



FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

*“LOS VALORES CULTURALES Y SU RELACIÓN CON LOS
DISTÍNTOS TIPOS DE LIDERAZGO”*

Director: Dr. Edgardo Etchezahar

Doctorando: Lic. Ana María Rondinelli

Legajo: 19.548

BUENOS AIRES

2017

AGRADECIMIENTOS

Al creador de todo este mundo.

Al Dr. Ceberio, a la Dra. Mazieri por su generosidad y por su escucha.

A mi director, el Dr. Etchezahar, y a todos los profesores y alumnos, sin duda la gente más cálida que conocí.

A mis hijos, Gabriel, Ludmila y Dalila (amor del bueno).

Los Valores Culturales y su Relación con los Distintos Tipos de Liderazgo

Lic. Ana María Rondinelli

Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la relación existente entre las diferentes clases de valores y los distintos tipos de liderazgo en los adultos. Para ello, se postula como hipótesis que los valores culturales afectan a los diversos estilos de liderazgo en los adultos de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires.

Se tomó una muestra no probabilística accidental simple de 352 sujetos de ambos sexos con una edad promedio de 23,54 años (DT= 9,731; Mediana= 19 años; Mín.= 18 años; Máx.= 64 años). El 43,59% son mujeres y el 56,41% son hombres. El 84% posee un nivel universitario incompleto mientras que el 16% refiere otro nivel de educación. El 23,30% vive en Capital Federal y el 76,70% vive en el Gran Buenos Aires. En cuanto al tipo de pensamiento, el 80,60% piensa que es flexible y el 19,40% es rígido o posee otra clase de pensamiento. El 67,10% se adapta fácilmente a situaciones nuevas, mientras que el 32,90% no lo hace o indicó otra posibilidad.

Se administró el Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] Forma Lider 5X Corta (Bass & Avolio, 2000 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004), el cual fue adaptado realizando un análisis factorial en la muestra recabada, y el Portrait Values Questionnaire [PVQ] (Schwartz & Rubel-Lifschitz, 2009; adaptación argentina, Imhoff & Brussino, 2013). Los resultados redujeron la escala de liderazgo a 21 ítems y 7 factores, encontrando relaciones significativas entre los valores y algunos de los factores de la primera.

Palabras clave: Valores culturales, Tipos de Liderazgo, Adultos.

Cultural Values and their Relation with the Different Types of Leadership

Lic. Ana María Rondinelli

Abstract

The objective of this study is to analyze the relation between different classes of values and different types of leadership in adults. For that, it is postulated as hypothesis that cultural values affect the diverse styles of leadership in adults of the City of Buenos Aires and Greater Buenos Aires.

It was taken a non-probabilistic accidental sample of 352 subjects of both sexes with an average age of 23,54 years (SD= 9,731; Median= 19 years; Min.= 18 years; Max.= 64 years). 43,59% are women and 56,41% are men. 84% have an incomplete university level while 16% refer another education level. 23,30% live in Capital Federal and 76,70% live in the Greater Buenos Aires. As for the type of thinking, 80.60% think that is flexible and 19.40% is rigid or has another kind of thinking. 67.10% adapt easily to new situations, while 32.90% don't do it or indicated another possibility.

It was administered Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] Leadership form 5X Short (Bass & Avolio, 2000 as cited in Vega Villa & Zavala Villalón, 2004), which was adapted performing a factorial analysis in the sample collected, and the Portrait Values Questionnaire [PVQ] (Schwartz & Rubel-Lifschitz, 2009; Argentinian adaptation, Imhoff & Brussino, 2013). The results reduced the leadership scale to 21 items and 7 factors, finding significant relations between values and some factors of the first.

Keywords: Cultural Values, Types of Leadership, Adults.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I. Los valores sociales.....	17
1.1. Definición de los valores y sus principales características.....	17
1.2. La historia de los valores sociales.....	20
1.3. Historia del estudio de los valores.....	23
1.3.1. Desde el punto de vista de su significación filosófica, sociológica y psicológica.....	23
1.3.1. Los estudios pioneros de Rokeach.....	26
1.3.2. Los valores de Schwartz: su modelo teórico.....	28
1.4. Tipos motivacionales y valores componentes.....	36

1.5. La juventud y los valores.....	40
1.6. La familia y los valores.....	46
CAPÍTULO 2. Los valores y los estilos de liderazgo.....	50
2.1. Definiciones de liderazgo.....	50
2.2. Los estilos de liderazgo.....	53
2.3. Líderes y seguidores.....	55
2.4. Elementos básicos del liderazgo.....	60
2.5. Teorías sobre el liderazgo.....	67
2.5.1. El enfoque de rasgos.....	67
2.5.2. El enfoque conductual.....	68
2.5.3. El enfoque situacional.....	72
2.5.4. El enfoque transformacional.....	76
2.5.5. Otros enfoques.....	78
2.6. Relación entre los estilos de liderazgo y los valores.....	79
3. ESTADO DEL ARTE.....	90
3.1. Estudios sobre el liderazgo.....	90
3.2. Estudios sobre los valores.....	105
3.3. Estudios sobre la relación entre el liderazgo y los valores.....	114

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	120
4.1. Objetivo general.....	120
4.2. Objetivos específicos.....	120
4.3. Hipótesis.....	120
5. MÉTODO.....	121
5.1. Relevancia.....	121
5.2. Tipo de estudio o diseño.....	121
5.3. Población.....	121
5.4. Muestra.....	122
5.5. Participantes.....	122
5.6. Instrumentos.....	127
5.7. Procedimiento.....	127
6. RESULTADOS.....	129
6.1. Análisis factorial del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta	129
6.2. Caracterización de las variables.....	131
6.2.1. Portrait Values Questinnaire.....	131
6.2.2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta	132

6.3. Análisis de la normalidad.....	132
6.4. Análisis de la relación de variables.....	133
6.5. Análisis de las diferencias de grupos.....	137
7. DISCUSIÓN.....	146
8. CONCLUSIONES.....	159
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
10. ANEXOS.....	182
10.1. Instrumento empleado para la recolección de datos.....	182
10.2. Versión reducida del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta.....	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Sexo.....	122
GRÁFICO 2. Clase social.....	123
GRÁFICO 3. Nivel de educación	123
GRÁFICO 4. Lugar de residencia.....	124
GRÁFICO 5. Motivación que siente en lo que le gustaría hacer	124
GRÁFICO 6. Estado de salud bio-psico-social.....	125
GRÁFICO 7. Tipo de pensamiento.....	125
GRÁFICO 8. Se adapta fácilmente a situaciones nuevas.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Factores e ítems con cargas factoriales que los componen.....	130
TABLA 2. Resúmenes estadísticos de los valores humanos.....	132
TABLA 3. Resúmenes estadísticos de los estilos de liderazgo	132
TABLA 4. Normalidad de las variables a estudiar.....	133
TABLA 5. Correlación entre la Apertura al cambio y las dimensiones del liderazgo.....	134
TABLA 6. Correlación entre la Conservación y las dimensiones del liderazgo..	134
TABLA 7. Correlación entre la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo.....	135
TABLA 8. Correlación entre la edad y las dimensiones de los instrumentos.....	135
TABLA 9. Correlación entre la consideración de la vida social y las dimensiones de los instrumentos.....	135
TABLA 10. Correlación entre cuan motivado se siente y las dimensiones de los instrumentos.....	136
TABLA 11. Correlación entre el Estado de salud biopsicosocial y el Liderazgo protector.....	137
TABLA 12. Diferencias grupales según el sexo.....	137
TABLA 13. Diferencias grupales según la Clase social.....	138

