

Gestión Científica Empresarial

Temas de investigación actuales

José Manuel Barreiro Fernández • José Alberto Díez de Castro
Begoña Barreiro Fernández • Emilio Ruzo Sanmartín • Fernando Losada Pérez (Coords.)



netbiblo

Ficha de catalogación bibliográfica

Gestión Científica Empresarial. Temas de Investigación Actuales

• 1ª Edición

NETBIBLO, S.L., A Coruña, 2003

ISBN: 84-9745-051-5

Materia: 65. Gestión en General (Organización de empresas).

Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 368

GESTIÓN CIENTÍFICA EMPRESARIAL. TEMAS DE INVESTIGACIÓN ACTUALES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2003, respecto a la primera edición en español, por
© Netbiblo, S.L.

ISBN: 84-9745-051-5

Deposito Legal: C-2613-2003

Editora: Cristina Seco

Maquetación: Opción Gráfica

Impreso en: JosmanPress

Impreso en España - Printed in Spain.

CONTENIDO

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	13
PARTE I: ESTRATEGIA	
1. La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias del País de Gales (Reino Unido)	19
<i>Alfonso Vargas Sánchez,</i> <i>Elena García de Soto Camacho</i> <i>M^o Jesús Moreno Domínguez</i>	
2. Lógica dominante, comportamiento estratégico emprendedor y rendimiento de la organización	33
<i>Emilio Pablo Díez de Castro</i> <i>Arturo Calvo de Mora Schmidt</i> <i>Antonio Navarro García</i>	
3. Factores determinantes da definição das actividades de I&D	45
<i>João Pedro Almeida Couto</i> <i>José António Cabral Vieira</i>	
4. Los sistemas de información y las TIC al servicio de la gestión del conocimiento y el capital intelectual	61
<i>Enrique Claver Cortés</i> <i>Patrocinio del Carmen Zaragoza Sáez</i>	
5. Responsabilidad medioambiental y dirección de empresas	75
<i>Roberto Fernández Gago</i> <i>Mariano Nieto Antolín</i>	
6. Una aproximación empírica al concepto de reputación	87
<i>Susana Iglesias Antelo</i> <i>Anxo R. Calvo Silvosa</i> <i>Vicente A. López López</i>	

**LA TEORÍA DE LA AGENCIA VERSUS LA TEORÍA DEL SERVIDOR:
UNA APLICACIÓN A LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS
AGRARIAS DEL PAÍS DE GALES
(REINO UNIDO)**

**ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ
ELENA GARCÍA DE SOTO CAMACHO
M^a JESÚS MORENO DOMÍNGUEZ
*Universidad de Huelva***

1. Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación se encuentran, por una parte, en la colaboración que mantiene el Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universidad de Huelva con el *Welsh Institute of Rural Studies* de la Universidad de Gales, en Aberystwyth, concretamente con el Dr. Michael Haines; y por otra, el estudio realizado sobre las relaciones socios-gerencia profesional en las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva (Vargas Sánchez, 2001), siendo el que ahora se presenta una extensión del mismo a otra población diferente, en este caso las sociedades cooperativas agrarias del País de Gales (Reino Unido).

Para la realización de este trabajo se seleccionaron las sociedades cooperativas agrarias más destacadas (representativas) en dicho ámbito geográfico, a juicio de investigadores locales. Por supuesto que todas ellas cumplían con la condición básica de contar con una gerencia profesional. De las seis inicialmente identificadas, cuatro accedieron a participar en la investigación. Son las siguientes:

1. Clynderwen & Cardiganshire Farmers.
2. South Caernarfon Creameries.
3. Welsh Lamb and Beef Enterprise.
4. Wynnstay & Clwyd Farmers.

Se utilizaron los mismos cuestionarios que en el estudio llevado a cabo en la provincia de Huelva (Vargas Sánchez, 2001), convenientemente traducidos al inglés, que fueron administrados a los presidentes y directores-gerentes de dichas empresas durante los meses de Junio y Julio de 2001, a través del Profesor Haines, sin cuya colaboración hubiera sido imposible la obtención de los datos primarios precisos.

