

# Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas



**TESIS DE GRADO**

**LIDERAZGO Y VALORES EN EMPLEADOS DEL SECTOR  
PÚBLICO Y PRIVADO**

PRESENTADA POR

**Solange Andrea Belén Okis**

**DIRECTORA: LIC. MARCELA MURATORI**

**CO DIRECTOR: LIC. OMAR FERNÁNDEZ**

Título a obtener con la presentación de la tesis: *Licenciatura en Psicología.*

Fecha: Diciembre 2014

## **AGRADECIMIENTOS**

**“El corazón alegre hace tanto bien como el mejor medicamento”**

**Salomón**

A mi mamá y mi papá, por el apoyo incondicional en todos estos años de carrera. Por creer en mí, ayudarme y alentarme con cada paso, con cada logro. Por todo el amor y confianza. Gracias a toda mi familia!

A mi amiga Vanina, hermana de la vida, mi balanza, por estar siempre conmigo en todos los momentos lindos y no tan lindos de esta carrera maravillosa, que hoy en día dio lugar a que seamos colegas pero por sobre todo grandes amigas. Sin ella, esto no hubiese sido posible. Gracias amiga de mi corazón!

A mi novio Leandro, por todo el amor, aguante y por transmitirme en este corto tiempo desde su profesión lo que es la entrega y vocación.

A mi psicóloga Wendy, por ayudarme y guiarme en este camino transitado.

Un agradecimiento especial a mi tutora, la Lic. Marcela Muratori, por acompañarme en este último y gran paso. Por la entrega, apoyo y asesoramiento brindado en todo este tiempo. Fuiste un pilar muy importante. Muchas gracias!

A mi co- tutor, el Lic. Omar Fernández, por su apoyo y consejos.

A todas aquellas personas que colaboraron completando la encuesta, aportando su granito de arena para que esto sea posible.

Y por último, a esta carrera maravillosa, la Psicología, por dejarme ser partícipe de su mundo y por darme la posibilidad de afirmar día a día que la volvería a elegir una y otra vez.

A todos ellos,

Muchas gracias

Liderazgo y Valores en empleados del sector público y privado  
Solange Andrea Belén Okis

## RESUMEN

No existe una definición consensuada sobre el término liderazgo. Algunos autores plantean que el liderazgo se conforma a partir de atributos universales, mientras que otros suponen que la cultura y el contexto lo condicionan (Castro Solano & Nader, 2004).

Bass (1985), desarrolla el modelo de liderazgo transformacional y transaccional en el cual plantea que los estilos de liderazgo dependen tanto de variables individuales como contextuales. Por otra parte, los valores constituyen un componente fundamental en el estudio del liderazgo y su relación con la cultura dado que explican la correlación existente entre los valores personales y los valores organizacionales en correspondencia al liderazgo (Nader & Castro Solano, 2009).

El objetivo de esta investigación fue indagar la relación entre los tipos de liderazgo y valores humanos en jóvenes y adultos entre 25 y 50 años de ambos sexos, del sector público y privado que se encontraban trabajando activamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Conurbano Bonaerense. Para ello, se realizó un estudio descriptivo-correlacional sobre la base de una muestra intencional.

Para poder medir los conceptos se administraron las siguientes escalas: Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), Cuestionario de los Valores Humanos de Schwartz (2001), adaptado y validado al contexto argentino por Castro Solano y Nader (2006).

De acuerdo al análisis de los resultados se encontraron diferencias significativas con respecto al sector en el que trabajaban, siendo que el sector privado posee mayor liderazgo transaccional que el público. En relación a los valores, a mayor autotrascendencia y conservación aumenta el liderazgo transformacional y transaccional. Asimismo, existe una correlación entre la edad y la dimensión de conservación en especial en conformismo y seguridad.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, valores.

Leadership and values in public and private sector employees  
Solange Andrea Belén Okis

**ABSTRACT**

There is no agreed definition of the term leadership. Some authors suggest that leadership is formed from universal attributes, while others assume that culture and the context condition the leadership (Castro Solano & Nader, 2004).

Bass (1985) developed the model of transformational and transactional leadership which suggests that the leadership styles depend on both, individual and contextual variables. On the other hand, the values are a key component in the study of leadership and its relationship to culture since they explain the correlation between personal values and organizational values in correspondence to leadership (Nader & Castro Solano, 2009).

The goal of this research was to investigate the relationship between the types of leadership and human values in young and adults between 25 and 50 years of both sexes from the public and private sector who were working in the autonomous city of Buenos Aires and conurbation. For this, a descriptive correlational study based on a intentional sample carried out.

To measure the concepts the following scales were administrated: Leadership Styles Questionnaire (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), Human Values Questionnaire of Schwartz (2001), adapted and validated to the argentinian context by Castro Solano and Nader (2006).

According to the analysis's results, there are significant differences depending on the sector where they worked, as the private sector shows greater transactional leadership than public sector. Regarding values, greater auto-transcendence and conservation increase transformational and transactional leadership. There is also a correlation between the age and the conformity dimension, specially about conformism and safety.

**Keywords:** Leadership styles, values

## INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	- 1 -
<b>RESUMEN</b> .....	- 2 -
<b>ABSTRACT</b> .....	- 3 -
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	- 6 -
<b>CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN</b> .....	- 7 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 8 -
<b>CAPÍTULO II - LIDERAZGO</b> .....	- 10 -
2.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO .....	- 11 -
2.2. ENFOQUES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO .....	- 12 -
2.3. TIPOS DE LIDERAZGO Y CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.....	- 14 -
2.4. ANTECEDENTES EMPÍRICOS ACERCA DE LIDERAZGO .....	- 18 -
<b>CAPÍTULO III - VALORES</b> .....	- 21 -
3.1. DEFINICIONES DE VALORES .....	- 22 -
3.2. TEORÍA DE VALORES DE ROCKEACH Y SCHWARTZ .....	- 23 -
3.3 DIAGRAMA DE LAS PROPUESTAS DE LA TEORÍA DE LOS VALORES HUMANOS DE SCHWARTZ Y LOS APORTES DE FONTAINE .....	- 26 -
3.4. ANTECEDENTES EMPÍRICOS ACERCA DE VALORES .....	- 28 -
<b>CAPÍTULO IV - LIDERAZGO Y VALORES</b> .....	- 30 -
4.1. ANTECEDENTES E INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO Y VALORES .....	- 31 -
<b>CAPÍTULO V - OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	- 34 -
5.1. OBJETIVO GENERAL .....	- 35 -
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	- 35 -
5.3. HIPÓTESIS .....	- 35 -
<b>CAPÍTULO VI - METODOLOGÍA</b> .....	- 36 -
6.1. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	- 37 -
6.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO .....	- 37 -
6.3. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	- 38 -
6.4. PROCEDIMIENTO .....	- 39 -
6.5. MUESTRA .....	- 39 -
6.6. ANÁLISIS DE DATOS .....	- 40 -
<b>CAPÍTULO VII - RESULTADOS</b> .....	- 41 -
7.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LIDERAZGO.....	- 42 -
7.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS DE VALORES .....	- 43 -

7.3. DIFERENCIAS SEGÚN VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS .....	- 44 -
7.3.1. <i>Liderazgo</i> .....	- 44 -
7.3.2. <i>Valores</i> .....	- 47 -
7.4. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y VALORES .....	- 48 -
<b>CAPÍTULO VIII - DISCUSIÓN .....</b>	<b>- 50 -</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>- 56 -</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>- 64 -</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> PUNTUACIONES MEDIAS EN LOS VALORES DE LIDERAZGO .-	42 -
<b>TABLA 2:</b> PUNTUACIONES MEDIAS EN LAS DIMENSIONES Y VALORES MOTIVACIONALES .....	43 -
<b>TABLA 3.</b> DIFERENCIAS EN LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL SECTOR EN QUE TRABAJA.....	45 -
<b>TABLA 4.</b> RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y VALORES .....	49 -

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

El liderazgo es un proceso relacional entre personas reunidas que intentan alcanzar un cambio o construir una diferencia de bien común (Komives, Lucas & McMahon, 1998). Es un proceso psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia sobre un grupo, con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo colectivo (Yulk, 2002).

Por otro lado, los valores, se consideran como metas deseables, transituacionales, variables en su grado de importancia y que orientan la vida y las conductas de un individuo o de una institución (Schwartz, 1992). El conocimiento de los valores individuales y de los sistemas de valores de una persona, son el indicador más claro de cómo se comportará durante su existencia (Fierro, 1996).

Los estilos de liderazgo y los valores de los líderes como un sistema integrado generan patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo. En el caso de los líderes, es de gran importancia poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello va a guiar sus conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005).

Como plantea Nader y Castro Solano (2007), resulta imposible entender el liderazgo si no se toma en cuenta los líderes que forman parte de una organización. Aun así, se destaca que el liderazgo no depende solo de las características del líder sino que en cada decisión tomada y en cada conducta se involucran variables organizacionales como la cultura y los valores (Nader, 2008). Los valores, las actitudes de los subordinados, las características del líder y el contexto son decisivos a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985, en Nader & Sánchez, 2010).

Nader y Castro Solano (2009), estudiaron la relación entre el tipo de liderazgo, la cultura organizacional y los valores. Esta relación resulta relevante dado que los valores suelen estar asociados a múltiples fenómenos grupales, comportamentales y funcionan como motivadores que guían, justifican, explican actitudes, normas, opiniones y acciones.

Resulta entonces interesante investigar en el presente estudio si existe relación entre el liderazgo y los valores que desempeña un grupo. Asimismo, se busca indagar si existen diferencias en las variables sociodemográficas tales

como: sexo, edad, estado civil, lugar de residencia, nivel educativo y ocupación.

## **CAPÍTULO II**

### **LIDERAZGO**

## **2.1. Definiciones de liderazgo**

A pesar de no haberse consensuado una definición única sobre el proceso de liderazgo, existen múltiples definiciones ya que el campo que lo constituye es muy diverso e incluye una variedad de teorías, descripciones y filosofías dado que se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas (Yukl, 2002).

Para Stogdill, Good y Day (1962), el liderazgo consiste en una serie de transacciones o intercambios entre el líder y seguidor. Estos autores, consideran que si las conductas ejercidas son efectivas, debe observarse un correlato con otros constructos tales como productividad y satisfacción en el trabajo. Por otro lado, Lord & Maher (1991), plantean que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

El liderazgo se caracteriza por la capacidad de una persona para motivar e influir a sus seguidores con miras a contribuir a la consecución de ciertos objetivos dados, así como al éxito de un proyecto organizacional establecido (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Northouse, 1997; Yukl & Van Fleet, 1992).

Tal como lo plantean Antonakis, Cianciolo y Sternberg (2004), el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder y sus seguidores. Además coinciden en que dicho proceso puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre.

Castro Solano (2005), señala que el liderazgo es un constructo complejo, su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad. El autor, considera relevante la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos en diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto que les toca desempeñarse (House et al. 2002).

El liderazgo es un patrón conductual que basa su interés en la relación líder- seguidor, identifica las características conductuales y personales del líder

que permiten inspirar a los seguidores al punto de llevarlos hasta cambiar las percepciones de hechos, expectativas, valores y genera la lealtad, respeto y admiración que los comprometerá racional y emocionalmente con los propósitos, medios y métodos del líder (Bass & Riggio, 2006).

Por otro lado, se entiende el liderazgo como un patrón conductual que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y coordinar las acciones individuales y especializadas en patrones de comportamientos más efectivos y complejos, que tiene antecedentes evolutivos (Van Vugt, 2006).

El presente estudio concibe fundamentalmente la definición de Contreras Torres y Angello Castro Ríos (2013) como marco de referencia, la cual considera el liderazgo como un fenómeno social y relacional producto de la interacción entre las personas, cuyo propósitos deberán orientarse hacia: facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones, promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros, potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares y generar a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante es la confianza.