TABLA 14. Diferencias grupales según la carrera que estudia.....	138
TABLA 15. Diferencias grupales según el Lugar de residencia.....	139
TABLA 16. Diferencias grupales según el tipo de familia.....	139
TABLA 17. Diferencias grupales según si tiene hijos.....	140
TABLA 18. Diferencias grupales según si siente pasión por algo.....	140
TABLA 19. Diferencias grupales según si tiene control sobre sus emociones....	141
TABLA 20. Diferencias grupales según si tiene sentido del humor.....	141
TABLA 21. Diferencias grupales según si tiene sentido del humor irónico.....	142
TABLA 22. Diferencias grupales según si tiene una nutrición adecuada.....	142
TABLA 23. Diferencias grupales según si se considera valiente.....	143
TABLA 24. Diferencias grupales según el tipo de pensamiento.....	143
TABLA 25. Diferencias grupales según si se adapta fácilmente a situaciones nuevas.....	144
TABLA 26. Diferencias grupales según si elige su propio destino.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Definiciones de valor, según diversos autores.....	23
FIGURA 2. Los valores como lo deseable o lo deseado.....	26
FIGURA 3. Modelo circular de valores de Schwartz (1992).....	33
FIGURA 4. Dimensiones bipolares básicas subyacentes.....	34
FIGURA 5. Pautas de liderazgo, su ubicación en la organización y las habilidades que requieren.....	66
FIGURA 6. Comportamientos opuestos.....	68
FIGURA 7. Polos de la conducta.....	69
FIGURA 8. Estilos de liderazgo (Blake y Mouton).....	70
FIGURA 9. Liderazgo situacional. Estilo del líder.....	73
FIGURA 10. El modelo tridimensional de la eficacia directiva.....	74
FIGURA 11. Valores, capacidades y actitudes para el desarrollo de un estilo de liderazgo ético y emprendedor.....	87

INTRODUCCIÓN

En las sociedades industrializadas han tenido lugar una serie de transformaciones sociales, económicos y culturales en las últimas décadas, que han afectado fuertemente a las distintas esferas de desarrollo del humano, las formas de vida de los sujetos, las relaciones sociales y la relación que entabla el sujeto con las organizaciones a las que pertenece (Ramírez, Abreu & Badii, 2008).

En este contexto, la sociedad globalizada del siglo XXI necesita de organizaciones dinámicas que se adecuen velozmente a esas transformaciones, y que desarrollen en sus trabajadores conductas más flexibles y creativas, para que puedan satisfacer las necesidades de un mercado que funciona en un entorno dinámico y muy competitivo. Este desafío existe en las instituciones y en los sujetos que en ellas trabajan, en el núcleo básico de que cualquier sistema organizacional lo conforma el vínculo existente entre individuo y organización (Ramírez et al., 2008).

Desde la perspectiva de la Psicología Salutogénica o Positiva (Antonovsky 1987 citado en Mazzieri & Nélica, 2012) se pretende entender la salud mental como un continuo de salud-enfermedad, el cual posee dos polos: el bienestar y el malestar, la salud y la enfermedad. De esta forma, las creencias que los sujetos poseen sobre sí mismos, los demás y los sucesos, en cuanto al aprendizaje social, son manifestaciones de realidades que afectan la percepción del funcionamiento psicosocial y en la emocionalidad de los sujetos y de los grupos (García-Mazzieri, 2011 citado en Mazzieri & Nélica).

Actualmente, la cooperación y la cultura son estudiados por la biología evolucionista, la psicología cognitiva, social y evolutiva, la antropología biológica y cultural, entre otras (Cosmides & Tooby, 2000 citados en Mugnolo, 2015). Se debate en

los entornos científicos y populares, cuál es el estado en que se hallan los valores, si los mismos se encuentran en crisis, estropeados o si se han perdido. Muchos sujetos hallan las respuestas a estos interrogantes en el escenario económico, político, social, familiar, que atraviesan las diferentes sociedades (Perez & Santigosa, 2005 citados en Mugnolo).

Asimismo, Basabe, et al. (2009 citados en Mazzieri & Nélica, 2012) señalan que las conductas vinculadas a la salud, resultado de un sistema de creencias culturales, permiten transformar los esquemas interpretativos, y postular la hipótesis de que los significados brindados a los estilos de vida repercuten en su salud, brindan razón y explican las acciones llevadas por un sujeto. De esta forma, la controlabilidad que se vivencia sobre los hechos, las sensaciones en cuanto a las comunidades de pertenencia como origen de las normas y los valores que se priorizan como elementos vitales, son elementos importantes de estudio para entender la salud mental desde una visión positiva y que conforma las dimensiones psicosociales.

Bardi y Schwartz (2003 citados en Mazzieri & Nélica, 2012) señalan que a menudo los sujetos no priorizan sus valores para manejarse socialmente, lo hacen cuando las normas sociales son más importantes, siguiendo los mandatos sociales, por presión social o por una impresión de pertenencia. Estas son definidas como metas deseables y transituacionales, que difieren en relevancia, sirven como principios organizadores de un sistema de prioridades que rigen la vida del sujeto y responden a las necesidades individuales en organismos biológicos, y en los requisitos para la interacción social adecuada y el funcionamiento óptimo de los grupos (Schwartz 2001 citados en Mazzieri & Nélica).

El liderazgo es el proceso por el que un sujeto posee la capacidad para influir y motivar a sus partidarios para que contribuyan al logro de los objetivos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002 citados en Castro

Solano, 2006; Yukl & Van Fleet, 1992 citados en Castro Solano). El liderazgo es un proceso atributivo proveniente de la percepción social, siendo la base del mismo el ser visto como líder por los demás (Lord & Maher, 1991 citados en Castro Solano). Si un sujeto es catalogado como líder existe un aumento de la influencia sobre sus seguidores, no sucediendo esto si ocupa un lugar de jefe y no es percibido de esta forma (Kats & Kahn, 1978 citados en Castro Solano).

Por otro lado, Castro Solano y Benatuil (2007) afirman que a comienzos del siglo XX, los estudios en el área del liderazgo se enfocaron en identificar las particularidades que distinguían a los líderes de quienes no lo eran, conociéndose estas teorías como las del gran hombre (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil; Northouse, 1997 citado en Castro Solano & Benatuil).

Posteriormente, las investigaciones se enfocaron en los comportamientos que presentaban los líderes, siendo estudiadas por los grupos de Ohio y Michigan (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil, 2007). A través de la técnica de análisis factorial, los estudiosos observaron que los comportamientos se congregaban en cuatro categorías: consideración, iniciación de estructura, énfasis en la labor y sensibilidad (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil).

