

# FUTUROS LIDERES: ESTUDIO COMPARATIVO CON UNA MUESTRA DE ESTUDIANTES ESPAÑOLES Y FRANCESES

M.<sup>a</sup> PILAR DE LUIS  
PROFESORA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

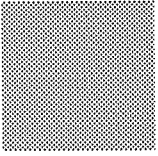
La competitividad de las empresas aragonesas en la nueva Europa, depende en gran medida de la capacidad directiva de nuestros líderes. Las actitudes de los jóvenes aragoneses, nos inclinan a pensar que los líderes autoritarios continuarán siendo mayoría en la empresa española en los próximos años.

## Palabras clave:

- Liderazgo.
- Estilos de dirección.



# Futuros líderes: Estudio comparativo con una muestra de estudiantes españoles y franceses



M.<sup>a</sup> Pilar de Luis

*«Los líderes verdaderos —Napoleónicos—  
no se educan ¡nacem!»*

*Hans Horst Semmel*



## Introducción

**L**a capacidad de nuestros jóvenes para enfrentarse a las nuevas exigencias de la Europa Unica es uno de los puntos de interés que se han suscitado recientemente, tanto desde el ámbito de nuestro sistema educativo como desde las propias organizaciones empresariales.

En estas líneas se describen las observaciones hechas en dos grupos de estudiantes de Empresa: franceses y españoles, con objeto de aportar información sobre una característica de su personalidad que puede ser influyente a la hora de liderar un grupo en el futuro: su filosofía sobre el comportamiento humano.

Los programas de formación de directivos incluyen las técnicas necesarias para conseguir el estilo de liderazgo adecuado, bajo la hipótesis de que la función del líder puede ser aprendida. El debate sobre la existencia o no de un mejor estilo de liderazgo sigue en pie. Las teorías situacionales niegan su existencia abogando por la utilización de estilos diferentes en función de la situación con la que el directivo se enfrente. Bower (1966) Fiedler (1967) Hersey y Blanchard (1977) Vroom (1988) son algunos de los defensores de esta teoría, cada uno de ellos define la situación

en función de variables diferentes como la madurez del empleado, el poder del puesto, la información del líder, etc. Otros autores defienden la existencia de un mejor estilo de liderazgo que definen como estilo «democrático» McGregor (1960) Likert (1961) Blake y Mouton (1964)<sup>1</sup>.

Por otra parte, no podemos ignorar que la propia personalidad del líder va a influir a la hora de adoptar un estilo de dirección. Schein (1980) afirma que no existe una regla de oro para dirigir una organización, que depende de las circunstancias, los objetivos de la Organización, pero sobre todo de las «expectativas» que el dirigente tenga de las personas a las que dirige. Las ideas que el directivo tenga sobre las personas, no sólo condicionan el estilo de dirección que va a utilizar, sino que determinará una forma u otra de organización para cumplir las tareas.

Una de las teorías que defiende la existencia de un mejor estilo es la Teoría X e Y de Douglas McGregor. Según McGregor el directivo utilizará uno u otro estilo de dirección en función de la filosofía que tenga sobre el género humano. Estar de acuerdo con los postulados de la Teoría X implica una visión pesimista sobre las personas: disgusto por el trabajo, necesidad de castigos,.... Parece evidente que el directivo que tenga esta filosofía sobre las personas, tenderá a utilizar estilos de liderazgo «autoritarios». Por otro lado, estar de acuerdo con los postulados de la Teoría Y implica una visión optimista sobre las personas: deseos de autorrealización, capacidad de responsabilidad, habilidades creativas..... Es de esperar que el directivo que asuma esta filosofía utilice estilos de dirección «democráticos».

En un estudio realizado con una muestra de directivos aragoneses<sup>2</sup>, se observó como la situación profesional del directivo era la variable más influyente a la hora de tener una filosofía sobre el comportamiento humano, es decir, su movilidad, experiencia, vinculación del directivo con la propiedad de la empresa. Por otra parte, también se observó que, en general, los directivos democráticos obtenían mayores remuneraciones.

---

1 Sobre este debate véase Blake, Robert R. y Mouton, Jane S.: «How to choose a Leadership Style» *Training and Development Journal*. Febrero 1982

2 Véase De Luis, M.P. *Estilos de liderazgo femeninos*. Univ. Zaragoza. Tesis Doctoral 1992

## Perfil de la muestra

En este estudio pretendemos observar cual es la filosofía del futuro directivo que todavía no ha sido influenciado por la cultura de ninguna organización empresarial. Para ello se han tomado dos muestras compuestas por 127 estudiantes españoles de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Zaragoza (EUEEZ), y 64 estudiantes franceses del Institute Universitaire Technologique Melun-Senart de la Universidad Paris XII (IUT PXII).