## **2.2. Enfoques teóricos del liderazgo**

Algunos autores plantean que el liderazgo se conforma a partir de atributos universales, mientras que otros suponen que los líderes dependen del contexto y que el liderazgo está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales e ideologías de las instituciones y sus seguidores. El paradigma dominante en el estudio de liderazgo evolucionó desde los modelos estáticos hasta los basados en rasgos psicológicos a modelos que tomaban en cuenta variables del ambiente, de la persona y el intercambio entre el líder y sus seguidores (Yukl, 2002).

En relación a la noción de liderazgo existen diferentes enfoques teóricos:

- *Enfoque de los rasgos*: los enfoques que se enmarcan en esta aproximación enfatizan los rasgos (determinadas características físicas, psicológicas y sociológicas) que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito (Bass, 1990; Kirpatrick & Locke, 1991; Lord, De Vader,

& Alliger, 1986; Yukl, 1989). Estos rasgos son altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza. En relación a esto, se puede decir que los altos niveles de energía y la tolerancia al estrés ayudan al líder a afrontar el ritmo estresante del día a día. La madurez emocional se refiere a que el líder que está menos orientado hacia sí mismo, es decir que se preocupa por las otras personas, tiene más autocontrol, presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva. La integridad hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores, que es honesta y fiable y, por último, la autoconfianza hace al líder más persistente en perseguir objetivos difíciles. Sin autoconfianza una persona está menos predispuesta a ejercer intentos de influencia y cualquier intento de influencia tendrá menos posibilidades de tener éxito (Yukl & Van Fleet, 1992).

- *Enfoque de la conducta*: este enfoque presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí, se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes, la *Iniciación de estructura* que son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones entre otras y la *Consideración*, conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto y confianza.

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las considere de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978).

Para Northouse (2007), esta aproximación intenta descubrir cuáles son las actividades típicas del trabajo de dirigir. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. No se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que genera influencia en otros.

- *Enfoque situacional*: esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más

dinámica y flexible, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismo patrones óptimos en situaciones distintas. Los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo. Dentro de esta concepción se enmarcan diferentes teorías:

- Teoría del Rol: mediante la cual se describe cómo la situación influye en la conducta de dirigir por medio de las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados y personas fuera de la organización (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoelk, 1964).

- Teoría de las Demandas-Constricciones-Elecciones: tal como lo plantea Stewart (1976, 1982), se relaciona la cantidad y calidad de las relaciones de los líderes con subordinados, pares, superiores o personas fuera de la organización, con la naturaleza del trabajo si es autogenerado o reactivo, repetitivo y variable, incierto o predecible, con o sin urgencias.

- Modelo de Influencia Múltiple (Hunt & Osborn, 1982; Osborn & Hunt, 1975): tiene en cuenta la influencia de determinantes situacionales a un nivel macro y micro sobre la conducta del líder.

- Modelos y Teorías de Contingencia: pone en relación la eficacia de la orientación del líder en función de variables situacionales que categorizan las situaciones como favorables, desfavorables o neutras respecto al líder. Así, por ejemplo, los líderes orientados a la tarea son más efectivos cuando cuentan con situaciones altamente favorables o desfavorables y los líderes orientados a las relaciones obtienen mejores resultados cuando las situaciones no son favorables ni desfavorables (Fiedler, 1967, 1978).

### ***2.3. Tipos de liderazgo y características del líder***

Burns (1978), fue el primer autor en identificar la existencia de dos tipos de liderazgo: liderazgo transformacional y transaccional. Señala que en el liderazgo transformacional, el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. Éste tiene que proveer cuidado a sus seguidores y estos a cambio prometen seguirlo para desarrollar la visión.

El resultado de un liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación y crecimiento que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. Asimismo, los líderes resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por

parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización.

Por otra parte, considera que el liderazgo transaccional, tiene lugar cuando una persona toma la iniciativa en relacionarse con otras con el propósito de intercambiar algo de valor, es decir, el líder se acerca a los seguidores con la mirada puesta en el intercambio, la ganancia. Los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales. Suelen supervisar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas. En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas (Burns, 1978).

Bass (1985), sobre la base de estas ideas, desarrolló una teoría sobre el liderazgo transformacional. El autor infiere que las teorías del liderazgo se focalizaron exclusivamente en los intercambios que se producían entre el líder y los seguidores, en la clarificación de objetivos, metas y la sanción derivada según se alcancen o no las mismas. Considera que una teoría del liderazgo debe explicar cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales, por los objetivos del grupo o de la institución, para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. El líder (llamado en este caso transformacional o carismático) actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores. El foco de esta nueva teoría del liderazgo se basa en los componentes transformacionales de los líderes para elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. Este estilo de liderazgo transforma el autoconcepto de los seguidores identificando las metas personales de la organización y suplantando el sistema de valores personales por los del líder. El compromiso logrado por los líderes transformacionales provee cohesión y permite a los grupos enfrentar dificultades o retos importantes.

Son esenciales en esta teoría las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores en relación a sus líderes. Confían en su líder y lo respetan así como también lo idealizan como una figura con características excepcionales. Los líderes carismáticos poseen convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder. Por otra parte, se puede decir que las conductas típicas de estos líderes incluyen el buen manejo de las

impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso con los demás y muestran confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza (Bass, 1985).

Bass (1988) considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo, a diferencia del transaccional es de especial utilidad en situaciones de cambio, ya que los líderes transaccionales tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados.

Por otra parte, Bass y Avolio (1994) plantean que el liderazgo transformacional posee cuatro subdimensiones:

- *Consideración individualizada*: se refiere al grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o un entrenador.

- *Estimulación intelectual*: apunta a promover en los seguidores que las situaciones nuevas sean vistas como oportunidades de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas. El líder, favorece la resolución de tareas de forma creativa o alternativa a los métodos tradicionales.

- *Motivación inspiradora*: es el grado en que el líder articula una visión atractiva y estimulante para los seguidores, lo que hace que la comunicación sea más precisa y de mayor impacto. En consecuencia, los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas porque se les alienta a creer en sus capacidades.

- *Carisma o influencia idealizada*: se refiere a los comportamientos del líder que generan la atribución de coherencia con sus valores, creencias y propósitos. Respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores.

También plantean que el liderazgo transaccional posee dos subdimensiones:

- *Recompensa contingente*: es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los

seguidores y realiza una transacción entre las propias del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos.

- *Manejo por excepción:* el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Tal como señala Yukl (2002), el grado de desarrollo de las competencias que posee un líder depende de las actividades realizadas durante su formación (entrenamiento, aprendizaje experiencial, autoaprendizaje) de las condiciones facilitadoras (apoyo del jefe y ambiente de aprendizaje) y de las cualidades del aprendiz (flexible pragmático y orientado hacia el logro). Asimismo, el entrenamiento resulta con más eficacia cuando los recursos humanos son estratégicamente combinados, cuando existe una cultura que favorece el aprendizaje y cuando es consistente con los objetivos de la organización.

Según Cuadrado (2004) y Eagly (1987), tradicionalmente se ha relacionado al liderazgo con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con rasgos instrumentales/agénticos, generalmente atribuidos a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros rasgos expresivos/comunales, no sean considerados esperables por los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos. Por ende, las personas tienden a creer que para desempeñarse en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas. Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar características similares a los hombres. Sin embargo, cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a considerar que violan las normas socialmente (o prescriptas) y reaccionan negativamente frente ellas (Butler & Geis, 1990).

En esta línea, se puede decir que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las dificultades que presentan las mismas para acceder a los puestos de liderazgo tal como lo proponen Eagly y Karau (2002), en la Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes. Plantean que este prejuicio procedería de la incongruencia entre las características femeninas y

los requisitos del rol de líder. El constructo clave de la teoría es el de roles de género, es decir, aquellas creencias compartidas acerca de los lugares sociales ocupados por hombres y mujeres (Morales & Cuadrado 2004).

Por otra parte, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado liderazgo de rango completo, el cual contempla además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire. Éste es la dimensión más negativa dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere.

Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

#### ***2.4. Antecedentes empíricos acerca de liderazgo***

A lo largo del tiempo el liderazgo ha sido tema de estudio en distintos ámbitos.

Cuadrado y Molero (2002), llevaron adelante un estudio en el que evaluaron las diferencias de género en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional a una muestra de 118 directivos españoles. Los resultados mostraron que aunque no existían diferencias importantes en las autoevaluaciones de hombres directivos y mujeres directivas, sí existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres. Asimismo, las mujeres perciben que el liderazgo transformacional está más asociado con la eficacia, mientras que los hombres perciben una mayor relación entre este tipo de liderazgo y la satisfacción de los subordinados.

Castro Solano y Casullo (2005), presentaron los datos correspondientes a un estudio en el que participaron 66 estudiantes militares. El objetivo fue analizar el grado de cambio en las habilidades para liderar de cadetes militares luego de dos años de entrenamiento en una escuela para la formación de oficiales. Asimismo, se verificó si existían diferencias individuales según el grado de rendimiento militar previo. Como resultado se obtuvo que existe un cambio en las habilidades para liderar de los jóvenes que tenían un rendimiento militar previo término- medio y término medio-bajo, mostrando una mejora en

su capacidad de conducción relacionada con un estilo de liderazgo transformacional. También este grupo disminuyó el empleo de estrategias de liderazgo relacionadas con un estilo transaccional y laissez faire. Por último, podemos decir que los jóvenes que al ingreso a la institución mostraron un rendimiento alto no evidenciaron cambios en sus estilos de liderazgo.

En otra investigación, Castro Solano y Benatuil (2007) realizaron una investigación que tuvo como objetivo establecer la relación entre los diferentes perfiles de estilos de liderazgo, la inteligencia y el rendimiento académico militar efectivo de cadetes que realizan su entrenamiento militar en habilidades para liderar. Las conclusiones del estudio determinan que los líderes con estilo de liderazgo predominante transformacional y secundariamente transaccional eran aquellos que poseían mayor capacidad de razonamiento abstracto y que podían manejarse con más pericia en situaciones vagamente estructuradas con inteligencia práctica. Asimismo, eran los que tenían una mejor trayectoria de rendimiento académico y militar previo.

Por otra parte, Castro Solano y Minervino (2007) diseñaron una investigación que tuvo como objetivo general establecer si la motivación para liderar resulta un buen predictor del rendimiento militar efectivo. Como objetivo secundario, se planteó la inclusión de los estilos de liderazgo como variable moderadora entre la motivación para liderar y el rendimiento militar. Participaron 263 estudiantes militares que se encontraban en la etapa final de su entrenamiento militar de cuatro años de duración. Los resultados señalan que la motivación para liderar es un buen predictor del liderazgo efectivo cuando el rendimiento militar es evaluado por los superiores, pero disminuye su capacidad de predicción cuando el criterio de rendimiento militar está basado en la resolución de situaciones concretas.

Continuando con la línea de investigación, Lupano, Castro Solano y Casullo (2010) identificaron prototipos masculinos y femeninos de liderazgo efectivo en población militar. De la investigación participaron 262 sujetos, 182 varones y 80 mujeres con edades entre 25 - 62 años. El 66% tenía personal a cargo y el 34% eran subordinados. Como resultado, los sujetos identificaron mayormente como líderes varones a militares, tanto de población general como específicos por sus hazañas militares. Con relación a las líderes mujeres se identificaron líderes religiosas, militares, de población general y políticas.

Además se hallaron diferencias en las características asignadas a ambos prototipos.

Por último, Álvarez, Lila y Castillo (2012) estudiaron las conductas que componen a los estilos de liderazgo y su relación con las variables de eficacia del líder, satisfacción y el esfuerzo extra con los subordinados en una muestra de 975 policías locales (828 hombres y 147 mujeres) de la comunidad Valenciana de España. Los resultados muestran jefes con un perfil de liderazgo claramente activo, que combina conductas de liderazgo transformacional y transaccional activo. Asimismo, se confirma el aumento de los efectos que el liderazgo transaccional posee sobre las variables de resultado analizadas, cuando además se utiliza el liderazgo transformacional.