Luego, se redujeron a la consideración e iniciación de estructura, siendo el modelo dominante hasta la mitad de los años 80, cuando se originaron modelos teóricos alternos. La principal crítica radicó en que se refería solo al liderazgo de “Bajo Nivel”, señalando solo los elementos instrumentales del mismo (Trice & Beyer, 1993 citados en Castro Solano & Benatuil, 2007; Northouse, 1997 citados en Castro Solano & Benatuil). Los resultados de los estudios que se emplearon como predictores al comienzo de la estructura y la consideración han sido endebles y débiles (Bass, 1990 citados en Castro Solano & Benatuil; Fisher & Edwards, 1988 citados en Castro Solano & Benatuil).

Los líderes y los seguidores poseen un guion o estereotipo sobre los comportamientos anhelados de un sujeto para ser considerado como un líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998 citados en Castro Solano, 2006). Las teorías del liderazgo definen las creencias sobre cómo los líderes se deben conducir para ser considerados de esta forma y que se aguarda de ellos (Eden & Leviatan, 1975 citados en Castro Solano; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000 citados en Castro Solano; Wofford & Goodwin, 1994 citados en Castro Solano).

Los estudios muestran que los sujetos emplean un proceso atribucional para rotular a los líderes (Cantor & Mischel, 1979 citados en Castro Solano, 2006). Este proceso de categorización nivela la concurrencia de un prototipo ideal (Rosch, 1978 citados en Castro Solano) regulado en la memoria con los comportamientos observados. La categorización inicial se encuentra vinculada a un cierto estímulo que luego guía el procesamiento de los datos posteriores (Srull & Wyer, 1989 citados en Castro Solano). Un sujeto es catalogado como líder en base a dicho prototipo abstracto recopilado en la memoria de largo plazo que hace que se reduzca la utilización de los recursos cognitivos para el funcionamiento diario.

El objetivo de esta investigación es analizar la relación existente entre las distintas clases de valores y los distintos tipos de liderazgo en los adultos. Debido a esto, se postula como hipótesis que los valores culturales repercuten en los diversos estilos de liderazgo en los adultos de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires.

La relevancia de este estudio reside en que los datos aportados por el mismo serán significativos, ya que ayudarán a establecer los elementos que repercuten en los valores culturales y en los diversos estilos de liderazgo, y como es la relación entre ambas variables en los adultos que formaron parte del estudio. Como se describió al

inicio de este apartado, en la actualidad se encuentra en auge el estudio de los factores salugénicos en los individuos, por lo que esta investigación será un aporte más que se realiza a los estudios de la psicología positiva.

Asimismo, se podrá promover niveles elevados de valores culturales y un mayor liderazgo de estos sujetos en los entornos en los que se requieran estas actitudes: se ayudará al desarrollo personal de los mismos y a la proliferación de competencias que sean requeridas en su vida laboral y personal. A su vez, podrán surgir las políticas de estado que tengan como objetivo fortalecer los factores que incrementen el liderazgo y los valores en el área laboral, promoviendo un liderazgo acorde a las características de los trabajadores, aumentando el bienestar laboral, así como el bienestar general de los sujetos.

Además, un aporte adicional al estudio de la relación entre los valores culturales y los tipos de liderazgo, es que se llevará a cabo un análisis factorial del Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] Forma Lider 5X Corta (Bass & Avolio, 2000 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004) en el entorno local, empleando la misma muestra de estudio. La misma estará conformada por adultos residentes en el Área Metropolitana, a los cuales se administrará un instrumento creado para servir a los fines de la presente investigación. El mismo se encontrará en el anexo de este trabajo, así como la versión argentina del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo.

En definitiva, se puede apreciar que aún queda mucho por descubrir en referencia a los diferentes valores culturales y los distintos estilos de liderazgo. Se pretende que este trabajo arroje luz para aclarar diversas cuestiones que plantean interrogantes, por lo que se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre los distintos valores culturales y los diferentes estilos de liderazgo en los adultos residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires?

CAPÍTULO 1. LOS VALORES SOCIALES

1.1. Definición de los valores y sus principales características

La preocupación que existe actualmente por los valores parece indicar que existe en la vida humana un elemento de la misma que no ha sido conveniente y suficientemente analizado. De acuerdo a lo que sucede en el entorno intelectual-científico y socio-cultural, los valores dejaron de ser una cuestión de ocupación filosófica, para conformarse en una problemática para las ciencias como la Pedagogía, la Sociología y la Psicología, incluso conformándose como una materia de discusión jurídica y legislativa (Brinkmann & Bizama, 2000).

Lo que ha ocurrido parte del discurso filosófico tradicional, conformándose en la actualidad como un objeto de estudios sociológicos y psicológicos de mucha relevancia pedagógica, política, económica y laboral, sobre todo cuando se trata de explicar y enfrentar una gama de conductas psicosociales, como la violencia, el maltrato, la corrupción, la contaminación, la drogadicción y el alcoholismo (Brinkmann & Bizama, 2000).

Debido a esto, es notorio que se requieren más investigaciones empíricas sobre cómo se generan y cómo funcionan los valores en las personas. Un procedimiento que es conveniente, es reunir las investigaciones alrededor de algunos supuestos básicos que permitan esbozar un instrumento apto para ser aplicado a la mayor cantidad de individuos posibles para lograr recoger resultados que hagan que se llegue a conclusiones de mayor importancia. Se puede abordar el saber de los valores, sin necesidad de explicitar mucho las distintas taxonomías, analizando la estrategia de intentar averiguar lo que ocurre dentro del individuo (Brinkmann & Bizama, 2000).

La cuestión es saber cómo se originan los valores, cuál es su estructura

psicológica y qué elementos, tanto internos o externos, repercuten en su adquisición y transformación. Buscando una respuesta para esto, el profesor Shalom Schwartz de la Universidad Hebrea de Jerusalén, se ha planteado estudiar la presencia de una estructura universal de los valores humanos. Este análisis es vital en las vivencias previas en las cuales participaron personas de nacionalidad israelí s y alemanes federales y, cuyos resultados se intentaron probar de manera universal (Schwartz & Bilsky, 1987).

Williams (1968) afirma que todos los valores poseen componentes cognitivos que poseen una representación selectiva direccional, requiriendo conductas emocionales, por lo que los valores son un criterio para seleccionar la acción.

Para la psicología, los Valores son motivaciones que llevan a ser o comportarse de una manera y no de otras (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999; Schwartz et al., 2012). Debido a que la motivación es el proceso para comenzar la acción, mantener la actividad y regular el modelo de actividad, no es extraño el que los valores humanos, comprendidos en base a la visión psicosocial, se hallen tan vinculados con el comportamiento, permitiendo predecirla (Schwartz, 2012).

Schwartz & Bilsky (1987), tratando de brindar soporte teórico para el análisis de los Valores Humanos, estudiaron las definiciones presentadas por distintos autores y tomaron los componentes o características que se encontraban presentes en cada una de ellas. Gracias a este trabajo, generaron una teoría sobre los Valores, que se instituyó como una teoría más complicada y completa.

