñar un modelo que contemple sus perfiles de interacción actuales y el peligro "colectivo" que les gustaría aportar, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades organizacionales.

7 – REFERÊNCIAS

Albert, R.D. (1996). A framework and model for understanding Latin American and Latin Hispanic cultural patterns. In D. Landes & R. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd. Ed., pp. 327 – 348). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press. BTN – Brazil Trade Net. (2006). www.braziltradenet.com.br. Consultado en 25 de junio de 2006.
- Correia Jesuíno, J. (2002). Latin Europe Cluster: from South to North. *Journal of World Business*, 37, 81-89.
- Dela Coleta, M y Dela Coleta, J. (2002). Características da liderança no Brasil: algumas considerações do Projeto GLOBE. Universidade Federal de Uberlândia & Centro Universitário do Triângulo. (Artigo in prensa).
- Donaldson, L. (1993). Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dorfman, P.W. (2004). International and cross-cultural leadership research. In B. J.
- Punnett & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management Research* (2nd ed., pp. 267-349). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gil, R. Mazo, F.R., Martí, M. Alcover, C.M., y Notário, A. B. (2003). Análises Transcultural el liderazgo Organizacional. El proyecto GLOBE. Universidad Complutense de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, ESAD. Universidad Ramon Llull. Equipo GLOBE España. (Articulo in prensa).
- Gregersen, A., Black, S., Morrison, A. (1999). Liderazgo en el siglo XXI. *HSM Management*, 14, 80-99. Hickson, D., Hinings, C., McMillan, J., y Schwitter, J. (1974). The culture-free context of organizational structure: A tri-national comparison. *Sociology* 8, 59 - 80.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas y organizaciones – comprender a nossa programação mental*. Ed. Sílabá. Lisboa (PO).
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R.J. & Javidan, M., (2002). Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue. *Journal of world Business*, 1-2.
- House, R.J., Javidan, M., Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50 (4), 489-505.
- House, R.J., Wright, N.S., & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on Organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C.
- Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in International industrial organizational psychology* (pp. 535 – 625). San Francisco: New Lexington.
- Javidan, M., y Hauser, M. (2005). The linkage between GLOBE findings and other crosscultural information. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman y V. Gupta (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*. (pp. 102 – 121). Thousand Oaks, CA: Sage.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística. (2006). www.ibge.com.br consultado en 15 de junio de 2006.
- ICEX – Instituto Español del Comercio Exterior. (2006). www.icex.es consultado en 25 de junio de 2006.
- Kopelman, R.E., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282 – 318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lammers, C.I., & Hickson, D.J. (Eds.). (1979). *Organizations alike and unlike: International and inter-institucional studies in the sociology of organizations*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lombardo, M. M. (1983). I felt it as son as I walked in. *Issues and Observations*. 3 (4), 7 – 8.

- Lord, R., & Maher, K.J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Everyman.
- Marti, M. (2005) Motivos de los líderes y comportamiento percibidos por los subordinados. Facultad de Blanquerna (Universidad Ramón Llull. TESIS DOCTORAL (Dirigido por Francisco Gil.
- Marti Ripoll, M.; Gil Rodriguez, F.; Barasa, Á & Antino, M. (2010). Leadership in entrepreneurial organizations: Contexts and motives. *Psicothema*, 224, 880-886.
- Miller, D., & Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), 539-560.
- Osland, J.S., De Franco S., & Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager. *Journal of Management Inquiry*, 8 (2), 219 - 234.
- Peters, T. y Altman, R. (1982). In search of excellence. McKinsey: Harvard Business School.
- Ronen, S. & Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis. *Academy of management Review*, 10 (3), 435 - 454.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B.(1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-783.
- Terrence, D. y Kennedy, A. (1982). *Cultura Organizacional*, p. 40. New York: Harper y Ron.
- Thompson, K.R. & Luthans, F. (1990). Organizational culture: A behavioral perspective.
- In B. Scheneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 319-344). San Francisco: Jossey-Bass.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Trice, H. M., & Beyer, J.M. (1984). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walker, J.W. (1992). *Human resource strategy*. New York: McGraw Hill.
- Welch, J. (2001). *Jack em deinitivo: os segredos do executivo do século*. Ed. Campus. Rio de Janeiro (BR).