Tal como lo plantea Ramírez Méndez (2013) el liderazgo, por ser un fenómeno complejo de analizar, puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática. Como fenómeno social, está presente en todas las expresiones de la actividad humana.

## **CAPÍTULO III**

### **VALORES**

### **3.1. Definiciones de valores**

El estudio de los valores, núcleo esencial de la cultura (Kroeber & Kluckhohn, 1952) es de central importancia en la Psicología Social.

Diversos autores plantean el significado del término valor desde diferentes perspectivas.

Por un lado Allport (1961), considera que los valores son una creencia a partir de la cual el hombre actúa por preferencia. Sin embargo Rokeach (1973), afirma que los valores son una creencia duradera de un modo de conducta o estado de existencia específico, personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado de existencia que puede ser opuesto o alterno.

Hofstede (1984), señala que los valores son una tendencia general a preferir ciertos estados de cosas sobre otros y para Schwartz y Bilsky (1992), los valores son el concepto de un individuo sobre una meta transituacional (terminal o instrumental) que expresa intereses (individualistas, colectivistas o ambos) relacionados con un dominio motivacional (disfrute - poder) y evaluado en rangos de importancia (de muy importante a sin importancia) como principio de guía en su vida.

Para Fisher (1993), son aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo y Etkin (1994), sostiene que son concepciones explícitas o implícitas, propias del individuo o características de un grupo social, acerca de lo deseable y que influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles.

Desde la perspectiva de Sherman y Bohlander (1994, p.54), los valores “son como un concepto básico y creencias que definen el éxito en términos concretos para los empleados de una organización, los cuales se transforman en la filosofía de vida y profesional del ser humano”. Por su parte Hall (1995), expresa que los valores son objetos, ideas o creencias apreciadas y que inciden en la forma de mirar las cosas.

García y Dolan (1997), plantean que los valores son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.

Según Tunnermanch (1999), los valores son creencias seleccionadas e incorporadas a las conductas, las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Son por lo tanto, elementos que conforman un sistema claro de

valores, permitiendo hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos entre dos o más modos de conductas.

Por último para Arciniega y González (2000), hablar de valores es hablar de representaciones cognitivas, de necesidades universales expresadas por medio de metas transituacionales que se organizan de forma jerárquica y que se manifiestan en distintos contextos de la vida de las personas.

### **3.2. Teoría de valores de Rokeach y Schwartz**

Rokeach (1960) plantea que el sistema de creencias del sujeto está formado por un núcleo pequeño de creencias resistentes al cambio y por una gran cantidad de creencias periféricas progresivamente más variables y específicas. A raíz de esto, se puede decir que tanto unas como otras se organizan, ordenándose de forma jerárquica, para formar un sistema de creencias interconectado. Además, Rokeach (1973) considera los valores como creencias organizadas jerárquicamente y que sirven para el comportamiento humano. Se adquieren en procesos de socialización primaria (familia y grupo de pares) y secundaria (escuelas e instituciones). Asimismo, definen la forma de interpretar las actitudes, determinan un marco cultural desde el cual se pueden satisfacer las necesidades. Gracias a su aportación, los valores empezaron a ser considerados en la investigación psicosocial como estructuras cognitivas que se sitúan en el nivel de representación simbólica y que se relacionan con otras estructuras de conocimiento.

Aun así, se puede decir que uno de los autores más relevantes en el campo de estudio de los valores Schwartz (1992), propone una teoría universal sobre el significado y el contenido de los valores humanos. Este autor define los valores como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social. Las metas pueden ser diversas: que sirvan a los intereses de alguna entidad social, que puedan motivar la acción dándole dirección e intensidad emocional y que se adquieran tanto a través de socialización en los valores del grupo dominante como a través de la experiencia personal del aprendizaje.

El modelo teórico planteado por Schwartz (1994) es una extensión del modelo propuesto por Rokeach, aunque en su teoría los valores resultan importantes en función tanto del orden que ocupan en la estructura como de su

posición respecto a los valores. Asimismo, plantea diferentes características de los valores. Éstos sirven a los intereses de alguna entidad social, motivan las acciones, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones y se adquieren tanto a través de la socialización de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. A su vez, representan en la forma de metas conscientes, las respuestas que personas y grupos sociales deben dar a tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos, la coordinación de las acciones sociales y el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Estos tres requisitos o necesidades humanas universales son anteriores a la existencia de los individuos y éstos, para manejarse en la realidad, deben reconocerlos, pensar acerca de ellos y elaborar respuestas para cada uno de ellos.

Schwartz (1994), a partir de un estudio transcultural, propone un modelo teórico que postula la existencia de una estructura de 10 valores o metas motivacionales. Estos son:

*Poder*: se refiere al interés por lograr el poder social, autoridad y riqueza. El objetivo central de los valores de poder, es alcanzar un estatus de logro y de prestigio social, de control o dominio de las personas y de los recursos (autoridad, riqueza, poder social, conservación de la imagen pública, reconocimiento social, ser influyente).

*Logro*: este tipo motivacional de valores se define por la búsqueda del éxito personal, a través de la demostración de competencia en aspectos establecidos por los estándares sociales. Para que los individuos lleguen a obtener recursos de supervivencia deben alcanzar como requisito previo una realización competente, a objeto de que la interacción social y el funcionamiento institucional sean exitosos.

*Hedonismo*: este tipo de dominio o tipo motivacional deriva de las necesidades orgánicas del sujeto y del placer asociado a la satisfacción de ellas. El objetivo motivacional que las gesta es simplemente la obtención de placer o gratificación sensual para el sujeto mismo (placer, disfrutar la vida).

*Estimulación*: importan la novedad y los desafíos. El objetivo motivacional de ellos es la emoción, la novedad y el desafío en la vida (una vida variada, excitada, osada, curiosa).

*Autodirección:* se refiere al interés por poder pensar con independencia, tener libertad de acción y exploración, poder ser activo. El objetivo que define este tipo de valor es ser independiente en la acción y el pensamiento (elección de la creación y la exploración). Se refiere a la confianza en sí mismo y a la gratificación derivada de las propias capacidades de decisión.

*Universalismo:* el objetivo motivacional es el entendimiento, la apreciación, la tolerancia y la protección. Su propósito es lograr el bienestar de todas las personas y de la naturaleza en general.

*Benevolencia:* importa preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor. Se centra en la preocupación por el bienestar del prójimo a través de la interacción diaria de los individuos. El objetivo de motivación de los valores de benevolencia es la preservación y mejora del bienestar de la gente con la cual está el sujeto en frecuente contacto personal (servicial, leal, indulgente, responsable, amistad verdadera, amor maduro).

*Tradicción:* el objetivo que motiva los valores es el respeto, la dedicación y la aceptación de las costumbres e ideas que la propia cultura o religión imponen sobre uno mismo.

*Conformidad:* este dominio surge del requisito de que los individuos inhiban sus inclinaciones antisociales para que la interacción y el funcionamiento del grupo se lleven armoniosamente. El propósito de este tipo de valor es restringir acciones, inclinaciones y probables impulsos que pueden alterar o dañar a otros y violar expectativas de normas sociales.

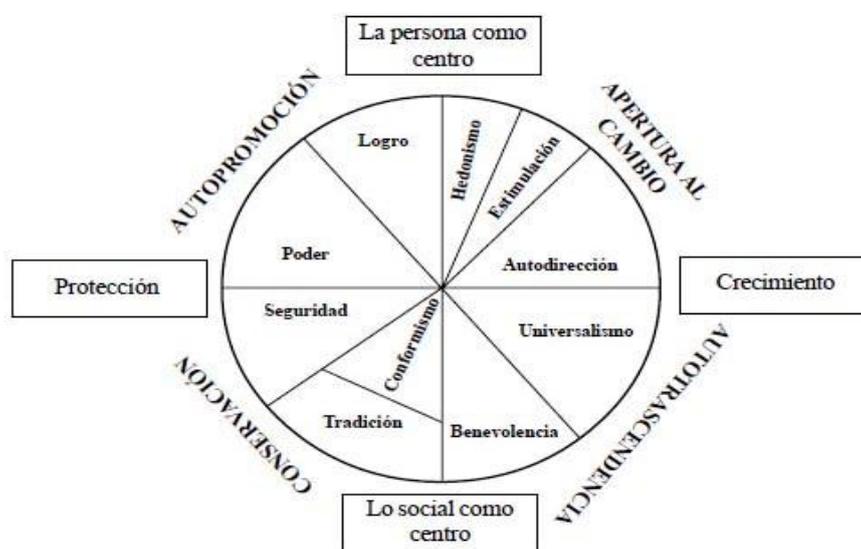
*Seguridad:* la meta o realización de este tipo motivacional es la armonía y estabilidad de la sociedad, de sus relaciones y de sí mismo, como una proyección de las necesidades de los organismos de sobrevivir y evitar las amenazas a su integridad.

Asimismo, el autor plantea que de estos tipos de valores emergen dos dimensiones bipolares. La primera contrasta los valores de Apertura al cambio con los de Conservación, oponiendo aquellos que enfatizan la independencia de juicio y acción y favorecen el cambio (Autodirección, Estimulación y Hedonismo) con los que ponen el acento en la autorepresión sumisa, preservación de prácticas tradicionales y la protección de la estabilidad (Conformidad, Tradición y Seguridad). La segunda dimensión contrasta los valores de Autopromoción con los de Autotranscendencia, que opone los valores

que enfatizan la búsqueda del éxito personal y el dominio sobre otros (Poder y Logro) con aquellos que destacan la aceptación de los otros como iguales y la preocupación por su bienestar (Benevolencia y Universalismo).

### 3.3 Diagrama de las propuestas de la Teoría de los valores humanos de Schwartz y los aportes de Fontaine

De acuerdo con el modelo de Schwartz (1992), las acciones a las cuales están dirigidos los valores tienen consecuencias psicológicas, prácticas y sociales, que podrían crear conflictos, o podrían ser congruentes con otros valores. Asimismo, propone un esquema circular concéntrico, el cual representa las posibles relaciones entre los conflictos, y las congruencias, entre los valores. El diseño circular de los valores representa un continuo motivacional y una relación dinámica entre ellos. Cuanto más cercanos se encuentren dos valores alrededor del círculo, más similares son sus motivaciones subyacentes. Mientras que, más distantes se encuentren dos valores, es mayor el antagonismo entre sus motivaciones subyacentes.



*Figura 1.* Estructura circular de los valores.  
Diagrama de las propuestas de la Teoría de Valores Humanos (Schwartz, 1992; Fontaine et al., 2008 en Delfino & Zubieta, 2011).

Según lo que plantea Castro Solano y Nader (2006), estas polaridades definen los intereses y están más relacionados con los aspectos sociales y culturales. Se pueden definir colectivistas a los valores que predominan en una sociedad que tienen que ver con atender los intereses de la comunidad entera

e individualistas a los que valoran aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo y éxito personal, o mixtos.

Los pares de valores que se presentan a continuación serían congruentes: (1) poder y logro, ambos enfatizan la superioridad y la estima social, (2) logro y hedonismo, ambos se centran en la satisfacción personal, (3) hedonismo y estimulación, ambos implican el deseo del despertar afectivo, (4) estimulación y autodirección, ambos comparten el interés intrínseco por la novedad y la maestría, (5) autodirección y universalismo, ambos expresan confianza en el propio juicio y confort con la diversidad de la existencia, (6) universalismo y benevolencia, ambos se ocupan del bienestar de los demás y de trascender los intereses egoístas, (7) benevolencia y conformidad, ambos demandan el comportamiento normativo que promueve las relaciones cercanas, (8) benevolencia y tradición, ambas promueven la devoción al propio endogrupo, (9) conformidad y tradición, ambos implican subordinación del self a favor de expectativas sociales impuestas, (10) tradición y seguridad, ambos destacan el preservar los acuerdos sociales existentes para dar seguridad a la vida, (11) conformidad y seguridad, ambas enfatizan proteger el orden y la armonía en las relaciones y (12) seguridad y poder, ambos subrayan el evitar o superar el miedo a las incertidumbres mediante el control de las relaciones y de los recursos.