Como resultado de la misma, ambos autores definieron los valores como las creencias referidas a las formas o estados deseables del comportamiento, que traspasan escenarios específicos, orientan la selección y análisis de conductas, sujetos y hechos, y son ordenados en base a su importancia relativa frente a otros valores, conformando un sistema jerárquico (Schwartz, 2006; Schwartz & Bilsky, 1990).

Para intentar resolver la cuestión de la clasificación de los Valores Humanos, Schwartz (2012) transforma las primeras definiciones de Valores y los delimita como metas transituacionales esperables, que difieren en la importancia y sirven como elementos que guían la vida de un sujeto u otra entidad social. En adición, Schwartz señaló que los Valores se originarían en tres necesidades o requisitos universales a los que todos los sujetos y sociedades deben responder. Las mismas serían las necesidades propias de los sujetos como organismos biológicos, los requisitos de acciones sociales organizadas, y las necesidades de persistencia y bienestar de los grupos (Schwartz, 2011, 2012; Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000).

Más allá de esta multiplicidad conceptual, desde la década de los 50, la definición de los valores se fue homogenizando, encontrándose alrededor de las características señaladas. Schwartz (2005) afirma que las principales particularidades de las ideas de valores, que se encuentran implícitas en los distintos investigadores son:

- Los valores son afirmaciones relacionadas a las emociones y a las cogniciones.
- Los valores son un constructo motivacional, por lo que son metas que los sujetos tratan de lograr.
- Los valores se propagan por las acciones y escenarios determinados. Son metas abstractas, por lo que se diferencian de nociones como las normas y actitudes, las cuáles se relacionan a las acciones, objetos o sucesos determinados.
- Los valores rigen la elección o valoración de las acciones, las políticas, los sujetos y los sucesos, sirviendo como estándares o criterios.
- Los valores se establecen por la relevancia que poseen en referencia a los demás. Los valores de los sujetos forman un sistema sistemático de prioridad de valores, que los caracteriza como sujetos.

A pesar de estas cinco particularidades comunes a los valores, el elemento

crucial que permite la diferenciación entre los mismos es el objetivo motivacional que expresan. Estas peculiaridades, las cuales son extensas a la mayoría de las definiciones sobre valores, permiten distinguirlos de otros constructos, como las cualidades o las necesidades (Rokeach, 1973). De esta forma, las actitudes se vinculan con un objeto social determinado, mientras que los valores traspasan este carácter.

1.2. La historia de los valores sociales

Aunque en las Ciencias Sociales el análisis de los valores sociales se remonta a inicios del siglo XX con Thomas y Znaniecki (1921), su abordaje desde una visión psicológica ha ocurrido en los últimos años (Gouveia, Martínez, Meira & Lemos, 2001; Jaume, 2013). Schwartz (1992) señala que los valores son las metas deseables, que difieren en su relevancia y que sirven como elementos que dirigen la vida de los sujetos (Schwartz, Caprara & Vecchione, 2010).

Según Schwartz (1992), los valores son objetivos motivacionales, transituacionales, que señalan que los individuos o grupos establecen como deseable y significativo en sus vidas. Las metas pueden ser:

- que se empleen a los intereses de algún ente social;**
- que puedan motivar la acción, brindándole dirección e intensidad emocional;**
- que sirvan como criterios para juzgar y evidenciar la acción;**
- que se adquieran mediante la socialización en los valores del grupo dominante, y mediante la experiencia personal de aprendizaje.**

Schwartz (1994) afirma que el elemento vital del contenido que distingue los valores es la meta motivacional que expresan. De esta manera, los valores representan

las respuestas que sujetos y sociedades deben brindar a:

- **las necesidades de los sujetos como organismos biológicos;**
- **los requisitos de la interacción social;**
- **los requisitos para el funcionamiento y la supervivencia de los grupos.**

La Teoría de los Valores (Schwartz, 1992) ha sido analizada utilizando el Perfil de Valores Personales (Schwartz et al., 2001), instrumento que posee 40 ítems que describen los valores de cada sujeto.

Distintas investigaciones apoyaron la fiabilidad del Perfil de Valores Personales para el análisis de los diez valores (Schwartz, 2005), confirmando la validez discriminante de éstos. Además, se halló que poseen validez predictiva para distintos comportamientos y actitudes (Schwartz, 2011). La técnica fue administrada en más de 40 países y se haya adaptada y validada en Argentina por Castro Solano y Nader (2006).

En el medio local, distintas investigaciones consideraron los valores humanos empleando el modelo teórico de Schwartz (Nader, 2009; Zubieta, Delfino & Fernández, 2007), empleando diferencias individuales como distintas poblaciones, escenarios, sexo y edad y diversas variables relacionadas.

En base a una investigación llevada a cabo en más de 60 países, Schwartz (1992) expone un modelo que señala la existencia de una estructura de valores permanente más allá de las culturas. Las 10 clases de valores que teoriza, provienen del análisis de los elementos universales o básicos que subyacen a las culturas analizadas, los cuales deben ser confrontados por los sujetos y grupos. De esta manera, los diez tipos motivacionales "capturan de forma razonablemente exhaustiva, los diferentes valores motivacionales más importantes reconocidos a través de los grupos culturales" (Fontaine, Poortinga, Delbeke & Schwartz, 2008, p. 347).

Autores	Definición de valor
Kluckhohn (1951)	Concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo, acerca de lo deseable, lo que influye sobre la selección de los modos, medios y fines de la acción accesibles.
Allport (1961)	Una creencia a partir del cual el hombre actúa por preferencia.
Rokeach (1973)	Una creencia duradera de que un modo de conducta o estado de existencia específico es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado de existencia opuesto o alternativo.
Hofstede (1984)	Una tendencia general a preferir ciertos estados de cosas sobre otros.
Schwartz y Bilsky (1992)	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 guía en su vida.
Fisher (1993)	Aprendizajes estratégicos, convicciones estables en el tiempo con relación a que un determinado modo de

	conducta es preferible a su opuesto.
Etkin (1994)	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.
García y Dolan (1997)	Son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.
Arciniega y González, (2000)	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.

Figura 1. Definiciones de valor, según diversos autores.

1.3. Historia del estudio de los valores

1.3.1. Desde el punto de vista de su significación filosófica, sociológica y psicológica

Dentro de la concepción filosófica, Tunnermanh (1999) delimita los valores como las creencias con las que se rige en la vida, siendo escogida luego de una selección y añadida al propio comportamiento, permitiendo escoger entre distintas alternativas en un momento siempre que se posea un sistema de valores para poder escoger la mejor decisión. Esto le genera al sujeto bienestar ya que le hace más sencillo

tomar decisiones y escoger su camino. Por otro lado, si el sistema de valores es confuso genera conflictos y molestia, y vacilación al momento de escoger.