2. La relación socios-gerencia: teoría de la agencia versus teoría del servidor

Desde nuestro punto de vista, la profesionalización de la gestión en las sociedades cooperativas agrarias plantea la necesidad de estudiar la relación socios-gerencia, o si se quiere, de forma más amplia, la relación entre la dimensión social y la dimensión empresarial de estas organizaciones, para lo cual se han utilizado los planteamientos de la Teoría de la Agencia y de la Teoría del Servidor, con idea de identificar cuál de los dos modelos teóricos se ajusta mejor a la realidad del cooperativismo agrario.

El primer motivo para abordar un estudio de este tipo es su consideración como una de las líneas de investigación con más futuro en el campo de la Dirección Estratégica, según expresan Hoskisson y otros en su artículo sobre "Teoría e Investigación en Dirección Estratégica" publicado en 1999 en el *Journal of Management*. Hay que añadir que no se ha encontrado ningún trabajo empírico de validación de la Teoría del Servidor, tal como fue formulada por Davis, Schoorman y Donaldson en la *Academy of Management Review* en 1997¹. Pero además, en función de las características que diferencian a la sociedad cooperativa de la empresa capitalista convencional, cabe pensar, *a priori*, que el modelo de gerente-servidor debería ajustarse mejor a estas empresas cooperativas que el del director-agente², lo que plantea la necesidad de contrastar empíricamente qué tipo de relación se da en realidad; es decir, si en estas organizaciones predominan los comportamientos próximos al modelo del servidor, como parece que debería ser de acuerdo con su naturaleza.

Llegados a este punto parece necesario presentar las bases teóricas de la investigación, ya que sea cual sea el tipo de relación que se dé, ésta va a venir condicionada por las presunciones de cada una de las partes acerca del comportamiento humano; es decir, por lo que se ha dado en llamar en la literatura el "modelo de hombre".

En este contexto, los cuadros siguientes sintetizan las principales diferencias entre ambas teorías.

TEORÍA	DE LA AGENCIA	DEL SERVIDOR
DIRECTIVO COMO:	Agente.	Servidor.
APROXIMACIÓN AL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES:	Económico.	Sociológico y Psicológico.
MODELO DE HOMBRE. COMPORTAMIENTO:	Individualista. Oportunista. Sólo sirve a sus propios intereses.	Con espíritu colectivo. Proorganizacional. Digno de confianza.
DIRECTIVOS MOTIVADOS POR:	Sus propios objetivos.	Los objetivos del principal.
INTERESES DE AMBAS PARTES:	Divergentes.	Convergentes.
ESTRUCTURAS:	Orientadas al seguimiento y la supervisión.	Que facultan y dan poder.
ACTITUD DEL PRINCIPAL:	Aversión al riesgo.	Propensión al riesgo.
RELACIÓN BASADA EN:	El control.	La confianza.

Davis, Schoorman y Donaldson plantean, en el mencionado artículo del año 1997, que la relación propietarios-directivos es fruto del comportamiento que unos y otros eligen. Así, el directivo elige comportarse como agente o como servidor en función de sus características personales y de sus percepciones acerca de ciertos factores situacionales. Asimismo, el principal elige crear una relación de un tipo u otro dependiendo de sus percepciones sobre esos factores situacionales (del entorno) y sobre

¹ Excepto, como fue expresado más arriba, la realizada por Vargas Sánchez (2001).

² Los términos gerente, director y director-gerente se utilizan indistintamente.

las características personales del directivo. Los cuadros que siguen detallan cuáles son estas variables y las diferencias entre ambas teorías.

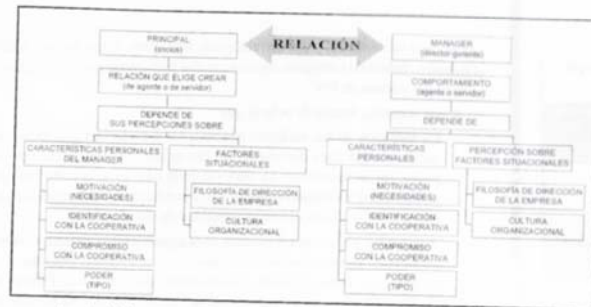
FACTORES PERSONALES (del directivo)	TEORÍA DE LA AGENCIA	TEORÍA DEL SERVIDOR
MOTIVACIÓN. NECESIDADES:	De orden inferior. Extrínsecas.	De orden superior. Intrínsecas.
COMPARACIÓN SOCIAL:	Otros directivos.	Principal.
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA:	Baja.	Alta.
PODER:	Institucional.	Personal.