Además, los siguientes valores no serían congruentes y podrían estar en conflicto: (a) autodirección y estimulación vs. conformidad, tradición y seguridad, (b) universalismo y benevolencia vs. logro y poder y (c) hedonismo vs. conformidad y tradición (Schwartz, 1992).

Posteriormente, Fontaine (2008) propone una segunda lectura que agrupa los tipos motivacionales dependiendo de si los valores están focalizados en sí mismo o en otras personas. Agrupa a los valores en aquellos que regulan la expresión de los intereses y características personales, centrados en la persona: autodirección, estimulación, hedonismo, logro y poder vs. aquellos que regulan las relaciones con otros y los efectos sobre ellas, centrados en lo social: universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad. De forma simultánea, agrupa los valores en aquellos que expresan la autoexpansión sin preocupación, valores de crecimiento: autodirección, universalismo, benevolencia, estimulación y hedonismo vs. aquellos que expresan autoprotección con preocupación, valores de protección: seguridad,

poder, logro, conformidad y tradición. Según señala el autor, ésta última formulación es compatible con la original dado que los cuatro cuadrantes de la representación bidimensional corresponden a los cuatro valores de orden superior de autopromoción vs. autotrascendencia y apertura al cambio vs. conservación.

Es así como estos tipos motivacionales "capturan de forma razonablemente exhaustiva, los diferentes valores motivacionales más importantes reconocidos a través de los grupos culturales" (Poortinga, Delbeke & Schwartz, 2008, p. 347).

### **3.4. Antecedentes empíricos acerca de valores**

A lo largo del tiempo los valores han sido tema de estudio e investigación en distintos ámbitos.

Vera y Martínez (1994), llevaron adelante un estudio en el que se exploró la relación entre las tipologías de valor y el prejuicio hacia determinados exogrupos (gitanos, magrebíes y sudamericanos) en una muestra de 165 estudiantes universitarios. Los resultados indicaron que la estructura sugerida por Schwartz se reproduce, en gran medida, en la configuración de los valores de los estudiantes encuestados. Asimismo, las diferencias entre prejuiciosos y no prejuiciosos se relacionan básicamente con las orientaciones de valor denominadas logro, poder y universalismo.

Castro Solano y Nader (2006), realizaron una investigación que tuvo como objetivo principal verificar si existen diferencias individuales según el contexto civil y militar y según sexo y edad. Como resultado se obtuvo que los civiles están más orientados hacia el logro de objetivos personales (autopromoción) y la independencia para decir y hacer lo que uno quiere (apertura al cambio), mientras que los militares están más orientados a los valores relacionados con el mantenimiento del orden social, la seguridad, la conservación de las tradiciones (tradición y conformidad). Por otra parte, no se encontraron diferencias en cuanto a sexo y edad.

En otro estudio, se investigó la asociación entre valores personales y autoestima en población general y en población clínica. La muestra estaba conformada por un grupo de pacientes diagnosticados con trastornos de ansiedad y/depresión y un grupo de comparación de población general apareados por sexo y edad. La muestra clínica puntuó significativamente más

bajo en autoestima, autodirección, hedonismo y apertura al cambio. En el grupo de población general, la autoestima se asoció a un único valor, autodirección. En el grupo clínico la autoestima se asoció principalmente con autodirección, pero también con hedonismo, poder y seguridad. Asimismo, con el eje de autopromoción y apertura al cambio (Góngora, 2007).

Bilbao, Techio y Páez (2007), realizaron una investigación en la cual estudiaron la relación entre los valores y el bienestar subjetivo en distintos contextos culturales, con estudiantes, sus familiares e inmigrantes en España. Los resultados confirman una asociación significativa entre los valores y el bienestar. Autotrascendencia y apertura al cambio, y con menos intensidad conservación se asocian positivamente con mayor bienestar.

Continuando con la línea de investigación, Delfino y Zubieta (2011) llevaron adelante un estudio con 500 sujetos universitarios con el objetivo de conocer el perfil de los valores y sus variaciones en función del posicionamiento ideológico y aspectos sociodemográficos. Como resultado, se detectó una relación interesante entre las metas motivacionales, la orientación política y los valores de igualdad y libertad. Quienes optan por la libertad enfatizan en valores de autodirección, hedonismo, logro y poder mientras que quienes priorizan la igualdad valoran más la tradición y universalismo. Quienes se inclinan por la libertad muestran mayor tendencia a la apertura al cambio y a la autopromoción, en tanto los que eligen la igualdad valoran en mayor medida la conservación y autotrascendencia mostrando una mayor orientación hacia lo social.

Por último, Beramendi, Espinosa y Ara (2013) indagaban acerca de los perfiles axiológicos de un grupo de 211 estudiantes de Psicología y Administración de Empresas de una universidad privada argentina. Se analizaron las diferencias axiológicas teniendo en cuenta la Teoría de valores de Schwartz. Los resultados mostraron que los estudiantes priorizan aquellas dimensiones axiológicas que agrupan los valores de universalismo y benevolencia. La discrepancia se aprecia entre las dimensiones que contienen los valores de universalismo y benevolencia y el valor de poder. Asimismo, la diferenciación axiológica según el perfil de la carrera se relaciona con la incidencia del género entre ellas.

## **CAPÍTULO IV**

# **LIDERAZGO Y VALORES**

#### **4.1. Antecedentes e investigaciones sobre liderazgo y valores**

Uno de los factores más importantes en la creación y transmisión de valores dentro de las organizaciones es el liderazgo. Algunos estudios indican que para que los miembros de una organización puedan actuar en concordancia unos con otros y dar prioridad a los intereses grupales, es esencial que prevalezca el espíritu de equipo. En consecuencia, las características personales, los valores y las conductas de los supervisores, constituyen elementos fundamentales para la socialización de un grupo. El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores pero los valores, las actitudes de los subordinados y las características del líder resultan de gran importancia a la hora de obtener resultados extraordinarios (Bass, 1985). Asimismo, los sistemas de valores, junto con otras variables tales como la motivación, rasgos de personalidad, inteligencia, etc. permiten hacer predicciones bastante precisas con respecto al comportamiento de una persona (Fierro, 1996).

Según House, Wright & Aditya (1997), un líder es efectivo si es reconocido como tal y esto se encuentra en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores, por ende podemos decir que el ejercicio del liderazgo no depende exclusivamente de las características del líder, sino que en cada decisión y en cada conducta se ven involucradas variables organizacionales como los valores y la cultura (Castro Solano & Nader, 2004).

Siendo los valores uno de los componentes esenciales de la cultura, es necesario, según Byrne y Bradley (2007), estudiar en detalle las preferencias de valores que muestran los líderes, así como su bagaje cultural de manera que esto pueda ayudar a descifrar el potencial de cada líder para una organización. Los valores del líder son un potencial relevante, en la gestión de sí mismo, de su equipo de trabajo y en las organizaciones.

Respecto de la relación entre el liderazgo y los valores, se han realizado algunos estudios en los que se analizó este vínculo utilizando diferentes métodos tales como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, etc. (Sosik, 2005).

Krishnan (2001) realizó un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales. Encontró que este tipo de los líderes valoran la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad,

armonía, libertad y respeto mutuo, lo cual sugiere según el autor, que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar.

Por otra parte, Párraga y Apitz (2006) se abocaron en un estudio a la descripción de la gerencia intermedia de las Universidad de Zulia y la relación entre el estilo de liderazgo y la transmisión de los valores organizacionales, desde la perspectiva académica. La muestra estuvo comprendida por 136 gerentes intermedios de las diferentes áreas de la universidad, es decir, directores de escuela, jefes de departamentos y jefes del área. Como resultado se pudo observar que existe una alta tendencia a los valores positivos, así como la existencia de un estilo de liderazgo situacional con tendencias al transformacional. En cuanto a la transmisión de valores se observó la inclinación por valores compartidos con tendencias a los valores compromiso.

Con el objetivo de analizar la incidencia de los valores sobre los estilos de liderazgo, Castro Solano y Nader (2007) realizaron un estudio con 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano, que se desempeñaban en pequeñas, medianas y grandes empresas. Tuvo como objetivo principal determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. Se pudo observar que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían al estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían al estilo de liderazgo transaccional. No se observó interacción entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

En relación al ámbito civil y militar, Nader y Castro Solano (2009) presentaron datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivo principal determinar si la cultura organizacional, los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderazgo, tanto en militares como en civiles. La muestra estuvo conformada por 226 líderes civiles y 138 líderes militares. Los resultados mostraron que los líderes civiles transformacionales se ven influidos por la cultura organizacional, mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores personales y organizacionales. Los líderes civiles transaccionales refieren estar influenciados por la cultura organizacional mientras que sus colegas militares refirieron estar influenciados por los valores organizacionales.

Por último, Nader y Sánchez (2010) realizaron un estudio comparativo de los valores de los líderes transformacionales y transaccionales en civiles y militares, se presentaron datos correspondientes a un estudio que tuvo como principal objetivo determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de los líderes transformacionales y transaccionales mientras que el segundo objetivo fue analizar si existen diferencias en las orientaciones de valores según el tipo de población (militar y civil). Los resultados mostraron diferencias en las orientaciones de valores según población. Los líderes militares han mostrado estar guiados en mayor medida por valores de conservación y liderazgo transformacional.

## **CAPÍTULO V**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

### **5.1. Objetivo general**

Indagar la relación entre los tipos de liderazgo y los valores humanos en empleados entre 25 y 50 años del sector público y privado.

### **5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Describir los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire de los participantes.
- ✓ Conocer el perfil de los valores de los jóvenes y adultos.
- ✓ Verificar si existen diferencias en los tipos de liderazgo según variables sociodemográficas.
- ✓ Indagar las diferencias en el perfil de valores según variables sociodemográficas.
- ✓ Indagar la relación entre los estilos de liderazgo y valores en empleados del sector público y privado.

### **5.3. Hipótesis**

H1: Los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predicen el estilo de liderazgo transformacional.

H2: Los valores de autopromoción y conservación predicen el estilo de liderazgo transaccional.

H3: El tipo liderazgo transaccional incide más en hombres que en mujeres.

H4: El tipo liderazgo transformacional es más predominante en mujeres que en hombres.

**CAPÍTULO VI**  
**METODOLOGÍA**

## **6.1. Justificación y relevancia**

Estudiar cómo y por qué determinados individuos, los líderes, ejercen más influencia que otros en los grupos (Morales, Navas y Molero, 1996) resulta importante para cualquier organización, así como también conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder como eficaz. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años han sido realizadas desde esta perspectiva (Yukl, 1994).

Por otro lado, desde el punto de vista psicológico hay autores como Maslow (1954) y Rokeach (1973) quienes entienden que los valores funcionan como guías u orientaciones que los seres humanos utilizan para la satisfacción de necesidades, las cuales se encuentran organizadas según jerarquías.

Además, Egri y Herman (2000), Bass (1985), Gardner & Avolio (1998), afirman que los valores generan sistemas de comportamientos socialmente aceptables. Estos sistemas influyen sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso en la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Sosik, 2005).

¿Es inherente el liderazgo a los valores?, ¿Hay asociación entre el estilo particular de liderazgo, la efectividad y su sistema de valores?, estas preguntas han rondado las mentes de muchos académicos desde que Burns (1978) afirmó que hablar de liderazgo es hablar también de valores.