Sin embargo, Da Rochas (1999) afirma que el valor se encuentra íntimamente vinculado a la ética, diferenciándose entre la filosofía contemporánea dos corrientes sobre cómo se genera la idea del bien, por una parte, se encuentra la corriente de los Universalistas que señala que el bien es una intuición universal, los sujetos deben diferenciar lo correcto de lo incorrecto por una capacidad específica de la condición humana. Mientras tanto, la corriente de los Circunstancialistas señala que el bien posee su origen social y se vincula con los intereses colectivos de supervivencia y progreso de la sociedad. Los intereses se disuelven en valores que se añaden a la sociedad y representan criterios que concentran los juicios de valor en cuanto al bien y al mal. La cuestión ética en la práctica reside en saber el mecanismo del bien que tuvo lugar.

Komblit (1994) afirma que en la psicología social los valores son las estructuras cognitivas que involucran dimensiones evaluativas y comportamentales, permitiendo al individuo interpretar la realidad, brindándole significados compartidos en la cultura. El hincapié se encuentra en el análisis cognitivo de los valores, que alcanza el análisis de cómo son pensados como objetivos mentales, significando la demarcación de sus discrepancias emotivas como objeto de análisis.

Desde la visión de las ciencias sociales, Cayón y Pérez (2008) afirman que los valores son las opciones entre posibles formas de comportarse, según una jerarquía restringida por la visión del mundo sostenida por una cierta colectividad, por lo que son sistemas representativos de interpretación y apreciación de las situaciones sociales. Se vinculan con dos elementos vitales de la condición humana:

- su capacidad de difundirse de lo existente, en referencia a que son visiones de lo ideal,

- la elección o predilección de maneras de ser o de comportarse frente a otros.

De acuerdo a Romero (1998), la visión sociológica de las organizaciones en transición afirma que los valores poseen tres dimensiones: cognitiva, siendo la creencia, motivacional, es decir, la meta energizante, y ética, en otras palabras, la conducta prosocial. Las dos primeras se relacionan con la generación y regulación del comportamiento individual, mientras que la tercera repercute en el desempeño del sujeto en los entornos sociales, laborales y no laborales.

- **Cognitiva:** transforma al valor en una afirmación prescriptiva, por lo que no es una creencia descriptiva, ni evaluativa, sino que señala una conducta como preferible a otra.

- **Motivacional:** los valores son objetivos, por lo que energizan la conducta del sujeto. Cuando se posee el valor, su cumplimiento se transforma en un requisito interior del sujeto.

- **Ética:** los valores son socialmente positivos. La conducta ética genera la comprensión, el acatamiento a los demás, la paz y la felicidad.

De esta forma, los valores hacen que los sujetos y organizaciones posean creencias, motivaciones y conductas prosociales que lleven a los integrantes de una organización a autoaceptarse y a ser aceptados por los demás. Por otra parte, permiten la guía de la conducta individual y colectiva, mientras que funcionan como un adhesivo individual, social y organizacional (Cayón & Pérez, 2008).

Por otro lado, los valores son ideas de lo deseable que repercuten en las maneras en que las personas analizan sucesos y escogen caminos de acción. Sirven de base para actitudes y comportamientos, guía las actitudes, los comportamientos de sujetos y grupos (Cayón & Pérez, 2008).

Lo deseable	Lo deseado
Representa la dimensión cultural de los valores.	Representa la dimensión cultural de los valores.
El efecto de la deseabilidad social es inherente.	Tiene menor contenido moral o directivo.
Tiene poco poder predictivo en cuanto a las conductas, hace referencia a una situación “ideal”, con poco asidero en lo cotidiano.	Es mejor predictor de conductas, pues refleja lo que la persona realmente quiere o busca en la vida.
Su función principal es la de evaluar la conducta propia y de otros.	Está relacionado con las motivaciones como constructo.
Está presente en el discurso y tiene un gran poder de racionalización.	

Figura 2. Los valores como lo deseable o lo deseado

1.3.1. Los estudios pioneros de Rokeach

Rokeach (1973) señala que los valores son afirmaciones perdurables, por las cuales se piensa que una forma de comportamiento específico o un estado de existencia, trascienden personal y socialmente a sus contrarios. De esta forma, los valores forman parte de la cognición, afinando que es ambicionado o lo que se prefiere. Tener un valor requiere que un sujeto sabe el camino o la manera correcta de comportarse, o la meta que pretende lograr. De esta manera, los valores guían la elección y apreciación de los escenarios y conductas.

Por lo general, existe una discusión teórica acerca de la naturaleza conceptual de los valores. A pesar de que algunos teóricos delimitan a los valores como cogniciones de lo ansiado (e.g. Rokeach, 1973), otros los definen como los componentes

motivacionales relacionados a lo deseado (e.g. Schwartz, 2005). A pesar de que es posible distinguir lo deseado y lo deseable, en la práctica metodológica, estos dos componentes se originan al mismo tiempo, siendo casi indistinguibles (Domínguez, 2001).

Rockeach (1973) creó un instrumento para la medición de la relevancia de los valores personales y una manera sencilla para repercutir en las actitudes y los comportamientos individuales a través del suministro de información que hará que los sujetos brinden críticamente sus valores. Existen cinco supuestos básicos para explicar la relevancia de los valores:

- **La cantidad de valores que un sujeto posee es pequeño.**
- **Todos los sujetos en todos los sitios del mundo poseen los mismos valores en distintos niveles de relevancia, según la realidad socio-cultural y las transformaciones sociales donde se hayan los sujetos.**

Además, Cayón y Pérez (2008) afirman que los valores se encuentran organizados en un sistema de valores:

- Los antecedentes de los valores pueden ir para atrás en la cultura, sociedad, instituciones y en la personalidad del sujeto.
- Los resultados de los valores humanos se observan en casi todos los fenómenos que los científicos sociales pueden pensar que son importantes para estudiar.

Cayón y Pérez (2008) señalan que la diferencia entre valores y sistemas de valores reside en que los primeros afirman que la manera como el sujeto debe guiarse, sirve como punto de referencia para observar si el comportamiento se encuentra a niveles apropiados en relación a los establecidos y como asiento para racionalizar el comportamiento, mientras que el sistema de valores es una clasificación asimilada de principios y ordenamientos que guían al sujeto a escoger comportamientos frente a un

suceso.

De esta forma, desde las diferentes significaciones, los valores encarnan una toma de posición vinculada con su conducta, sentimientos y acciones que operan como norma y orientan los comportamientos consientes o inconscientes (Cayón & Pérez, 2008).

Por lo tanto, Hofstede (1984) señala que los valores contienen lo deseable y lo deseado. A continuación, existen algunas diferencias significativas, entre la definición de los valores, como lo deseado, y la idea de los mismos, como lo deseable.

Lo deseado representa la dimensión cultural de los valores. Personifica la dimensión personal de los valores. La consecuencia de la deseabilidad social es inseparable. Posee menor contenido moral o directivo, así como poco poder predictivo en referencia a los comportamientos, refiriéndose a un escenario ideal, con poco pretexto en lo cotidiano. Es mejor predictor de los comportamientos, ya que refleja lo que el sujeto realmente quiere o pretende en la vida. Su ocupación principal es la de analizar el comportamiento propio y de los demás. Está vinculado con las motivaciones como constructo, encontrándose presente en el discurso y teniendo un gran poder de racionalización (García Del Junco, Medina Susanibarb & Dutschkec, 2010).