FACTORES SITUACIONALES (de la empresa)	TEORÍA DE LA AGENCIA	TEORÍA DEL SERVIDOR
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN:	Orientada al control.	Orientada al compromiso.
A mayor riesgo e incertidumbre.	Más controles, más supervisión.	Más entrenamiento y capacidad para realizar y controlar su propio trabajo.
Actitud ante el riesgo.	Desconfianza (control).	Confianza (auto-control).
Marco temporal.	Corto plazo.	Largo plazo.
Objetivo básico.	Control (minimización) de los costes.	Mejora del desempeño.
CULTURA ORGANIZACIONAL:	Individualista. Distancia de poder alta.	Colectivista. Distancia de poder baja.

Finalmente, los referidos autores proponen los resultados teóricos a que conducirían las respectivas elecciones de ambas partes, tal como muestra el cuadro siguiente.

MANAGER	PRINCIPAL	
	AGENTE	SERVIDOR
AGENTE	Relación mutua de agencia, que minimiza los costes potenciales.	El manager actúa de forma oportunista y el principal está enojado y se siente traicionado.
SERVIDOR	El principal actúa de forma oportunista y el manager se siente frustrado y traicionado.	Relación mutua de servidor, que maximiza el desempeño potencial.

En suma, como muestra la figura, en esta investigación se trata de conocer:



Fuente: Elaboración propia con base en Davis, Schoorman y Donaldson (1997).

- Por una parte, si el comportamiento que manifiestan los directores-gerentes se acerca más al modelo del agente o al del servidor, a la vez que se valoran, como posibles variables explicativas de dicho comportamiento, una serie de características personales o psicológicas de cada uno de ellos (necesidades, compromiso e identificación con la cooperativa y tipo de poder que emplean)³ y sus percepciones sobre determinados factores situacionales o sociológicos (concretamente la filosofía de dirección y la cultura organizacional).
- Y por otra, el tipo de relación que elige el principal, encarnado en el presidente de la sociedad cooperativa, a partir de sus percepciones acerca del comportamiento y las características personales del gerente, y los factores situacionales mencionados.

En otras palabras, las diferencias que puedan existir entre cómo dicen comportarse los gerentes y cómo su comportamiento es percibido por los presidentes, al igual que respecto a las características personales de aquellos y a las percepciones de ambos sobre los factores de situación de la propia cooperativa.

El apoyo teórico que soportó la construcción de los cuestionarios para la medición de los factores personales y situacionales del modelo teórico seguido fue el siguiente:

- La aprehensión de las motivaciones fue abordada conforme a los modelos de necesidades de Maslow y de Herzberg, para conocer si éstas son de orden superior⁴ o inferior⁵, y para separar las extrínsecas⁶ de las intrínsecas⁷.
- La identificación y el compromiso con la cooperativa han sido estudiados siguiendo el enfoque de Mayer y Schoorman (1992), que distingue entre el compromiso de continuar (definido como

³ El factor "comparación social" no ha sido considerado por entender que no ejerce una influencia relevante en este caso, al ser los socios agricultores/ganaderos el principal de esta relación.

⁴ Logro, reconocimiento, contenido del trabajo, responsabilidad, ascenso, crecimiento, control sobre su trabajo, relaciones sociales, posición (abarcan las necesidades sociales y de pertenencia, las de estima y posición social, y las de autorrealización y satisfacción).

⁵ Políticas de la compañía, sueldo, estabilidad en el empleo (son las que se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad).

⁶ Políticas de la compañía, relaciones sociales, sueldo, posición, estabilidad en el empleo (son recompensas que no ofrecen una satisfacción directa en el momento en que el trabajo se realiza).

⁷ Logro, reconocimiento, contenido del trabajo, responsabilidad, ascenso, crecimiento, control sobre su trabajo (son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña su trabajo; existe una conexión directa entre éste y aquellas, por lo que el individuo está automotivado).

el deseo de permanecer en la organización) y el compromiso con los valores de ésta (entendido como el deseo de servirla)⁸. Asimismo, se dice que un *manager* está identificado cuando éste se define a sí mismo por su condición de miembro de la empresa.

- En lo que respecta al poder, ha sido utilizada la tipología de French y Raven (1959), es decir: racional/legal, de recompensa, coercitivo, de referente, carismático y de experto. Los tres primeros son la manifestación del poder institucional, mientras que los otros tres lo son del poder personal.