La presente investigación es relevante ya que indaga en qué grado se relaciona los tipos de liderazgo con los valores de los participantes, así como también, se podrá verificar si existen diferencias en el nivel de desarrollo de liderazgo entre los líderes transformacionales, transaccionales y laissez faire y los valores según variables sociodemográficas. Asimismo, abriría las puertas a nuevas líneas de investigación acerca de la temática, a la vez que permitirá implementar cambios y diseñar mejores programas que promuevan el desarrollo de los valores y de los estilos de liderazgo.

## **6.2. Tipo de estudio y diseño**

Se trata de un estudio descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, transversal, con jóvenes y adultos entre 25 y 50 años de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense como unidad de análisis.

### **6.3. Instrumentos para la recolección de datos**

- Cuestionario de Estilos de liderazgo CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), consta de 34 ítems (por ejemplo: *Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento; Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas; Les doy charlas para motivarlos*) cuyo continuo de respuesta va de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 5 (*totalmente de acuerdo*). Esta escala está conformada por tres dimensiones, de las cuales dos de ellas están compuestas por subdimensiones: liderazgo transformacional (Carisma, Inspiración, Estimulación intelectual y Consideración individualizada) (17 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .85), liderazgo transaccional (Recompensa contingente y Manejo por excepción) (11 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .69) y liderazgo laissez faire (6 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .44).

- Cuestionario de los Valores Humanos Schwartz, (2001) que en el contexto argentino cuenta con la adaptación y validación realizada por Castro Solano y Nader (2006), consta de 40 frases en las que se describen ciertas actitudes o maneras de actuar de diferentes personas frente a los más variados temas como dinero, placer, tradiciones, etc. Algunos de sus enunciados son: *Le parece importante tener ideas nuevas y ser creativo/a; Le gusta hacer las cosas de manera propia y original*. El participante debe evaluar en qué medida lo descrito en cada ítem se parece a él o ella (1 = *No se parece nada a mí*; 2 = *No se parece a mí*; 3 = *Se parece poco a mí*; 4 = *Se parece algo a mí*; 5 = *Se parece a mí*; 6 = *Se parece mucho a mí*). Cada frase es un valor de la taxonomía del autor que luego se agrupan en los 10 tipos motivacionales básicos (poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalidad, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad), que a su vez, se organizan en cuatro dimensiones bipolares: Autotrascendencia (10 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .79), Autopromoción (7 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .72), Apertura al cambio (10 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .73) y Conservación (13 ítems,  $\alpha$  de Cronbach = .75).

- Datos sociodemográficos tales como: sexo, edad, estado civil, lugar de residencia, nivel educativo y ocupación.

Estos instrumentos se presentan en el Anexo.

#### **6.4. Procedimiento**

Los participantes contestaron voluntariamente y de forma anónima, un cuestionario auto-administrado entregado personalmente o por medio electrónico y respondido sin límite de tiempo.

Se los contactó a través de personas cercanas, amigos y familiares. Lo completaron de forma individual tanto en el trabajo como en sus hogares, también se solicitó el consentimiento informado de todos los participantes de la muestra.

#### **6.5. Muestra**

El tipo de muestra, no probabilística intencional, estuvo conformada por 160 personas. El 38,6 % fueron hombres y el 61,4% mujeres. La media de edad fue 32,55 ( $DE = 6,84$ ; min. = 25; máx. = 50). El 64,7% soltero/a; el 26,7% estaba casado/a o con pareja y el 8,6% estaba divorciado/a o separado/a.

En lo que respecta al lugar de residencia un 31,6% residía en Capital Federal, un 5,8% en zona norte del Conurbano Bonaerense, un 12,3% en zona oeste del Conurbano Bonaerense y un 50,3% en zona sur del Conurbano Bonaerense.

En relación al nivel educativo, se puede decir que el 49,1% alcanzó el nivel universitario, el 25,2% el nivel terciario, el 18,9% el nivel secundario, el 5,7% el nivel posgrado y el 1,3% solo alcanzó el nivel primario.

Todos los participantes son empleados activos, siendo que un 91,7% trabaja en el sector privado y un 8,3% trabaja en el sector público. El 95,3% posee un contrato fijo de trabajo y el 4,7% posee un contrato temporal.

Con respecto a la remuneración percibida por su trabajo, el 47,9% percibe un ingreso que va desde los \$5.000 a los \$10.000, el 34,9% más de \$10.000, el 8,9% de \$3.000 a \$5.000, el 4,8% de \$2.000 a \$3.000 y el 3,4% de \$1.000 a \$2.000.

Por último, el 67,5% de los participantes lleva a cabo alguna actividad que lo hace sentir mejor, el 60% realiza actividades físicas como ser gimnasio y/o otros deportes, el 20% realiza actividades artísticas y artesanales y el 20% disfruta de compartir con seres cercanos y queridos. Un 32,5% no realiza actividades.

## **6.6. Análisis de datos**

Una vez finalizada la tarea de campo se procedió a ingresar los datos en la matriz para su depuración y preparación para los análisis. Los análisis de datos para verificar o refutar las hipótesis planteadas en el presente estudio se realizaron con el paquete estadístico IBM SPSS Statistics Data Editor versión 19 (SPSS-19).

En primer lugar se obtuvieron las frecuencias en las variables socio-demográficas. Luego, se realizaron aplicaciones de estadística descriptiva para los objetivos de descripción, en los que se calcularon análisis de frecuencias, porcentajes y desvío estándar.

En un segundo momento se aplicaron cálculos estadísticos inferenciales para los objetivos de diferencias de grupos ( $t$  de student o ANOVA según el caso) y de correlación ( $r$  de Pearson).

## **CAPÍTULO VII**

### **RESULTADOS**

## RESULTADOS

### 7.1. Análisis descriptivo de liderazgo

Como puede observarse en la Tabla 1, existe un predominio del estilo transformacional de liderazgo por sobre el estilo transaccional, si bien este último también presenta puntuaciones superiores a la media teórica. Esto significa que los sujetos participantes, en el rol de líder, buscan promover el cambio y la innovación motivando a los seguidores a fin de que trasciendan sus objetivos personales para una producción superior a lo esperable.

Se destaca la consideración individualizada y la inspiración para el desempeño del cargo, es decir, que no solo se transmite la visión de futuro con el objetivo de involucrar a los seguidores en el proyecto de cambio, sino que el líder se preocupa por los miembros del grupo, intentando proveer bienestar, protección y cuidado. Sin embargo, aunque en menor medida, también se presentan rasgos de recompensa contingente y dirección por excepción.

Asimismo, y como es esperable, el liderazgo *laissez faire* (ausencia de liderazgo), no cobra importancia en este tipo de sectores.

TABLA 1: PUNTUACIONES MEDIAS EN LOS VALORES DE LIDERAZGO

Dimensión	Media	DE
<i>L. Transformacional</i>	4.23	.46
Carisma	3.95	.65
Estimulación Intelectual	4.21	.56
Inspiración	4.22	.69
Consideración Individualizada	4.53	.53
<i>L. Transaccional</i>	3.18	.58
Recompensa Contingente	3.34	.72
Dirección por excepción	3.01	.75
<i>L. Laissez Faire</i>	1.99	.57

Nota. El continuo de respuesta de la escala es de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)

## 7.2. Análisis descriptivos de valores

Se puede observar un predominio de dos dimensiones: la autotranscendencia y apertura al cambio (ver Tabla 2).

La dimensión de autotranscendencia es la que obtuvo mayor puntaje seguido de la apertura al cambio. Esto significa, que los participantes trascienden sus intereses personales en función de intereses colectivos y valoran la independencia de sus acciones y pensamientos. La autotranscendencia se expresa en el valor de universalismo, por ende se puede hablar de participantes que poseen un alto grado de comprensión y tolerancia, así como también un predominio del valor de la benevolencia, que hace alusión al bienestar de las personas con las que están en contacto frecuentemente.

Poseen una buena autodirección, brindándoles creatividad y entusiasmo por la novedad así como también un alto grado de hedonismo que les proporciona placer y satisfacción. Se observa también un predominio del valor motivacional de seguridad quiere decir que la meta de los participantes es la armonía y la estabilidad de la sociedad, de sus relaciones y de sí mismo, sobreviviendo y evitando amenazas a su integridad.

En menor medida, también es significativa la estimulación y el conformismo. Esto quiere decir que a los participantes les importa la novedad y los desafíos, inhiben probables impulsos que pueden alterar o dañar a otros y violar expectativas de normas sociales. La dimensión de conservación y el logro prevalecen en los resultados obtenidos buscan el éxito personal a través de la demostración de competencia en aspectos establecidos por los estándares sociales.

Por último, se obtuvieron puntuaciones por debajo de la media teórica en tradición, poder y autopromoción.

TABLA 2: PUNTUACIONES MEDIAS EN LAS DIMENSIONES Y VALORES MOTIVACIONALES

Dimensión	Media	DE
<i>Autotranscendencia</i>	4.88	.66
Universalismo	4.73	.88
Benevolencia	5.01	.65
<i>Apertura al cambio</i>	4.80	.88

Autodirección	5.01	.61
Estimulación	4.30	2.0
Hedonismo	5.09	.85
<i>Conservación</i>	4.03	.66
Tradición	3.37	.76
Conformismo	4.13	.90
Seguridad	4.59	.91
<i>Autopromoción</i>	3.43	.87
Logro	3.72	.97
Poder	3.15	1.06

Nota. El continuo de respuesta de la escala es de 1 (no se parece nada a mi) a 6 (se parece mucho a mi)

### **7.3. Diferencias según variables sociodemográficas**

#### **7.3.1. Liderazgo**

##### **Sexo**

Con el objetivo de analizar si se encuentran diferencias en las dimensiones de liderazgo en cuanto al sexo, se empleó la prueba *t* de Student.

Los datos muestran que sólo existe una diferencia tendencial en lo que hace al liderazgo transformacional. El líder tiene que proveer cuidado a sus seguidores y éstos, a cambio, prometen seguirlo para desarrollar la visión. Este estilo de liderazgo transforma el autoconcepto de los seguidores, identificando las metas personales de la organización y suplantando el sistema de valores personales por los del líder. Es decir, son los hombres ( $M = 4.33$ ;  $DE = .45$ ) quienes en mayor medida se preocupan por trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro, en comparación a las mujeres ( $M = 4.18$ ;  $DE = .46$ ) ( $t(144) = -1.88$ ;  $p = .06$ ).

##### **Estado Civil**

Con el objetivo de indagar si se encuentran diferencias en función del estado civil, se realizó Anova de un factor.

Existen diferencias significativas entre los sujetos solteros y casados/en pareja, siendo que los casados/en pareja ( $M = 4.40$ ;  $DE = .46$ ) son quienes presentan mayores niveles de estimulación intelectual, en comparación con los solteros ( $M = 4.03$ ;  $DE = .60$ ). Es decir, que los sujetos casados/en pareja

promueven en mayor medida en los seguidores que las situaciones nuevas sean vistas como una oportunidad de preguntar y pensar acerca de las cosas ( $F(2,107)= 4.43$ ;  $p = .01$ .-Divorciado/separado:  $M = 4.21$ ;  $DE = .57$ ).

### **Edad**

A fin de indagar sobre la relación entre el liderazgo y la edad de los sujetos se realizó una correlación de Pearson ( $r$ ).

Los datos muestran que la estimulación intelectual se correlaciona de manera significativa con la edad de los participantes de la muestra ( $r = .22$ ;  $p = .007$ ). A más edad, las personas poseen mayor estimulación intelectual, es decir, apunta a promover que los seguidores descubran mejores maneras de ejecutar sus tareas.