Composición de la muestra por especialidad		
Especialidad	EUEEZ	IUT PXII
Comercialización	43	64
Contabilidad	35	
Finanzas	49	
TOTAL	127	64
Composición de la muestra por sexo		
	EUEEZ	IUT PXII
Varones	42	29
Mujeres	85	35
TOTAL	127	64

## Resultados del estudio

A través de un cuestionario se han segmentado en dos grupos: aquellos que mayoritariamente asumían una filosofía acorde con los postulados de la Teoría X y por lo tanto tenían una visión pesimista del comportamiento humano a los que se les ha denominado «autoritarios», y un segundo grupo compuesto por los estudiantes que mayoritariamente asumen una filosofía optimista de acuerdo con la Teoría Y a los que se les ha denominado «democráticos».

El resultado ha sido:

Autoritarios 120 estudiantes (65%)

Democráticos 71 estudiantes (37%)

Como puede observarse los jóvenes no parecen ser muy optimistas a la hora de opinar sobre el comportamiento de los demás, no obstante hemos querido observar si esta tendencia se manifiesta con la misma intensidad en función de su nacionalidad.

El resultado representado en la figura 1 nos muestra una clara diferenciación entre las opiniones que asumen los estudiantes españoles y franceses. El análisis de contingencia nos revela una fuerte relación entre filosofía directiva y nacionalidad ( $p=.0001$ ). Tal como podemos observar en la figura la tendencia hacia el autoritarismo en los jóvenes españoles está muy marcada: un 73 por cien manifiestan una clara tendencia a asumir una filosofía pesimista sobre el comportamiento humano, mientras que los jóvenes franceses parecen tener una visión más optimista.

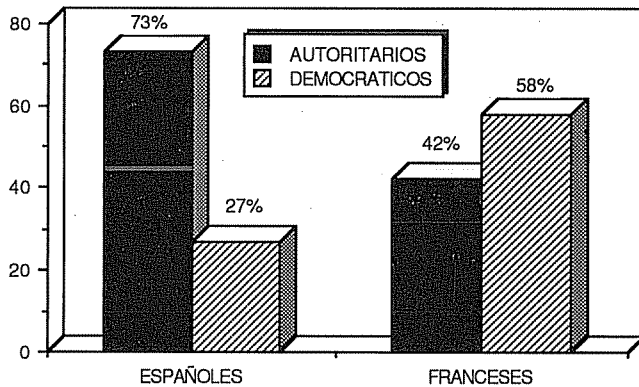


Figura 1. Distribución de los estudiantes en función de su filosofía y su nacionalidad

El resultado no nos sorprende en cuanto a su tendencia, aunque si en cuanto a su intensidad. A pesar de la continua defensa que se hace sobre los estilos de dirección democráticos<sup>3</sup>,

<sup>3</sup> Esta afirmación podría ser apoyada por el hecho de que los directivos democráticos obtienen mayoritariamente mayores salarios, tal como se observó en una muestra de directivos aragoneses

no parece que los directivos españoles asuman mayoritariamente este hecho y se sigue observando como continúa predominando en las organizaciones los estilos autoritarios basados en el control más que en la participación (J.L.Rodríguez, 1987). Es cierto que las teorías situacionales nos dicen que no existe el mejor estilo y por lo tanto un estilo autoritario puede ser un estilo adecuado bajo ciertas circunstancias, como, por ejemplo, un bajo nivel de madurez de los empleados o estructuras organizativas jerarquizadas, lo que podría llevarnos a la conclusión de que en el conjunto de las empresas españolas, predominan estas circunstancias que avocan a los directivos a la utilización del autoritarismo.

Sin embargo, los jóvenes encuestados no han experimentado todavía las situaciones internas de las organizaciones al no haber accedido en su mayoría a su primer empleo, por lo que su filosofía debe de provenir de su formación académica o social, y no de su experiencia profesional en la empresa.

Sería interesante poder analizar que experiencias han influido a lo largo de su formación hasta alcanzar una posición tan diferenciada a los jóvenes franceses, en los que predomina una visión más optimista. Quizás influya en ellos una falta de expectativas profesionales que impera hoy en la juventud española, debida principalmente al alto índice de paro existente en España, principalmente el paro juvenil.

Debido a que el grupo de estudiantes de la Universidad de Paris XII, estaba totalmente integrado por personas que se están especializando en gestión comercial, se observó si esta inclinación profesional podría influir en sus opiniones, por lo que se compararon los resultados en el grupo de estudiantes españoles que se están especializando en comercialización. El resultado no sufrió ninguna variación, el 72 por 100 de los estudiantes de comercialización españoles se definen como autoritarios.