En cuanto a los factores situacionales:

- En la caracterización de la filosofía de dirección las aportaciones de Lawler (1986, 1992) constituyen la base teórica fundamental.
- Para el estudio de la cultura organizacional, desde los dos puntos de vista ya mencionados, los trabajos de Hofstede (1980, 1991, 1993) fueron la principal referencia.

Dado que para cumplir con el propósito de la investigación es preciso aproximarse al comportamiento de los directores-gerentes y a las variables que lo determinan, el objetivo formulado fue el de caracterizar y explicar el comportamiento de la gerencia profesional, y cómo éste es visto por el principal, a los efectos de comprobar si en las sociedades cooperativas agrarias estudiadas los postulados de la Teoría del Servidor explican mejor las relaciones socios-gerencia que los de la Teoría de la Agencia.

La metodología de investigación utilizada es de tipo hipotético-deductivo y confirmatorio, por cuanto se trata de falsar, en terminología popperiana, la teoría propuesta por Davis y otros (1997), que fue formulada en los siguientes términos (hipótesis):

N.	HIPÓTESIS
1	Las personas que están motivadas por necesidades de orden superior tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas que están motivadas por necesidades de orden inferior.
2	Las personas que están motivadas por necesidades intrínsecas tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas que están motivadas por necesidades extrínsecas.
3	Las personas que están muy identificadas con la organización tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas con una baja identificación.
4	Las personas que están muy comprometidas con los valores de la organización tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas con un bajo compromiso con los mismos.
5	Las personas que usan el poder personal para influir sobre las demás tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas que usan el poder institucional.
6	Las personas que están en un ambiente orientado al compromiso tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas que están en un ambiente orientado al control.

⁸ En realidad utilizan sólo este último, por su proximidad a la noción de identificación, argumentan.

7	Las personas en una cultura colectivista tienen más probabilidad de desarrollar relaciones principal-servidor que las que están en una cultura individualista.
8	Las personas en una cultura donde las distancias de poder no son muy grandes tienen más probabilidad de desarrollar relaciones principal-servidor que las que están en una cultura con grandes diferencias de poder.
9	Si ambos actúan como servidores el desempeño potencial de la organización se maximiza.
11	Si existen elecciones cruzadas, la parte que se comporta como servidor se siente traicionada, y la otra parte actúa de forma oportunista.

Nota: Las tres últimas (9, 10 y 11) no son abordadas en este trabajo.

Las fuentes primarias han sido los gerentes y presidentes de las empresas seleccionadas, a los que se les administraron sendos cuestionarios con el mismo número de ítems: 55. Dada la peculiaridad de esta toma de datos, es importante recalcar que las reuniones con ambos se llevaron a cabo por separado, para evitar que sus respectivas respuestas se vieran condicionadas por la presencia de la otra parte.

Recordemos que los factores personales de los gerentes que fueron objeto de medición son (entre paréntesis se añade la codificación de las variables)⁹:

- Comportamiento (CO).
- Necesidades de orden superior (NOS).
- Necesidades de orden inferior (NOI).
- Necesidades intrínsecas (NIN).
- Necesidades extrínsecas (NEX).
- Identificación con la cooperativa (I).
- Compromiso con los valores de la empresa (VC)¹⁰.
- Poder institucional (PI).
- Poder personal (PP).

En cuanto a los factores situacionales, son:

- Filosofía (o estilo) de dirección imperante en la empresa (FD).
- Cultura organizacional, distinguiendo en ella dos dimensiones: individualismo-colectivismo, la primera (CUI), y distancia de poder, la segunda (CU2).

La medición de cada constructo fue realizada mediante una batería de ítems diseñada *ad-hoc*, con escalas tipo Likert de 1 a 5. En total se manejaron 253 variables, y el tratamiento de los datos fue realizado con estadísticos univariados y bivariados.

Para ello, hubo que estudiar antes la fiabilidad de las escalas, evaluando su consistencia interna a través, fundamentalmente, del coeficiente Alpha de Cronbach, además de las correlaciones de cada ítem

⁹ A esta codificación se le añade una G o una P según provenga la medición del cuestionario dirigido a los Gerentes o a los Presidentes.

¹⁰ Recordemos que el Compromiso de Continuar (CC) es otra dimensión del Compromiso con la Empresa (CE), según Mayer y Schoorman (1992).

con el resto de la escala y las correlaciones inter-ítem. Fruto de este análisis algunos de ellos fueron eliminados, habiendo corregido algunas escalas para aumentar la fiabilidad de la medición, que siempre se situó por encima de 0'6¹¹.