### **Trabajo**

Con el objetivo de indagar si existen diferencias en liderazgo en función del sector en el que trabajan los participantes, se empleó una Prueba  $t$  de Student que arrojó los siguientes resultados (ver tabla 3):

TABLA 3. DIFERENCIAS EN LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL SECTOR EN QUE TRABAJA

	Sector	Media	DE	T de Student	gl	P
R. Contingente	Público	2.98	.70	-1.91	153	.06
	Privado	3.38	.71			
Dirección	Público	2.59	.73	-2,16	150	.03
	Privado	3.06	.75			
L. Transaccional	Público	2.79	.41	-2,62	150	.01
	Privado	3.22	.58			

Nota. Solo se incluyen las dimensiones de liderazgo en las que se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Se encuentran diferencias significativas siendo que el sector privado posee mayor liderazgo transaccional (corroborado en sus dos dimensiones) que el sector público esto quiere decir que utilizan los intercambios y la

negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales. Suelen supervisar muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidas.

No se encontraron diferencias en la muestra de estas tres variables: ocupación, tipo de contrato y remuneración.

### ***Nivel Educativo***

Con el objetivo de evaluar si existen diferencias entre el tipo de liderazgo teniendo en cuenta el nivel educativo de los sujetos, se realizó Anova de un factor.

Si bien no se hallan entre qué grupos existen las diferencias según Scheffé aquellos que tienen solo primario ( $M = 4.60$ ;  $DE = .00$ .) presentan mayores niveles de recompensa contingente, seguidos del nivel terciario ( $M = 3.39$ ;  $DE = .76$ ), universitario ( $M = 3.38$ ;  $DE = .65$ ), posgrado ( $M = 3.18$ ;  $DE = .76$ ) y, por último, los de nivel secundario ( $M = 3.12$ ;  $DE = .80$ ). Es decir, que utilizan los intercambios y negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales ( $F(4,156) = 2,46$ ;  $p = .05$ .).

### ***Actividad***

A fin de indagar si existen diferencias entre el tipo de liderazgo teniendo en cuenta si los sujetos realizan alguna actividad placentera o no, se empleó una Prueba  $t$  de Student.

Los datos muestran que aquellos sujetos que realizan una actividad placentera presentan mayores niveles de liderazgo transformacional ( $t(144) = 2$ ;  $p = .05$ .), en especial de la sub- dimensión de carisma ( $t(151) = 3$ ;  $p = .003$ .), es decir, que el llevar a cabo una actividad placentera ( $t(144) = 2$ ;  $p = .05$ .) eleva la motivación y el compromiso para un liderazgo transformacional, a la vez, hace que en mayor medida, la persona posea convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder y carisma ( $M = 4,07$ ;  $DE = .60$ ), en comparación con aquellos que no realizan ninguna actividad. (L. Transformacional ( $M = 4,29$ ;  $DE = 43$ ); carisma ( $M = 4,07$ ;  $DE = .60$ )).

### **7.3.2. Valores**

#### **Sexo**

No se encontraron diferencias significativas en los valores en función del sexo.

#### **Edad**

Con el objetivo de indagar sobre la relación entre los valores y la edad de los sujetos se realizó una correlación de Pearson ( $r$ ).

A raíz de los resultados obtenidos, podemos decir que existe correlación entre la edad y la dimensión de conservación ( $r = .26$ ) en especial en conformismo ( $r = .27$ ) y seguridad ( $r = .21$ ).

Es decir, los sujetos a mayor edad aumentan los niveles de conservación, en especial en conformismo y seguridad. Esto significa que llevan un estilo de vida que excluye situaciones estimulantes y de riesgo, enfatizando el autocontrol. Los sujetos inhiben sus inclinaciones antisociales para que la interacción y la armonía lleven adelante el buen funcionamiento de un grupo. Prima la armonía, la estabilidad en las relaciones para sobrevivir y evitar posibles amenazas que afecten la integridad de los sujetos.

Por el contrario, los más jóvenes son quienes presentan mayores niveles de hedonismo ( $r = -.16$ ), es decir que encuentran mayor placer satisfaciendo sus necesidades orgánicas. El objetivo es la obtención de placer o gratificación sensual para el sujeto mismo.

#### **Estado Civil**

Con el objetivo de indagar sobre la relación entre los valores y el estado civil de los sujetos se realizó Anova de un factor.

En función del estado civil, si bien no se encontraron entre qué grupos se presentan las diferencias significativas según Scheffé, se observa que los casados/en pareja ( $M = 4.30$ ;  $DE = .69$ ) son quienes presentan mayores niveles de conservación, seguidos por los divorciados/separados ( $M = 4.17$ ;  $DE = .75$ ) y por último, los solteros ( $M = 3.93$ ;  $DE = .68$ ) ( $F(2,110) = 3,22$ ;  $p = .04$ ).

Como resultado, se puede decir que los sujetos que se encuentran casados/en pareja pueden en mayor medida mantener un estatus, u una orientación colectivista. Se caracterizan por restringir acciones que pudieran molestar o perjudicar a otros, cumplir reglas sociales o normas, seguridad,

armonía y estabilidad social, seguidos por los divorciados/separados y en menor medida los solteros.

### **Trabajo**

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que existen diferencias significativas en la dimensión de autopromoción, específicamente en el valor de logro en el sector privado ( $M = 3.78$ ;  $DE = .95$ ) que los del sector público ( $M = 3.12$ ;  $DE = .82$ ).

Los sujetos que trabajan en el sector privado ( $M = 3.47$ ;  $DE = .87$ ) presentan un nivel tendencial de autopromoción ( $t(148) = -1.92$ ;  $p = .05$ ) específicamente en el logro ( $t(149) = -2.30$ ;  $p = 0.02$ ), que los sujetos del sector público ( $M = 2.98$ ;  $DE = .64$ ). Quiere decir que enfatizan el éxito personal mediante la demostración de sus competencias según criterios sociales y el poder que pone en primer lugar al status social que se tiene por sobre las personas y los recursos.

Por último, no se encuentran diferencias significativas relacionadas entre la remuneración de los sujetos y los valores.

### **Actividad**

Se establece según el análisis de los resultados que los sujetos que no realizan alguna actividad placentera, poseen mayor niveles de conservación ( $M = 4.23$ ;  $DE = .58$ ) en especial en la sub dimensión de seguridad ( $M = 4.87$ ;  $DE = .73$ ) que los que realizan una actividad placentera ( $M = 3.94$ ;  $DE = .68$ ). Esto quiere decir que la meta es la armonía y estabilidad de la sociedad, de sus relaciones y de sí mismo, evitando posibles amenazas en contra de su integridad ( $F(1,155) = 7.17$ ;  $p = .008$ ).

### **7.4. Relación entre liderazgo y valores**

A partir del análisis de los resultados, podemos establecer que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional correlacionan de manera positiva con los valores de autotrascendencia y conservación (ver Tabla 4).

A mayor autotrascendencia y conservación aumenta el liderazgo transformacional y transaccional. Esto quiere decir que priman los valores que favorecen al individuo frente a los que benefician a la colectividad, así como

también los valores abiertos al cambio frente a aquellos que intentan mantener un status. Los sujetos utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio de logro de objetivos y metas (liderazgo transaccional) y el líder actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores. Los líderes elevan la motivación y el compromiso de sus seguidores (liderazgo transformacional).

Asimismo, se puede decir que a mayor apertura al cambio menor liderazgo laissez faire y mayor liderazgo transformacional. Los sujetos se caracterizan por tener menores posibilidades de realizar intercambios para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que el rol de líder les confiere, por lo que prima por sobre todas las cosas que el líder inste al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. Cuida a sus seguidores y ellos lo siguen para desarrollar su visión.

La dimensión de autopromoción no se relaciona con ningún estilo de liderazgo.

TABLA 4. RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y VALORES

	L. Laissez Faire	L. Transformacional	L. Transaccional
Autotrascendencia	-,09	,37**	,17*
Conservación	-,08	,35**	,22**
Apertura al Cambio	-,18**	,29**	,02
Autopromoción	-,108	,14	,14

\*\* p < 0.01. \* p < 0.05.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DISCUSIÓN**

## **8.1. Discusión**

A partir de la muestra constituida por empleados del sector público y privado que se encontraban trabajando activamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense, la presente investigación tenía como objetivo general indagar la relación entre los tipos de liderazgo y los valores humanos en empleados entre 25 y 50 años de ambos sectores; seguido por los objetivos específicos que procuraban describir los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*; conocer el perfil de los valores de los jóvenes y adultos; verificar si existen diferencias en los tipos de liderazgo según variables sociodemográficas; indagar las diferencias en el perfil de valores según variables sociodemográficas e indagar la relación entre los estilos de liderazgo y valores en empleados del sector público y privado.

Teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad, en este punto del estudio se pretende realizar una síntesis de los resultados obtenidos haciendo referencia a las hipótesis de trabajo formuladas en el capítulo V. Para ello, se relacionarán las hipótesis iniciales junto con los resultados, además de realizarse los comentarios correspondientes en función de la literatura revisada. También se tratará de presentar alguna aplicación práctica que pueda desprenderse del estudio. Finalmente, se indicarán algunas limitaciones del estudio, así como algunas propuestas a futuro.

En virtud de los resultados obtenidos, se puede inferir que en lo que respecta al liderazgo, existe una diferencia tendencial en lo que hace al estilo transformacional ya que son los hombres, quienes en mayor medida se preocupan por trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro en comparación a las mujeres, contrario a lo que se hipotetizaba y lo que planteaban en investigaciones previas, Cuadrado y Molero (2002) ya que establecían que existe una tendencia en las mujeres a autoevaluarse como más transformacionales que los hombres. A raíz de esto, se refutan las hipótesis número 3 y 4 de la presente investigación.

En relación a los valores, los sujetos a mayor edad aumentan los niveles de conservación, en especial en conformismo y seguridad. Esto significa que llevan un estilo de vida que excluye situaciones estimulantes y de riesgo, enfatizando el autocontrol. Por el contrario, los más jóvenes son quienes presentan mayores niveles de hedonismo es decir que encuentran mayor

placer satisfaciendo sus necesidades orgánicas. El objetivo es la obtención de placer o gratificación para el sujeto mismo. En concordancia con lo anteriormente planteado, Zubieta, Mele y Casullo (2006) en diversos estudios muestran que los individuos con edades adultas orientan sus objetivos generales hacia la conservación.

Con respecto a los sectores en donde estos sujetos desempeñan sus actividades, se puede decir que el sector privado posee mayor liderazgo transaccional que el sector público esto quiere decir, que utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales. Ya lo planteaban Pedraja Rejas y Rodríguez Ponce (2008) en un estudio donde pretendieron descubrir las buenas prácticas tanto en la gestión pública como privada, dilucidando de qué manera el liderazgo impacta sobre la eficacia en los diferentes tipos de organizaciones. Estudiaron una muestra de 64 directivos de empresas públicas y 119 directivos de empresas privadas que operan en el norte de Chile. Los resultados mostraron que para el caso de las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional así como la congruencia con los valores, son aspectos esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública. Asimismo, los sujetos que trabajan en el sector privado presentan un nivel tendencial de autopromoción específicamente en el logro en comparación con los que desempeñan sus actividades en el sector público. Quiere decir que enfatizan el éxito personal mediante la demostración de sus competencias según criterios sociales y el poder que pone en primer lugar al status social que se tiene por sobre las personas y los recursos.

También se evidencia que los sujetos casados/en pareja son quienes presentan mayores niveles de estimulación intelectual, en comparación con los solteros. Es decir, que promueven en mayor medida en los seguidores que las situaciones nuevas sean vistas como una oportunidad de preguntar y pensar acerca de las cosas. A más edad, las personas poseen mayor estimulación intelectual, es decir, apunta a promover que los seguidores descubran mejores maneras de ejecutar sus tareas. En concordancia con lo planteado por Bass (1990) en uno de sus estudios, donde establece que la estimulación intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas

cosas e ignorar otras. Asimismo, también son quienes presentan mayores niveles de conservación, se caracterizan por restringir acciones que pudieran molestar o perjudicar a otros, cumplir reglas sociales o normas.