Tabla 1 – Resultado del Test

| Factores | T | p-valor | Nivel Significación |
|-------------------------|-------|---------|---------------------|
| Autoritarismo | 1,98 | .04 | 5% |
| Habilidad Social | -1,30 | .06 | No significativa |
| Relación | -2,08 | .04 | 5% |
| Anticipación del cambio | -4,29 | .00 | 1% |

Tabla 2 - Media de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor autoritarismo

| Niveles | Brasil | | España | |
|--|--------|-------|--------|-------|
| | Xb | Rango | Xe | Rango |
| 20. Es autoritario | 3.60 | 9o. | 4.38 | 3o. |
| 31. Impone sus valores y opiniones a los demás | 4.51 | 3o. | 4.42 | 2o. |
| 38. Es engreído; está convencido de su propio valor y habilidades | 5.12 | 1o. | 3.54 | 8o. |
| 49. Se abstiene de hacer comentarios negativos con el fin de mantener buena imagen | 4.00 | 7o. | 3.75 | 5o. |
| 65. Les dice a sus subordinados lo que tienen que hacer de forma autoritaria | 3.83 | 8o. | 3.53 | 9o. |
| 72. Evita discutir con otros miembros de su grupo | 4.14 | 6o. | 3.69 | 6o. |
| 74. Tiende a ser temperamental, se altera con facilidad | 4.36 | 5o. | 4.21 | 4o. |
| 80. Como supervisor está demasiado encima, insiste en tomar todas las decisiones | 4.65 | 2o. | 3.55 | 7o. |
| 81. No alardea, se muestra modesto | 4.42 | 4o. | 4.68 | 1o. |

Xb = media de líderes de Brasil, Xe = media de líderes de España.

Tabla 3 - Média de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor Relación

| Niveles | Brasil | | España | |
|--|--------|-------|--------|-------|
| | Xb | Rango | Xe | Rango |
| 2. Me anima a resolver problemas por mí mismo | 4.72 | 7o. | 5.90 | 1o. |
| 18. Trabaja conjuntamente con otros | 5.05 | 2o. | 5.20 | 7o. |
| 19. Se comunica con los demás frecuentemente | 5.16 | 1o. | 5.28 | 5o. |
| 22. Infunde confianza en los demás mostrando su confianza en ellos | 4.77 | 4o. | 5.28 | 6o. |
| 27. Es astuto, falso, malicioso | 2.93 | 17o. | 2.45 | 16o. |
| 28. Tiende a pensar lo peor de las personas y los acontecimientos | 3.09 | 16o. | 3.03 | 14o. |
| 34. Guarda las distancias; se mantiene distante de los demás | 3.81 | 11o. | 3.46 | 12o. |
| 35. Tiende a dominar a los demás | 3.77 | 12o. | 4.21 | 11o. |
| 41. Infunde valor, confianza o esperanza confortándonos | 4.26 | 10o. | 4.89 | 10o. |
| 42. Actúa independientemente, no cuenta con los demás | 3.56 | 13o. | 3.25 | 13o. |
| 43. Demuestra y transmite fuertes sentimientos positivos hacia el trabajo | 4.77 | 5o. | 5.67 | 2o. |
| 56. Le preocupa el bienestar del grupo | 4.83 | 3o. | 5.47 | 3o. |
| 59. Es antipático; muestra un comportamiento negativo hacia los demás | 3.19 | 15o. | 2.08 | 17o. |
| 77. Le gusta estar solo; tiende a trabajar y actuar al margen de los demás | 3.45 | 14o. | 2.72 | 15o. |
| 78. Apoya y permanece al lado de sus amigos aunque tengan problemas | 4.47 | 9o. | 5.31 | 4o. |
| 79. Interviene para resolver conflictos entre personas | 4.76 | 6o. | 5.06 | 8o. |
| 82. Aumenta la moral de sus subordinados animándoles, elogiándoles | 4.52 | 8o. | 5.00 | 9o. |

Xb = media de líderes de Brasil, Xe= media de líderes de España.