A este respecto, hemos de aclarar que:

- La medición de las variables necesidades y poder del gerente no se ha hecho a través de una escala, ya que cada dimensión del constructo (es decir, cada tipo de necesidad o cada tipo de poder, respectivamente) ha sido valorada con un solo ítem. No ocurre así con identificación, compromiso y comportamiento, cuya medición ha sido realizada con varios ítems, lo que ha hecho preciso el cálculo de la fiabilidad de estas escalas.
- Aunque los ítems son los mismos para ambas partes, entendemos que en el caso de los factores personales se están midiendo constructos diferentes, pues en el cuestionario dirigido a los gerentes los ítems preguntan directamente por sus características personales, mientras que en el elaborado para los presidentes lo que se les pide es que manifiesten sus percepciones acerca de las características personales de sus respectivos gerentes. Quiere ello decir que se les están administrando escalas diferentes, por lo que la fiabilidad de las mismas se ha calculado por separado. No ocurre así con los aspectos situacionales, ya que ambos grupos de encuestados manifiestan sus percepciones sobre los mismos factores, por lo que se considera que la escala es única y la fiabilidad también.

Bien es cierto que las condiciones psicométricas de las escalas deben asegurar no sólo su fiabilidad¹², sino también su validez¹³. Sin embargo, las características de esta investigación, con un reducido número de casos, no permiten comprobar esta última propiedad, en concreto la validez de construcción o de concepto¹⁴ y la validez predictiva o relacionada con criterios¹⁵. En lo que se refiere a la validez de contenido, al tener un carácter eminentemente cualitativo y teórico, por estar fundamentada en la revisión de la literatura pertinente y en las opiniones de expertos, estimamos que el trabajo realizado hace posible una validación suficiente del contenido de las escalas, en el sentido de cubrir adecuadamente el dominio conceptual de cada constructor.

3. Resultados individuales

En las tablas que aparecen a continuación se sintetizan los resultados obtenidos para cada caso. El detalle de cada uno de ellos, analizado factor a factor, está disponible en sendos anexos, que no se incorporan a este trabajo por exceder la extensión a la que se ve limitado.

3.1. Clynderwen & cardiganshire farmers

La tabla siguiente nos muestra el predominio del modelo del servidor en esta sociedad cooperativa.

¹¹ Aunque el mínimo recomendable en este tipo de investigaciones suele ser de 0'7, tal y como propone Nunnally, otros autores, como Hair et al. (1999, 105-106) y Miquel et al. (1997, 127), estiman que puede bajar a 0'6 en la investigación exploratoria. Debe tenerse en cuenta, en este caso, que se trata de un cuestionario nuevo, sólo testado en una ocasión, en el que, además, el número de ítems que componen algunas escalas es muy reducido (dos, tres).

¹² Se dice que una escala es fiable cuando las medidas que proporciona son estables y consistentes.

¹³ Se dice que una escala es válida cuando sus indicadores o ítems miden lo que se desea medir, y no otra cosa.

¹⁴ Pretende responder a la pregunta de qué concepto mide la escala. Se divide en: validez convergente, validez discriminante, validez nomológica y validez factorial.

FACTORES	GERENTE. Modelo de	PRESIDENTE. Relación de
Motivaciones/Necesidades.	Sin definir.	Sin definir.
Identificación.	Servidor.	Servidor.
Compromiso con los Valores ¹⁶ .	Servidor.	Servidor.
Poder.	Servidor.	Servidor.
Filosofía de Dirección.	Servidor.	Servidor.
Cultura.	Servidor.	Servidor.
Comportamiento.	Servidor.	Servidor.

3.2. South caernarfon creameries

La tabla siguiente nos muestra el predominio del modelo del servidor en esta sociedad cooperativa.

FACTORES	GERENTE. Modelo de	PRESIDENTE. Relación de
Motivaciones/Necesidades.	Servidor.	Agente.
Identificación.	Servidor.	Servidor.
Compromiso con los Valores ¹⁷ .	Servidor.	Servidor.
Poder.	Servidor.	Servidor.
Filosofía de Dirección.	Servidor.	Servidor.
Cultura.	Servidor.	Servidor.
Comportamiento.	Servidor.	Sin definir.