1.3.2. Los valores de Schwartz: su modelo teórico

El modelo de Schwartz es el progreso más novedoso en la investigación de los valores y conforma una estructura del sistema de valores que permite fundar un vínculo con los comportamientos. Con este modelo, se propone emplear un grupo comprensivo de valores motivacionales que han sido comprobados transculturalmente. De acuerdo a este modelo, cada valor es representado por distintos valores mezclados para conformar

índices fiables de prioridades apreciativas, conceptualizando las clases motivacionales en un sistema coronado, permitiendo vincular coherente y organizadamente las antelaciones de los valores a otras variables (Cayón, & Pérez, 2008).

De acuerdo a García Del Junco et al. (2010), el modelo teórico de los valores de Schwartz:

- Plantea una medida que combina los momentos con las categorías del evaluado como de máxima relevancia, y que es reconocido como contrario a los demás valores del individuo.
- Acentúa la base motivacional, como el esclarecimiento para la estructura de los valores.
- Indica la universalidad de la estructura y del contenido de las clases motivacionales de los valores.

Según Cayón, y Pérez (2008), en su teoría, Schwartz afirma que la estructura de valores son los vínculos de conflicto y coincidencia entre los valores, hallados en todas las culturas, no a su categoría relativa para un grupo o un sujeto. En adición, elabora su mapa conceptual sobre los valores destacando que ellos:

- **Son concepciones o creencias.**
- **Pertenecen a estados mentales de ser comportamientos deseables.**
- **Trascienden escenarios determinados.**
- **Guían la apreciación del comportamiento.**
- **Se encuentran ordenados por su relevancia relativa para un sujeto o una cultura.**
- **La identificación de elementos universales del contenido de los valores y de su estructura permite estudiar elementos culturales determinados.**

En adición, el modelo de Schwartz funda diferencia entre la noción de estructura de valores que apunta a los vínculos de conflicto y compatibilidad entre ellos, y el de antelaciones o jerarquías valorativas que se refiere a la relevancia relativa que los

sujetos y los grupos brindan a ciertos valores. Por otro lado, esta teoría sostiene que los valores de una sociedad pueden ser deducidos en base a los valores de los sujetos. En su estado efectivo, el modelo brinda una categorización de siete tipos motivacionales para el estudio (Cayón, & Pérez, 2008).

El modelo de Schwartz congregó datos consistentes, que se confirman transculturalmente en más de 60 países (Schwartz & Sagiv, 1995). Estos autores encontraron 57 valores concurrentes en más de 60 culturas: aceptación del destino, amabilidad, ambición, amistad, amor, armonía con la naturaleza, armonía interior, atrevimiento, autoindulgencia, autodisciplina, autoridad, capacidad, conservación de la imagen pública, cortesía, creatividad, curiosidad, devoción, disfrute de la vida, habilidad para perdonar, distancia, elección de metas propias, espiritualidad, éxito, honestidad, humildad, igualdad, independencia, influencia, inteligencia, justicia social, lealtad, libertad, limpieza, mentalidad abierta, moderación, mundo de belleza, mundo de paz, obediencia, orden social, placer, poder social, protección del medio ambiente, reciprocidad de favores, reconocimiento social, respetarse a sí mismo, respeto a padres y mayores, respeto por la tradición, responsabilidad, riqueza, sabiduría, salud, seguridad familiar, seguridad nacional, sentido de pertenencia, sentido de vida, vida excitante, vida no rutinaria.

De allí, Schwartz (2005) pasó a 10 valores básicos, los cuales son continentes de los 57 valores descritos. Estos son Universalismo, Benevolencia, Conformismo, Tradición, Seguridad, Poder, Logro, Hedonismo, Estimulación y Autodirección. Asimismo, estos 10 valores básicos se ordenan en 4 características: Apertura al cambio, Autotrascendencia, Autorealización y Conservación. Esta clasificación se comporta cómo valores que contienen los 10 valores básicos, mientras que éstos contienen los 57 valores encontrados en más de 60 culturas investigadas.

Según Schwartz (2005), hay diez valores motivacionalmente amplios y básicos que provienen de las tres necesidades universales de la condición humana: necesidades del sujeto como organismo biológico, la necesidad de la relación social coordinada, y los requisitos de vivencia y bienestar en los grupos. Los diez valores básicos contienen todos los valores fundamentales, registrados en las culturas del planeta.

En adición, del contenido de los valores, Schwartz (1993) afirma que los vínculos dinámicos entre los distintos valores. Las acciones llevadas a cabo en la búsqueda de cada clase de valores poseen secuelas psicológicas, prácticas y sociales que pueden generar conflicto o ser congruentes con la búsqueda de otras clases de valores. El patrón de vínculos de los valores en conflicto y la concurrencia entre las prioridades de los valores, genera la estructura circular del sistema de los valores. Los valores contrapuestos proceden en direcciones contrarias desde el centro, mientras que los complementarios se encuentran en proximidad alrededor del círculo.

Siguiendo con el planteamiento de Schwartz (1993), Villegas de Posada (2001) afirma que los valores poseen poco papel en el comportamiento, excepto cuando hay problema con los valores, cuando el comportamiento posee resultados que promueven uno o más valores, aunque se encuentran en conflicto con los más significativos para el sujeto. Es en esta situación de conflicto en el que los valores se activan, se toma conocimiento de ellos y pueden ser originados como principios guía. Frente a la falta de conflicto, los valores reciben poca atención.

Para su análisis, Schwartz (1992) crea un modelo de diez valores que ha mostrado validez en distintos países y culturas:

- **Poder:** es apreciar el estatus social e influencia, y el control o dominio sobre sujetos y recursos.
- **Logro:** se refiere al éxito personal mediante la exposición de la competencia según las

normas sociales.

- **Hedonismo:** es la búsqueda del placer y la subvención sensual para sí mismo.
- **Estimulación:** se necesita de un interés por las emociones, lo nuevo y el reto en la vida.
- **Autodeterminación:** señala la búsqueda del pensamiento autónomo y la labor creativa, así como la necesidad de explorar.
- **Universalismo:** es la comprensión, la apreciación, la paciencia y la protección para el bienestar de los sujetos y de la naturaleza.
- **Benevolencia:** comprende el interés por el bienestar de los sujetos con quien se encuentra en contacto personal.
- **Tradicición:** es el respeto, la responsabilidad y la aprobación de las costumbres y las ideas que la cultura o la religión brinda.
- **Conformidad:** es la limitación de las acciones, inclinaciones e impulsos que puedan trastornar o afectar a otros y violar perspectivas o normas sociales.
- **Seguridad:** persigue la armonía y la permanencia de la sociedad, de los vínculos y de sí mismo.

Simkin y Azzollini (2014) afirman que para el autor, estos valores pueden congregarse en cuatro bipolaridades: Apertura al cambio, Autopromoción, Conservación y Autotrascendencia.

La estructura de los diez servicios individuales básicos y los vínculos dinámicos entre éstos pueden ser personificadas en un esquema circular concéntrico el cual establece los conflictos y oportunidades entre las motivaciones que subyacen a los 10 valores. La estructura circular es la asunción teórica de que los valores constituyen un continuo motivacional. Cuanto más cercanos se hallen dos valores cerca del círculo, más parecidos son sus motivaciones subyacentes. Sin embargo, cuánto más alejados se

hallen dos valores, hay más antagonismo entre sus motivaciones subyacentes (Delfino & Muratori, 2011).