Respecto a aquellos sujetos que realizan una actividad placentera se establece que presentan mayores niveles de liderazgo transformacional en especial de la sub- dimensión de carisma, es decir, que eleva la motivación y el compromiso para un liderazgo transformacional. A la vez hace que, en mayor medida, la persona posea convicciones sólidas, autoconfianza y presentan un fuerte anhelo de poder y carisma en comparación con aquellos que no realizan ninguna actividad. En coherencia con lo planteado por Sosik (2005) en uno de sus estudios, en el cual profundizó sobre la influencia de los valores sobre los líderes de alto nivel de empresas tecnológicas, dando como resultado que valores como la autotrascendencia estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión de carisma.

En cambio, aquellos que no realizan alguna actividad placentera, poseen mayores niveles de conservación, en especial en la sub dimensión de seguridad que los que realizan una actividad placentera. Esto quiere decir que la meta es la armonía y estabilidad de la sociedad, de sus relaciones y de sí mismo, evitando posibles amenazas en contra de su integridad.

En relación al liderazgo y los valores, se establece que a mayor autotrascendencia y conservación aumenta el liderazgo transformacional y transaccional. Esto quiere decir que priman los valores que favorecen al individuo frente a los que benefician a la colectividad, así como también los valores abiertos al cambio frente a aquellos que intentan mantener un status. Los sujetos utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio de logro de objetivos y metas (liderazgo transaccional) y el líder actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores. Los líderes elevan la motivación y el compromiso de sus seguidores (liderazgo transformacional). Con los resultados obtenidos, se comprueba que la conservación predice el estilo de liderazgo transaccional que se plantea en la hipótesis número 2 de la presente investigación pero no aun así los valores de autopromoción.

Por último, se puede decir que a mayor apertura al cambio menor liderazgo laissez faire y mayor liderazgo transformacional. Los sujetos se caracterizan por tener menores posibilidades de realizar intercambios para

lograr objetivos. Prima por sobre todas las cosas que el líder inste al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. Cuida a sus seguidores y ellos lo siguen para desarrollar su visión. Como indican Bilbao, Techio y Páez (2007), los valores de apertura al cambio refuerzan la autonomía y el crecimiento personal, la auto-aceptación y el dominio del entorno. Asimismo, Castro Solano y Nader (2007) planteaban en una de sus investigaciones que los valores de apertura al cambio predecían al estilo de liderazgo transformacional. En concordancia con lo planteado, se comprueba la hipótesis número 1 de la presente investigación ya que los valores de autotrascendencia y apertura al cambio predicen el estilo de liderazgo transformacional.

En relación a las limitaciones, la investigación se orienta solamente a jóvenes y adultos que trabajan activamente en el sector público y privado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Conurbano Bonaerense. Este estudio no considera sujetos que no se encuentren trabajando activamente ni que tengan menos de 25 y más de 50 años. Por otra parte, se centra en la participación de organizaciones e incluye todo tipo de trabajo.

Es de gran relevancia mencionar que el marco de referencia se encuentra fundamentalmente enfocado en la teoría de Schwartz y el enfoque teórico planteado por Castro Solano, lo que lleva a suposiciones limitadas sobre los valores relacionados con liderazgo. Asimismo, la recolección de datos se realizó en muchas oportunidades durante la semana de cierre de balance del mes de los empleados, lo cual en algunos casos disminuyó la tasa de respuesta. Para algunos sujetos las encuestas eran demasiado largas, lo que hacía demorar la finalización y entrega de las mismas. A pesar de dichas limitaciones, se considera que el estudio es válido y los resultados obtenidos son relevantes en la medida que se cumplen los objetivos de la investigación.

Queda abierto un camino para investigaciones a futuro, en las cuales se pueda indagar fehacientemente el liderazgo y los valores pero teniendo en cuenta otros ámbitos, y también el estilo de liderazgo y los valores que más prevalecieron con la cultura organizacional en la que se encuentren. Asimismo, considerando los sectores que existen, se podría comparar el nivel de liderazgo y desarrollo social entre diversos grupos, con el objetivo de identificar las actividades más efectivas en el desarrollo de valores.

También se puede considerar que investigar las diferencias de actitudes y valores entre líderes del sector privado, público y miembros de una organización es relevante para conocer las posibles áreas de oportunidad y ajustar los procesos de liderazgo. La perspectiva de seguir realizando investigación en el área de liderazgo abre posibilidades de colaboración y de indagación con mucho futuro.

**REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allport, G. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Álvarez, O., Lila, M., Castillo, I. (2012). Los estilos de liderazgo de la Policía local de la comunidad valenciana: Una aproximación desde la Teoría del liderazgo transformacional. *Anales de Psicología*, 28(2), 548-557.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Arciniegas, L. & González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30. *Revista de Psicología Social*, 15(3), 281-296.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made / born*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Publishers.
- Baramendi, M., Espinosa, A. & Ara, S. (2013). *Perfiles axiológicos de estudiantes de tres carreras universitarias: funciones discriminantes de tres lecturas de la Teoría de Schwartz*, 19(1), 45-54.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free.
- Bass, B. M. (1988). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hills dale: L Erlabaum.
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (4), 541-555.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erebaum Associates.
- Bilbao, M. A., Techio, M. E & Páez, D. (2007). Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta- analítica. *Revista de Psicología*, 25(2), 233-276.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Butler, D. & Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 48-59.

- Byrne, G. & Bradley, F. (2007). Culture 's influence of leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60, 168-175.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-65.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). *Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos: Valores y estilos de liderazgo*, 17(1), 75-105.
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. & Casullo, M., M. (2005). *Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares*, 19(1), 105-120.
- Castro Solano, A. & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23(2), 216-225.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire. *Interdisciplinaria*, 23(2), 155-174.
- Castro Solano, A. & Minervino, R. (2007). *Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes*. 23(1), 175-199
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2007). *Influencia de los Valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional- transaccional de Bass*, 6(3), 689-698.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 481-498.
- Contreras, T., Venezia, F., Ríos, C. & Angello, G. (2013). *Liderazgo, poder y movilización organizacional*. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270- 275.

- Cuadrado, I. & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, 18(1), 39-35.
- Delfino, G. & Zubieta, M. E (2001). Valores y política. Análisis del perfil axiológico de los estudiantes universitarios de la Ciudad de Buenos Aires. *Interdisciplinaria*, 28(1), versión on-line.
- Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team-member and leader-member Exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3(1), 20-32.
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behaviour: A social- role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.
- Egri, P. C. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571- 604.
- Etkin, J. (1994). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid: McGraw Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *The contingency model and the dynamics of the leadership process*. *Advances in experimental social psychology*. New York. Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1978). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NewYork: McGraw-Hill.
- Fierro, A. (1996). *Manual de psicología de la personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Fisher, I. (1993). *El contrato moral del profesorado. Condiciones para una nueva escuela*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Fontaine, J. R., Poortinga, Y. H., Delbeke, L. & Schwartz, S.H. (2008). Structural equivalence of the values domain across cultures. Distinguishing sampling fluctuations from meaningful variation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(4), 345-465.
- García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.

- Góngora, V. (2007). Valores personales y autoestima en población general clínica. *Psicodebate* 8, 8, 37-46.
- House, R. J, Wright, N. S & Aditya, R. N (1997). Cross- cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earely & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535- 625). San Francisco: New Lexington.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in Work-Related values*. Beverly Hill: Sage Publications.
- Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1982). Toward a macro oriented model of leadership: An odyssey. *Carbondale Southern Illinois University Press*, 3, 196-221.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoelk, J. D. (1964). *Organization a stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kirpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kluckhohn, C. (1952). *Values and values-orientations in the theory of action: an exploration in definitions and classifications*. Harvard University Press: Cambridge, USA.
- Komives, S. R., Lucas, N. & Mc Mahon, T. R. (1998). *Exploring leadership for college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Krishnan, V. R. (2001). Values systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(3), 126-131.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Peabody Museum.
- Larson, L., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam 's razor. *Academy of management Journal*, 19, 628- 641.
- Lord, R. G., De Vader, C. L. & Alligee, G. M. (1986). A meta- analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 61, 402-410.

- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. & Casullo, M. (2010). Prototipos de liderazgo masculino y femenino en población militar. *Revista de Psicología*, 25(2), 195-218.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Meglino, B. M., Ralvin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual out comes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.
- Morales, J. F., Navas, M. S. & Molero, F. (1996). Estructura de un grupo y liderazgo. En S. Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social*, (152-173). Barcelona: Plural Ediciones.
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135- 146.
- Nader, M. & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional y transaccional de BASS. *Universitas Psicológica*, 6(3), 689-698.
- Nader, M. & Castro Solano, A. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: Un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de psicología*, 40(2), 237- 254.
- Nader, M. & Sánchez, E. (2010). Estudio comparativo de los valores de los líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. *Anales de Psicología*, 26(1), 72-79.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice (4ta. Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nystrom, P., C. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21, 325- 331.
- Osborn, R. N. & Hunt, J. G. (1975). *An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research*. University Press.
- Parsons, T. (1957). *The social system*. New York: Free Press.

- Párraga, E. & A., Apitz (2007). La gerencia intermedia en la Universidad de Zulia: Liderazgo y valores. *Negotium*, 2(6), 55-85.
- Pedraja, R., L. & E., Rodríguez Ponce (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas y públicas. *Asociación Interciencia*, 33(1), 8-13.
- Ramírez M., G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad de Rosario*, 25, 5-11.
- Rokeach, M. (1960). *The open and closed mind*. New York: Basic Books.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1- 65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are the universal aspects in the content and structure of values. *Journal of social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos*, (53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1992). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 88-107.
- Sherman, A. & Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Grupo editorial Iberoamericana. México.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-224.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management*. Maidenhead, Berkshire. McGraw-Hill UK.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.
- Tunnermanch, C. (1999). *Los valores en una perspectiva Universal*. Sede. León Conexpo. <http://www.guanajuato.gob.mx/seg/congre99/ponencias/tunnermanch.htm>.

- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3° ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). Theory and research in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 147-197.
- Van Vugt, M. (2006). *Evolutionary origins of leadership and followership*. En: *Personality and Social Psychology Review*, 10, 354-372.
- Vera, J. J. & Martínez, M. (1994). Preferencias de valores en relación con los prejuicios hacia exgrupos. *Anales de Psicología*, 10(1), 29-40.
- Zubieta, E, Mele, S y Casullo, M. (2006). Estructura de valores y religiosidad en población adulta urbana argentina. *Psicodiagnosticar*, 16, 53-60.

# **ANEXO**

Lo invitamos a colaborar en una Investigación, perteneciente a la **Universidad Abierta Interamericana**, en la que se estudia el **Liderazgo y los Valores** en el **ámbito laboral**. Por este motivo su colaboración en este estudio es de **suma importancia**. Su participación es **voluntaria**. La **información** brindada por usted es **anónima** y sus datos **no serán difundidos**. Los resultados de la misma serán utilizados sólo para fines académicos-científicos.

Recuerde que **no hay respuestas correctas o incorrectas**, por favor intente **no omitir ninguna pregunta** y responder **todo el cuestionario**.

P1). Se presentan una serie de afirmaciones acerca del **liderazgo y el acto de liderar**. Indique, en qué medida se ajusta cada una de ellas al estilo de liderazgo que usted posee.