3.3. Welsh lamb and beef enterprise

La tabla siguiente nos muestra el resumen de las conclusiones extraídas más arriba, que en este caso, vistas en conjunto, son confusas en cuanto a la relación entre la variable dependiente (comportamiento) y el resto.

FACTORES	GERENTE. Modelo de	PRESIDENTE. Relación de
Motivaciones/Necesidades.	Servidor.	Agente.
Identificación.	Servidor.	Servidor.
Compromiso con los Valores ¹⁸ .	Servidor.	Servidor.
Poder.	Servidor.	Servidor.
Filosofía de Dirección.	Servidor.	Servidor.
Cultura.	Servidor.	Servidor.
Comportamiento.	Agente.	Agente.

¹⁶ Desde el punto de vista del Compromiso de Continuar del gerente, la relación sería del tipo servidor-agente.

¹⁷ Desde el punto de vista del Compromiso de Continuar, el gerente se aproxima al arquetipo del servidor, pero las percepciones del presidente no permiten determinar qué tipo de relación establecería éste.

¹⁸ Desde el punto de vista del Compromiso de Continuar del gerente, la relación sería del tipo agente-agente.

3.4. Wynnstay & chwyd farmers

La tabla siguiente nos muestra la primacía del modelo del servidor en esta sociedad cooperativa.

FACTORES	GERENTE. Modelo de	PRESIDENTE. Relación de
Motivaciones/Necesidades.	Servidor.	Sin definir.
Identificación.	Servidor.	Servidor.
Compromiso con los Valores ¹⁹ .	Servidor.	Servidor.
Poder.	Servidor.	Servidor.
Filosofía de Dirección.	Servidor.	Servidor.
Cultura.	Sin definir.	Servidor.
Comportamiento.	Servidor.	Servidor.

4. Resultados globales y conclusiones

Una vez corregidas aquellas escalas que precisaron aumentar la fiabilidad de la medición a efectuar, los valores medios de las variables involucradas en el modelo teórico a contrastar son los que siguen:

COOP	NOSG	NOIG	NEXG	NING	IG	VCG	PIG	PPG	COG	FDG	CU1G	CU2G
1	4.44	4.33	4.60	4.29	4.25	4.80	3.00	4.33	4.00	2.67	4.33	2.33
2	4.33	4.00	4.00	4.43	4.88	4.60	3.33	4.00	4.00	4.67	4.00	2.33
3	4.44	4.00	4.20	4.43	4.00	3.20	3.00	4.00	2.00	3.67	3.67	3.33
4	3.89	3.00	3.20	4.00	4.38	3.20	2.33	3.67	5.00	4.00	3.00	1.67

COOP	NOSP	NOIP	NEXP	NINP	IP	VCP	PIP	PPP	COP	FDP	CU1P	CU2P
1	3.89	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.50	3.33	3.33	1.67
2	4.00	5.00	4.40	4.14	4.25	5.00	3.00	4.00	4.00	3.67	5.00	2.33
3	3.67	4.00	3.80	3.71	4.00	4.20	2.33	4.00	1.00	3.67	3.33	2.00
4	4.22	4.33	4.20	4.29	5.00	3.20	3.67	4.33	5.00	4.67	5.00	1.67

Las correlaciones (de Pearson) encontradas entre la variable dependiente (comportamiento) y el resto son éstas:

COG y											
NOSG	NOIG	NEXG	NING	IG	VCG	PIG	PPG	FDG	CU1G	CU2G	
-0.723	-0.535	-0.540	-0.748	0.540	0.228	-0.476	-0.324	0.132	-0.271	-0.996	

COP y											
NOSP	NOIP	NEXP	NINP	IP	VCP	PIP	PPP	FDP	CU1P	CU2P	
0.869	0.326	0.479	0.911	0.576	-0.314	0.909	0.510	0.348	0.562	-0.363	

¹⁹ Desde el punto de vista del Compromiso de Continuar del gerente, la relación sería del tipo servidor-servidor.

A la vista de estos coeficientes, tan sólo se constata una clara y fuerte relación entre comportamiento e identificación con la empresa, de forma que cuanto mayor es la identificación del gerente, más se acerca el comportamiento de éste al modelo del servidor; y viceversa, es decir, cuanto menor es su identificación, más se aproxima su comportamiento al arquetipo del agente.