Según el modelo, las acciones a las cuales están destinados los valores poseen secuelas psicológicas, prácticas y sociales, que podrían generar conflictos o ser convenientes con los demás valores. Schwartz (2005) plantea un esquema circular concéntrico, el cual simboliza los vínculos entre los conflictos y las congruencias entre los distintos valores. El diseño circular encarna un continuo motivacional, en el que cuanto más próximos se hallen dos valores cerca del círculo, más parecidos son sus motivaciones subyacentes. Por otra parte, mientras más alejados se encuentren dos valores, hay mayor antagonismo entre sus motivaciones.

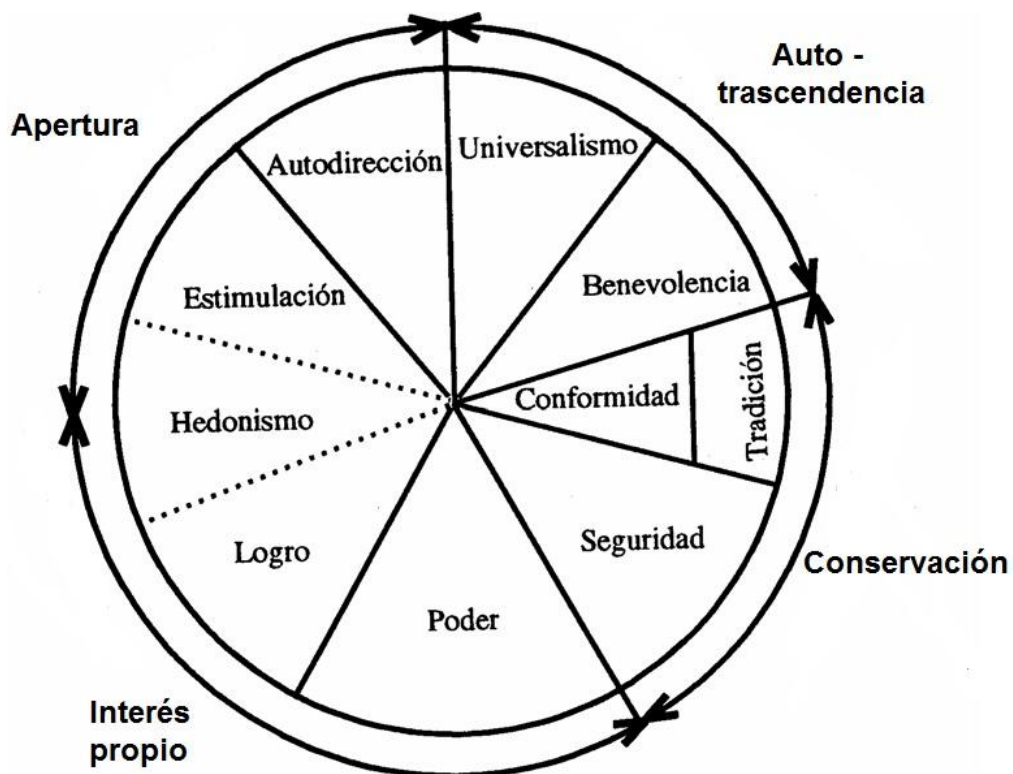


Figura 3. Modelo circular de valores de Schwartz (1992).

Existe un grupo de vínculos dinámicos entre las clases motivacionales de valores que se originan del supuesto subyacente de que las labores emprendidas para llevar a cabo cada clase de valor, poseen resultados psicológicos, prácticos y sociales que pueden generar conflicto o ser concurrentes con la realización de otra clase de valores. El análisis de los problemas y concurrencias que pueden originarse cuando los sujetos tratan de llevar a cabo estos valores de manera simultánea, pueden ser la base de formulación de hipótesis sobre los vínculos entre prioridades de valores (Schwartz, 1992).

A su vez, Schwartz (2001) señala que desarrollar los valores de Logro puede generar conflicto con el seguimiento de los valores de Benevolencia: la búsqueda del éxito personal puede que sea un obstáculo para las acciones tendientes a mejorar el bienestar de los sujetos que requieren de ayuda. De la misma forma, el tratar de mantener valores Tradicionales puede generar conflicto con la búsqueda de la Estimulación: aceptar los hábitos culturales y religiosos y las ideas entregadas del pasado puede privar la novedad, el desafío y el entusiasmo.

Apertura al Cambio	Conservación
Valores que enfatizan la independencia de juicio y la acción y favorecen el cambio (autodirección y estimulación).	Valores que ponen el énfasis en la auto-represión sumisa, la preservación de prácticas tradicionales y la protección de la estabilidad (seguridad, conformidad y tradición).
Autopromoción	Autotrascendencia
Valores que enfatizan la búsqueda del éxito personal y el dominio sobre otros (poder y logro).	Valores que destacan la aceptación de otros como iguales, así como la preocupación por su bienestar (universalismo y benevolencia)

Figura 4. Dimensiones bipolares básicas subyacentes.

Por otra parte, mantener valores de Benevolencia y Conformidad es compatible, ya que ambas clases de valores requieren de una conducta que posea la aprobación del grupo íntimo. Estos valores se establecen en dos dimensiones bipolares: Apertura al Cambio con Conservación y Autopromoción con Autotrascendencia.

La estructura de valores de Schwartz (1992) brinda validez en el entorno transcultural. La evidencia que encontró este autor para la edificación de su esquema teórico hallada en muestras de 67 países, las cuales indican las motivaciones subyacentes que podrían conformar un principio universal para organizar los sistemas de valores. Este esquema motivacional que compone los vínculos entre los valores, posibilita la investigación sobre cómo los sistemas de valores, más que los valores por sí mismos, se vinculan con otras variables. El esquema de la estructura circular de los valores motivacionalmente contrarios y simultáneos procede de la vivencia lograda en base a los conflictos de los sujetos cuando se comportan de acuerdo a sus valores.

El esquema de valores de Schwartz (1992) se mantiene en base a dos hipótesis vinculadas entre los valores:

- **Los valores adyacentes en el esquema deberían poseer igual relación con otras variables.**
- **La relación de valores con otras variables debería reducir en ambas direcciones, cerca del círculo, desde el valor más positivamente relacionado, hacia el negativamente vinculado.**

De esta forma, el orden de relación, para todo el grupo de los diez valores debería continuar un patrón previsible. Sobre todo, si un rasgo, actitud o conducta se vincula positivamente con uno de los valores, aunque de forma negativa con otro, el patrón esperado de relación con todos los demás valores continua el esquema circular del valor (García Del Junco et al., 2010).

1.4. Tipos motivacionales y valores componentes

Según Vera y Martínez (1994), los valores pueden originarse en la clase, a pesar de que se espera que posean distintos significados.