No hay respuestas buenas o malas: todas sirven. No deje frases sin responder. Las alternativas de respuestas son las siguientes:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	Algo de acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.	1	2	3	4	5
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.	1	2	3	4	5
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	1	2	3	4	5
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar	1	2	3	4	5
5. Evito involucrarme en su trabajo	1	2	3	4	5
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.	1	2	3	4	5
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles"	1	2	3	4	5
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	1	2	3	4	5
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.	1	2	3	4	5
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entro lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mi por su esfuerzo.	1	2	3	4	5
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo que obtendrán algo a cambio por su trabajo.	1	2	3	4	5
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	1	2	3	4	5

13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.	1	2	3	4	5
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.	1	2	3	4	5
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	1	2	3	4	5
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación	1	2	3	4	5
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.	1	2	3	4	5
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	1	2	3	4	5
19. Les doy charlas para motivarlos	1	2	3	4	5
20. Evito tomar decisiones.	1	2	3	4	5
21. Cuento con su respeto	1	2	3	4	5
22. Potencio su motivación de éxito	1	2	3	4	5
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender	1	2	3	4	5
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	1	2	3	4	5
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva	1	2	3	4	5
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.	1	2	3	4	5
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema	1	2	3	4	5
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos	1	2	3	4	5
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos	1	2	3	4	5
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	1	2	3	4	5
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas	1	2	3	4	5
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita	1	2	3	4	5
33. Tienen plena confianza en mí	1	2	3	4	5
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo	1	2	3	4	5

P2). A continuación describimos brevemente a algunas personas. Por favor, lea cada descripción y piense **en qué medida se parece o no se parece a usted cada una de esas personas**. No hay respuestas buenas o malas: todas sirven. No deje frases sin responder.

Marque la respuesta que indique cuánto se parece a usted la persona descrita.

¿QUE TANTO SE PARECE ESTA PERSONA A USTED?	No se parece nada a mi	No se parece a mi	Se parece poco a mi	Se parece algo a mi	Se parece a mi	Se parece mucho a mi
	1	2	3	4	5	6
1. Le parece importante tener ideas nuevas y ser creativo /a. Le gusta hacer las cosas de manera propia y original.	<input type="checkbox"/>					

2. Considera importante ser rico / a. Quiere tener mucho dinero y poder comprar cosas caras.	<input type="checkbox"/>					
3. Piensa que es importante que a todas las personas del mundo se les trate con igualdad. Cree que todos deberían tener las mismas oportunidades en la vida.	<input type="checkbox"/>					
4. Le parece muy importante mostrar sus habilidades. Quiere que la gente lo /la admire por lo que hace.	<input type="checkbox"/>					
5. Le importa vivir en lugares seguros. Evita cualquier cosa que pudiera poner en peligro su seguridad.	<input type="checkbox"/>					
6. Piensa que es importante hacer muchas cosas diferentes en la vida. Siempre busca experimentar cosas nuevas.	<input type="checkbox"/>					
7. Cree que las personas deben hacer lo que se les dice. Opina que la gente debe seguir las reglas todo el tiempo, aún cuando nadie las esté observando.	<input type="checkbox"/>					
8. Le parece importante escuchar a las personas que son distintas. Incluso cuando está en desacuerdo con ellas, todavía intenta poder entenderlas.	<input type="checkbox"/>					
9. Piensa que es importante no pedir más de lo que se tiene. Cree que las personas deben estar satisfechas con lo que tienen.	<input type="checkbox"/>					
10. Busca cualquier oportunidad para divertirse porque considera importante hacer cosas que le resulten placenteras.	<input type="checkbox"/>					
11. Considera que es importante tomar sus propias decisiones acerca de lo que hace. Le gusta tener la libertad de planear y elegir por si mismo /a sus actividades.	<input type="checkbox"/>					
12. Cree que es muy importante ayudar a la gente que lo /la rodea. Se preocupa por su bienestar.	<input type="checkbox"/>					
13. Considera importante ser una persona muy exitosa e impresionar a la gente.	<input type="checkbox"/>					
14. Cree que es muy importante la seguridad de su país. Piensa que el Estado debe mantenerse alerta ante las amenazas internas y externas.	<input type="checkbox"/>					
15. Le gusta arriesgarse. Anda siempre en busca de aventuras.	<input type="checkbox"/>					
16. Considera importante comportarse siempre correctamente. Procura evitar hacer cualquier cosa que la gente juzgue incorrecta.	<input type="checkbox"/>					
17. Cree que es importante ordenar y decir a los demás lo que tienen que hacer. Desea que las personas hagan lo que se les dice.	<input type="checkbox"/>					
18. Considera importante ser leal a sus amigos. Se entrega totalmente a las personas cercanas.	<input type="checkbox"/>					

19. Cree firmemente que las personas deben proteger la naturaleza, siendo importante el cuidado del medio ambiente.	<input type="checkbox"/>					
20. Piensa que las creencias religiosas son importantes. Trata firmemente de hacer lo que su religión le manda.	<input type="checkbox"/>					
21. Le importa que las cosas estén en orden y limpias. No le gusta para nada que las cosas estén hechas un lío.	<input type="checkbox"/>					
22. Cree que es importante interesarse en las cosas. Le gusta ser curioso /a y tratar de entenderlas.	<input type="checkbox"/>					
23. Cree que todos los habitantes de la Tierra deberían vivir en armonía. Le parece importante promover la paz entre todos los grupos del mundo.	<input type="checkbox"/>					
24. Piensa que es importante ser ambicioso /a y desea mostrar lo capaz que es.	<input type="checkbox"/>					
25. Cree que es mejor hacer las cosas de forma tradicional. Le parece importante conservar las costumbres que ha aprendido.	<input type="checkbox"/>					
26. Le parece importante disfrutar de los placeres de la vida. Le agrada “darse los gustos”.	<input type="checkbox"/>					
27. Considera importante atender a las necesidades de los demás. Trata de apoyar a quienes conoce.	<input type="checkbox"/>					
28. Cree que debe respetar siempre a sus padres y a las personas mayores. Considera que es importante ser obediente.	<input type="checkbox"/>					
29. Desea que todos sean tratados con justicia, incluso las personas a las que no conoce. Considera que es importante proteger a los más débiles.	<input type="checkbox"/>					
30. Le gustan las sorpresas. Tener una vida llena de emociones es importante.	<input type="checkbox"/>					
31. Tiene mucho cuidado de no enfermarse. Piensa que es muy importante mantenerse sano /a.	<input type="checkbox"/>					
32. Cree que es importante progresar en la vida y se esfuerza en ser mejor que otros.	<input type="checkbox"/>					
33. Considera que es importante perdonar a la gente que le ha hecho daño. Trata de ver lo bueno en ellos y no guardarles rencor.	<input type="checkbox"/>					
34. Piensa que es importante ser independiente. Le gusta arreglárselas solo /a.	<input type="checkbox"/>					
35. Cree que es importante que haya un gobierno estable. Le preocupa que se mantenga el orden social.	<input type="checkbox"/>					
36. Le parece importante siempre ser amable con todo el mundo. Trata de nunca molestar o irritar a los demás.	<input type="checkbox"/>					
37. Desea mucho disfrutar de la vida. Cree que pasarla bien es muy importante.	<input type="checkbox"/>					
38. Considera importante ser humilde y modesto /a. Trata de no llamar la atención.	<input type="checkbox"/>					

39. Siempre quiere ser quien toma las decisiones. Le gusta ser líder.	<input type="checkbox"/>					
40. Piensa que es importante adaptarse a la naturaleza e integrarse en ella. Cree que la gente no debería alterar el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>					

**P3). Datos del entrevistado**

**Edad:**..... años

A continuación se le plantearan algunos interrogantes, le pedimos que **marquecon una cruz la opción elegida, solo una de ellas.**

<b>Sexo</b>	1.Mujer	O	2. Varón	O
-------------	---------	---	----------	---

<b>Estado civil</b>	1.Soltero	O	3.Divorciado	O	5.Viudo/a	O
	2.Casado	O	4. Separado	O	6.En pareja	O

		<b>E.1. ¿Dónde vive?</b>
Capital Federal		<input type="checkbox"/>
Gran Buenos Aires	Norte	<input type="checkbox"/>
	Oeste	<input type="checkbox"/>
	Sur	<input type="checkbox"/>

**E.2 Interior del País**

Por favor indique:

Provincia: \_\_\_\_\_

**G. ¿Actualmente trabaja?**  1. Si  2. No

Si trabaja por favor responda:

**G.1.** Sector en que trabaja:  1. Público  2. Privado

**G.2.** ¿Cuál es su ocupación? (señale 1 sola opción)

1. Empleado  2. Empresario  3. Docente  4. Trabajador independiente  
 5. Profesional  6. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

TURNO DE TRABAJO (SEÑALE CON UNA X SOLO 1 CASILLA)	SÓLO MAÑANA	SÓLO TARDE	SÓLO NOCHE	DÍA COMPLETO (8Hs.)
	TURNOS ROTATIVOS MAÑANA/TARDE	TURNOS ROTATIVOS MAÑANA/TARDE/NOCHE	OTRO TURNO ¿CUAL?	

¿CUANDO CONOCE USTED EL HORARIO EN EL QUE LE TOCA TRABAJAR?	PREDETERMINADO DESDE EL PRIMER DÍA DE TRABAJO			
	1 AÑO ANTES	6 MESES ANTES	3 MESES ANTES	1 MES ANTES
	15 DÍAS ANTES	LA SEMANA ANTERIOR	EL DÍA ANTERIOR	

¿TRABAJA USTED LOS FERIADOS?	SÍ	NO	A VECES
------------------------------	----	----	---------

¿CADA CUÁNTO AL MES TRABAJA LOS FINES DE SEMANA O FERIADOS?	DOS VECES AL MES	TRES VECES AL MES	A VECES	NINGUNO
---	------------------	-------------------	---------	---------

¿CUÁNTOS FRANCOS TIENE POR SEMANA?	ENTRE 1 Y 2	ENTRE 3 Y 4	NINGUNO
------------------------------------	-------------	-------------	---------

¿TIENE FAMILIARES QUE DEPENDEN DE USTED ECONÓMICAMENTE?	SÍ	NO	¿CUÁNTOS?
---	----	----	-----------

¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA TRABAJANDO EN TOTAL (EN TODA SU VIDA LABORAL)?	
---	--

¿ÚLTIMO TRABAJO QUE REALIZÓ ANTES DEL ACTUAL?	
---	--

¿TIPO DE CONTRATO QUE TIENE EN LA ACTUALIDAD?	FIJO	TEMPORAL	OTROS(ESPECIFICAR)
---	------	----------	--------------------

**Remuneración que recibe por su trabajo en forma mensual (en pesos):**

1. Menos de 1.000	O	3. De 2.000 a 3.000	O	5. De 5.000 a 10.000	O
2. De 1.000 a 2.000	O	4. De 3.000 a 5.000	O	6. Más de 10.000	O

EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES, ¿CUÁNTAS QUEJAS HA RECIBIDO USTED PERSONALMENTE POR PARTE DE LA EMPRESA EN LA QUE PRESTA SERVICIO?	
--	--

EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES, ¿CUÁNTAS QUEJAS HA RECIBIDO POR PARTE DE ALGÚN JEFE/MANDO DE SU EMPRESA?	
--	--

¿CÓMO CREE USTED QUE HA SIDO SU DESEMPEÑO/RENDIMIENTO PROFESIONAL EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES? MARQUE UNA DE LAS CASILLAS PARA VALORAR SU DESEMPEÑO DEL 1 AL 10, SIENDO 1= DESEMPEÑO MUY MALO, 5= DESEMPEÑO MÍNIMO ACEPTABLE Y 10= DESEMPEÑO EXCELENTE									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Nivel Educativo**

1. Primario incompleto	<input type="radio"/>	3. Secundario incompleto	<input type="radio"/>	5. Terciario incompleto	<input type="radio"/>	7. Universitario incompleto	<input type="radio"/>
2. Primario completo	<input type="radio"/>	4. Secundario completo	<input type="radio"/>	6. Terciario completo	<input type="radio"/>	8. Universitario completo	<input type="radio"/>
9. Postgrado incompleto	<input type="radio"/>	10. Postgrado completo	<input type="radio"/>				

En caso de tener estudios terciarios o universitarios completos indique el título que le fue otorgado: \_\_\_\_\_

¿Realiza usted alguna actividad que lo haga sentir mejor?

1. Sí     2. No    Si su respuesta es **SÍ**, por favor indique cuál es: \_\_\_\_\_

**!!! GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**