También cabe mencionar, aunque de forma menos nítida (las percepciones de los principales no arrojan un coeficiente de correlación alto), la relación entre comportamiento y distancia de poder en la organización (segunda dimensión cultural), de forma que cuanto menor es la distancia de poder, más se acerca el comportamiento del gerente al modelo del servidor; y viceversa, o sea, cuanto mayor es la distancia de poder, más se aproxima su comportamiento al arquetipo del agente.

En la tabla siguiente se calculan las probabilidades²⁰ de que el comportamiento del gerente sea catalogado como de servidor en función de cada una de las variables personales y situacionales evaluadas²¹:

RELACIÓN	GERENTES (*)	PRESIDENTES (*)
V1-V2	3/3 (100)	0/3 (0)
V1-V3	2/3 (67)	2/3 (67)
V1-V4	3/3 (100)	3/3 (100)
V1-V5	3/3 (100)	3/3 (100)
V1-V6	3/3 (100)	3/3 (100)
V1-V7	2/3 (67)	3/3 (100)
V1-V8	2/3 (67)	3/3 (100)
V1-V9	3/3 (100)	3/3 (100)

V1: Comportamiento como servidor ($CO > 3$)²².

V2: Necesidades de orden superior > necesidades de orden inferior.

V3: Necesidades intrínsecas > necesidades extrínsecas.

V4: Identificación alta ($I > 3$).

V5: Compromiso con los valores alto ($VC > 3$).

V6: Poder personal > poder institucional.

V7: Filosofía de dirección orientada al compromiso ($FD > 3$).

V8: Colectivismo ($CU1 > 3$).

V9: Distancia de poder baja ($CU2 < 3$).

(*) Porcentaje de casos en los que se da la relación.

Aplicadas a las variables dicotómicas²³ V1 a V9 el test de la Chi-cuadrado y las medidas de asociación entre variables nominales, se constató nuevamente la existencia de diferencias significativas entre el comportamiento del gerente y la distancia de poder existente en la organización.

²⁰ Como cociente entre el número de casos favorables y el número de casos posibles.

²¹ Se trata de variables nominales dicotómicas (Sí o No).

²² En tres de los cuatro casos, concretamente el 1, el 2 y el 4. El comportamiento del caso 3 responde al arquetipo del agente, si bien el resto de variables no concuerdan con el modelo teórico, salvo la valoración que hace el presidente de las necesidades del gerente.

²³ 0 = No; 1 = Sí.

En suma, sólo las hipótesis 3 ("Las personas que están muy identificadas con la organización tienen más probabilidad de convertirse en servidores que las personas con una baja identificación")²⁴ y 8 ("Las personas en una cultura donde las distancias de poder no son muy grandes tienen más probabilidad de desarrollar relaciones principal-servidor que las que están en una cultura con grandes diferencias de poder") pueden ser aceptadas, el haberse encontrado pruebas suficientes de la relación entre las variables implicadas, y del sentido de la misma. Del resto, no se han detectado evidencias que permitan avalar su cumplimiento.

Contrasta esta conclusión con la obtenida por Vargas Sánchez (2001) para las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva (España), en cuya investigación las hipótesis aceptadas fueron la 1, la 2, y la 5, por cuanto que los factores explicativos del comportamiento del gerente resultaron ser las necesidades y el poder (todos ellos de carácter personal, no situacional).

5. Recomendaciones

Basándose en todo ello, las recomendaciones que se formulan son:

1. Puesto que entre los atributos personales de los directores-gerentes la identificación con la empresa es el que más parece determinar su comportamiento, vigilar la evolución de esta variable y de los factores que la determinan.
2. Dado que entre los factores situacionales la distancia de poder existente en la organización es el que más parece influir en el comportamiento de los directores-gerentes, prestar especial atención a esta dimensión cultural.
3. Si se admite que en una sociedad cooperativa la figura del director-gerente debe acercarse lo más posible al modelo del servidor, asegurar que los individuos que desempeñan este cargo están fuertemente identificados con la empresa, y que en ésta predomina una cultura organizacional caracterizada por una reducida distancia de poder.
4. El principal debe ajustar su forma de actuar al tipo de gerente profesional con que cuenta; si éste, el gerente, responde al modelo del servidor, no entablar con él una relación de agencia, ya que se provocaría su frustración y terminaría sintiéndose traicionado. Si respondiera al modelo del agente, no corresponderle como si de un servidor se tratara, pues entonces será el principal el que acabe siendo traicionado.