Otra observación importante fue el alto grado de relación encontrado entre la variable sexo y filosofía en el grupo de españoles ( $p=0.02$ ), mientras que entre los estudiantes franceses, ser hombre o mujer no parece tener ninguna relevancia. Al segmentar el grupo de españoles en función del sexo, el carácter autoritario de los varones se manifestó con mayor intensidad. El 86 por 100 de los varones se definen como autoritarios, mientras que en el grupo de mujeres tal sólo el 67 por 100 componen este grupo.

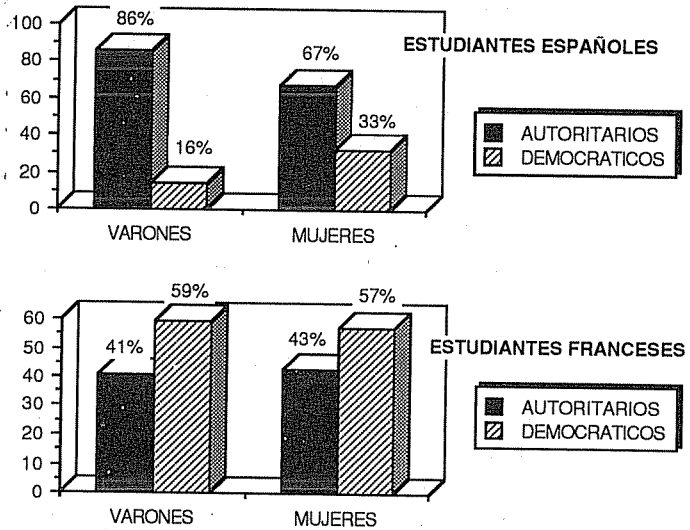


Figura 2. Distribución de los estudiantes españoles y franceses en función de su filosofía y su sexo.

Esta observación sorprende si la comparamos con los resultados obtenidos entre los directivos aragoneses, donde eran las directivas las que mayoritariamente asumían comportamientos autoritarios.

Si aceptamos que una filosofía pesimista puede venir dada por experiencias negativas o falta de expectativas, parece evidente que los varones consideran que la vida es más «difícil» al menos antes de acceder al mercado laboral, actitud que se va tornando más democrática en la medida en que alcanzan puestos directivos. Por el contrario, las mujeres asumen una filosofía menos pesimista antes de acceder a las organizaciones empresariales, filosofía que se va endureciendo hasta alcanzar puestos directivos.





## Conclusiones

Las conclusiones que pueden desprenderse de estas observaciones son:

1. La actitud autoritaria que se observa en los líderes empresariales aragoneses está asumida en el entorno cultural, aun cuando no se esté influenciado por la cultura interna de una organización empresarial.

2. Las actitudes hacia comportamientos empresariales de hombres y mujeres españoles son significativamente distintos, esto puede indicarnos que la igualdad en formación no se ha conseguido, lo que puede dar como resultado diferencias entre los sexos a la hora de acceder al mercado laboral.

3. Las actitudes de los estudiantes españoles, nos inclinan a pensar que los líderes autoritarios continuarán siendo mayoría en la empresa española en los próximos años.

4. Si asumimos que un estilo democrático puede ser más efectivo a la hora de motivar al personal, ya que el mercado de trabajo parece reconocerlo remunerando con mayores salarios a estos líderes, el estudiante español se sitúa en una posición de desventaja con respecto al estudiante francés a la hora de competir en el mercado europeo.

5. Podría ser interesante analizar con mayor profundidad el sistema formativo en España, para comprobar hasta que punto influye en las actitudes de los jóvenes, haciéndoles tan significativamente diferentes a los jóvenes franceses.



## BIBLIOGRAFIA

BLAKE, ROBERT R. y MOUTON, JANE S.: «How to choose a Leadership Style» *Training and Development Journal*. Febrero 1982.

BLAKE, ROBERT R. y MOUTON, JANE SRYGLEY: *The Managerial Grid III : The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company. 1<sup>a</sup> edición 1964. 3<sup>a</sup> edición 1985.

BOWER, MARVIN: *The Will to Manage*. McGraw Hill. New York. 1966.

FIEDLER, F.E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill. 1967.

HERSEY, PAUL y BLANCHARD, KENNETH: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 3<sup>a</sup> ed. Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs N.J. 1977.

LIKERT, R.: *New Patterns of management*. McGraw Hill. New York. 1961.

McGREGOR, DOUGLAS: *The Human side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co. 1960.

RODRIGUEZ, JOSE LUIS: «De héroes perdidos en el trabajo» *Revista de Occidente*. nº 73. 1987.

SCHEIN, EDGAR H.: *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza y Janes. 1988.

VROOM, VICTOR H.: *El nuevo liderazgo*. Diaz de Santos, S.A. Madrid. 1990.