Tabla 4 - Media de los líderes brasileños y españoles en los ítems del factor

Anticipación del cambio

| Niveles | Brasil | | España | |
|--|--------|-------|--------|-------|
| | Xb | Rango | Xe | Rango |
| 7. Anticipa; tiene en cuenta lo que pueda ocurrir en el futuro | 4.40 | 7o. | 5.70 | 5o. |
| 17. Ve los obstáculos como retos más que como amenazas | 4.98 | 4o. | 5.94 | 1o. |
| 50. Anticipa posibles acontecimientos futuros | 5.00 | 3o. | 5.69 | 6o. |
| 60. Intenta mejorar su rendimiento continuamente | 5.26 | 1o. | 5.75 | 4o. |
| 64. Está informado y su información está actualizada | 5.13 | 2o. | 5.93 | 3o. |
| 69. Es inteligente, aprende y comprende con facilidad | 4.98 | 5o. | 6.24 | 1o. |

Xb = media de líderes de Brasil, Xe= media de líderes de España.

Tabla 5 – Test de correlación

| Factores Correlacionados | Correlación | p-valor | Nivel Significación |
|----------------------------------|-------------|---------|---------------------|
| Autoritarismo X Habilidad Social | - 0.395 | .000 | 1% |
| Autoritarismo X Relación | 0.208 | .025 | 5% |
| Habilidad social X Relación | 0.342 | .000 | 1% |

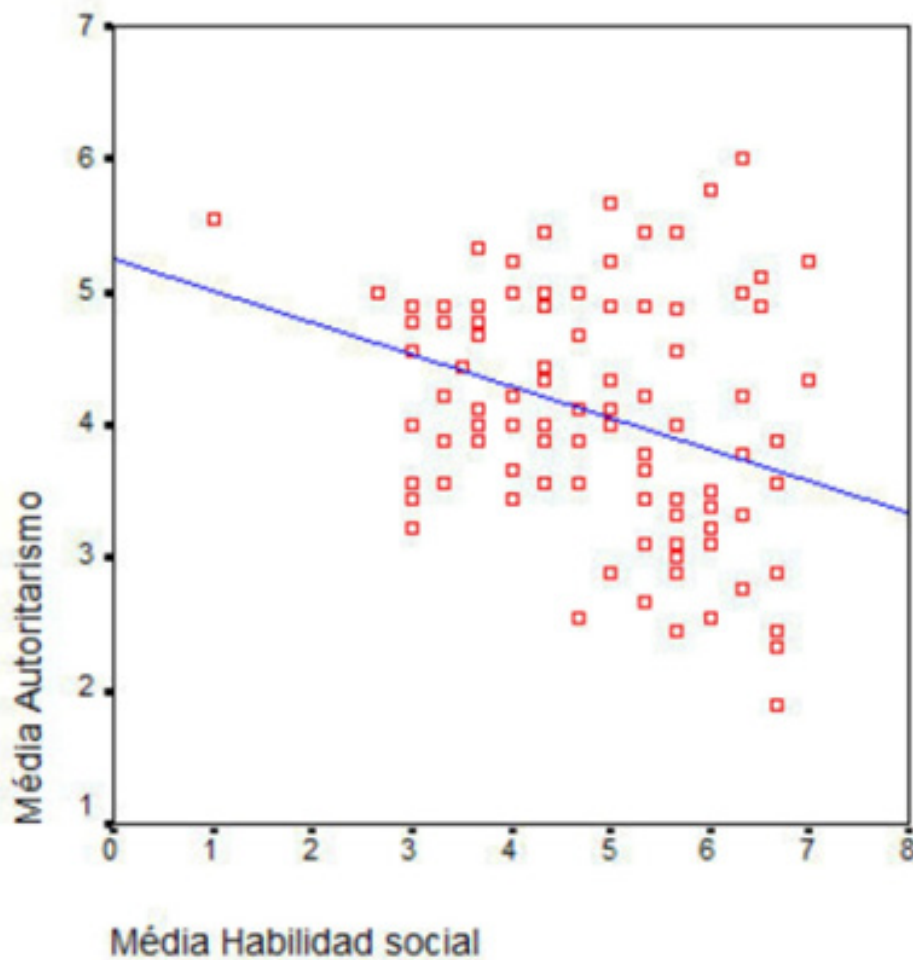


Figura1 – Correlación: Autoritarismo X Habilidad Social.