6. Limitaciones y líneas de trabajo futuras

Finalmente, en el apartado de limitaciones de la investigación y líneas de trabajo futuras, cabe mencionar las tres siguientes:

1. Las relaciones establecidas entre variables son de asociación lineal. Habría que trabajar, por tanto, en la búsqueda de otro tipo de relaciones, tanto de asociación no lineal como de causalidad.
2. Perfeccionar, con nuevos ítems, aquellas escalas que mostraron una fiabilidad más baja, y profundizar en el análisis de su validez, incorporando más observaciones.
3. Constatar las consecuencias (resultados) de las relaciones socio-gerente, al objeto de poder testar las tres hipótesis (novena, décima y undécima) que completan el modelo teórico de Davis, Schoorman y Donaldson.

²⁴ Además, realizado un análisis CHAID con todas las variables consideradas y las ocho observaciones disponibles (cuatro de gerentes y cuatro de presidentes), resultó que el mejor predictor del comportamiento fue el ítem 17, es decir, la identificación con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBANESE, R.; DACIN, M.T.; HARRIS, I.C. (1997). "Agents as Stewards". *The Academy of Management Review*. Vol.22, 3, pp.609-611.
- ÁLVAREZ PÉREZ, M.B.; ARBESÚ LÓPEZ, P.; FÉ CANTÓ, C. (2000). "Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia". *CIRIEC-España*, n.34, pp.169-188.
- ARIZA MONTES, J.A. (1998). "El uso del poder en las organizaciones y sus efectos sobre el compromiso: una revisión crítica de las evidencias empíricas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.4, 2, pp.57-76.
- CHEN, C.C.; CHEN, X.P.; MEINDL, J.R. (1998). "How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism". *The Academy of Management Review*. Vol.23, 2, pp.285-304.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; DONALDSON, L. (1997). "Toward a Stewardship Theory of Management". *The Academy of Management Review*. Vol.22, 1, pp.20-47.
- DAVIS, J.H.; SCHOORMAN, F.D.; DONALDSON, L. (1997). "Davis, Schoorman, and Donaldson Reply: The distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory". *The Academy of Management Review*. Vol.22, 3, pp.611-613.
- DAVIS, P. (1998). "Co-operative Managers: Servants or Leaders? Towards a New Model of Co-operative Leadership". En: *The World of Co-operative Enterprise 1998*. Oxford: Plunkett Foundation, pp.55-64.
- DONALDSON, L.; DAVIS, J.H. (1991). "Stewardship Theory or Agency Theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*. Vol.16, 1, pp.49-64.
- FOX, M.A.; HAMILTON, R.T. (1994). "Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory". *The Journal of Management Studies*. Vol.31, 1, pp.69-81.
- FRANKFORTER, S.A.; BERMAN, S.L.; JONES, T.M. (2000). "Boards of Directors and Shark Repellents: Assessing the Value of an Agency Theory Perspective". *Journal of Management Studies*. Vol.37, 3.
- FRENCH, J.R.P.; RAVEN, B. (1959). The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, pp.150-167.
- GARCÍA MARTÍ, E. (2000). *La profesionalización de la sociedad cooperativa almazarera andaluza: un enfoque de agencia*. Tesis doctoral. Universidad de Jaén.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in world-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (1993). "Cultural constraints in management theories". *Academy of Management Executive*. Vol.7, 1, pp.81-90.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. (1999). "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum". *Journal of Management*. Vol.25, 3, pp.417-456.
- JENSEN, M.C.; ST MECKLING, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*. Vol.3.
- LAWLER, E.E. (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LAWLER, E.E. (1992). *The ultimate advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

- MAYER, R.C.; SCHOORMAN, F.D. (1992). "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment". *Academy of Management Journal*. Vol.35, 3, pp.671-684.
- PORTER, L.W.; STEERS, R.M.; MOWDAY, R.T.; BOULIAN, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*. Vol.59, pp.603-609.
- PRESTON, L.E. (1998). "Agents, Stewards, and Stakeholders". *The Academy of Management Review*. Vol.23, 1, p. 9.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2000). *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones sociogestión profesional*. Universidad de Huelva. Trabajo no publicado.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001). La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva. X International Conference of AEDEM. Reggio Calabria (Italia), 4-6 Septiembre 2001. En: *Best Papers Proceedings*, pp.1067-1076.