- **Hedonismo:** placer y gratificación sensual para sí mismo. Valores: placer, disfrutar la vida (saludable).
- **Logro:** éxito personal a través de la demostración de capacidad de acuerdo a los estándares sociales. Valores: tener éxito, deseoso, competente, influyente (inteligente, autorrespeto, reconocimiento prestigio social).
- **Poder:** estatus social y influencia, vigilancia o dominancia sobre los individuos y recursos.

Estos tipos se representan en la solución multidimensional como áreas autónomas enfocados dentro de un modelo circular. Las clases situadas en sectores contrarios se suponen en conflicto. Los valores concurrentes se emplazarán unos cerca de los demás dentro de estas regiones (Vera & Martínez, 1994).

En adición, Vera y Martínez (1994) afirma que la teoría vínculos dinámicos entre las clases motivacionales como hipótesis de compatibilidad entre los grupos de valores que pueden ser indagados y llevados a cabo de forma conjunta, o como hipótesis de conflicto cuando los valores comprendidos en estas clases se oponen entre sí para su realización. La información encontrada parece confirmar que, en casi todas las culturas, los valores tipificados dentro de la condición de "poder" con contrarios a los de la categoría "benevolencia", o que la "estimulación" será contraria a "conformidad", entre otros:

- 1. Autodirección vs. conformidad.**
- 2. Universalismo vs. conformidad.**
- 3. Estimulación vs. conformidad.**

- 4. Logro vs. benevolencia.**
- 5. Hedonismo vs. benevolencia.**
- 6. Poder vs. benevolencia.**
- 7. Estimulación vs. tradición.**
- 8. Hedonismo vs. tradición.**
- 9. Autodirección vs. tradición.**
- 10. Estimulación vs. seguridad.**
- 11. Autodirección vs. seguridad.**
- 12. Poder vs. universalismo.**
- 13. Intereses compatibles.**
- 14. Autodirección y estimulación adyacentes** (se vinculan con la necesidad básica de experiencia).
- 15. Autodirección y universalismo adyacentes** (intervienen en la confianza y en el bienestar con los juicios sobre el yo).

El modelo teórico de Schwartz permite el análisis de los valores en su relación con otras variables, como la ideología política (Schwartz & Barnea, 1994), ya que los valores permiten a los sujetos organizar sus valoraciones políticas de forma relativamente constante, brindando una estructura general de las cualidades políticas (Feldman, 2003).

De esta forma, Schwartz (1994) señala que las diferenciaciones sistemáticas en la prioridad que los sujetos brindan a los distintos valores vitales funcionan como base de los pensamientos políticos. Por ende, los valores pueden repercutir en la elección política mediante sus efectos sobre las ideologías.

Schwartz (1994) define los valores como los objetivos deseables y transituacionales, que difieren en relevancia, los cuales sirven como principios vitales

de un sujeto o de un ente social. De esta definición, se concluye que los valores:

- **sirven a los intereses de algún ente social;**
- **motivan a la acción, brindándole dirección e intensidad emocional;**
- **operan como criterios para conceptualizar y evidenciar la acción;**
- **se logran mediante la socialización en los valores del grupo imperante y mediante la vivencia personal de aprendizaje.**

De acuerdo a Rokeach (1973), los valores no existen de forma aislada y pocas veces una actitud o conducta singular son funciones de un único valor. De esta manera, son la principal variable dependiente en las investigaciones culturales acerca de la sociedad y la personalidad, y la variable independiente más significativa en la investigación de las actitudes y del comportamiento social.

Cada valor manifiesta metas y objetivos que los sujetos buscan lograr y determinarían las acciones que comienzan para lograrlos. Los tipos motivacionales son constantes y comunes en todas las culturas, difiriendo en cuanto a su intensidad o relevancia y su relación con elementos culturales (Bilbao, Techio & Páez, 2007).

Sheldon y Niemiec (2006) afirman que en la predicción del bienestar y de la salud mental es fundamental el equilibrio en la complacencia de las necesidades que un gran nivel de satisfacción en alguna de las mismas. En otras palabras, los sujetos que poseen metas relacionadas a sus intereses, valores y requerimientos, poseen mayores niveles de bienestar y un funcionamiento positivo.

Inglehart, Basañez, Diéz-Medrano, Halman y Luijkx (2004) afirman que el precio de la seguridad requiere apreciar como objetivos la permanencia, seguridad y persistencia del sujeto, sus vínculos y familia. En las culturas colectivistas prevalece una sociabilidad del deber, la cual se relaciona a pocos grupos a los que se vincula la persona. El motivo relacional de pertenencia es más significativo en estos entornos por

la importancia que poseen las redes en la obtención de las metas personales y grupales.

En las culturas independientes, por otra parte, hay una sociabilidad voluntaria, fundada en la satisfacción mutua, encauzada a grupos de pertenencia varios y de mayor acaecimiento de la decisión personal. En otras palabras, la motivación de alistamiento e intimidad es más significativa en las culturas individualistas, en las que los vínculos sociales se fundan en una decisión individual de corresponder, debiendo realizar un esfuerzo de creación y mantenimiento de las mismas, en contraste con las colectivistas (Páez, Fernández, Ubillos & Zubieta, 2004).

Los valores de universalismo se relacionan a la aplicación de normas de justicia y al bienestar general, extendido a la humanidad. Estos dos valores se relacionan entre sí y se vinculan a culturas equivalentes o de poca jerarquía. A nivel personal, se relacionan con creencias igualitarias, vinculado categóricamente con creencias sobre la notabilidad de que algunos grupos sociales dominen a otros (Sidanius & Pratto, 1999).

Por su parte, Lucas, Diener y Suh (1996) señalan que los objetivos generales encaminados hacia la Autotrascendencia y a la apertura al cambio, se relacionan con niveles positivos de Bienestar y apreciación positiva de la Salud Mental.

Barrientos (2005) afirma que los valores, a nivel colectivo, hacen que los sujetos posean una mayor libertad para escoger sobre su propia vida, una mayor inquietud por la correspondencia social y justificación de los vínculos sociales igualitarios. A nivel propio suponen elementos psicológicos que ayudan a poseer una red social activa y positiva, reduciendo la emocionalidad negativa, una autoestima positiva y a encontrarse abierto a nuevas vivencias, así como un mayor apoyo social, estrategias de afrontamiento, y buena salud física y mental.

1.5. La juventud y los valores

De acuerdo a Erikson (1968), la honradez de las identidades sucede luego de la adolescencia, donde es importante al otorgar una visión histórica que resume las caracterizaciones del pasado, el presente y el futuro, de manera conflictiva. Esto es una crisis de identidad.

Según Kaës (2007), el preconsciente posee como condición inscribirse en la intersubjetividad. Es fundamental la función del otro en la conformación de esta instancia. Estas ocupaciones caracterizan al preconsciente como un aparato de ligadura de la pulsión, el sentido y de la ligadura.

El trabajo de preconsciente del otro, la actividad de los vocablos y palabras tendientes a otro le brinda la posibilidad de una reactivación de la actividad de simbolización. Es un trabajo psíquico de la intersubjetividad: otro u otros pueden llevar a cabo un trabajo de ligadura y mutación que a un individuo le es inalcanzable en ese momento. Algunos de los individuos pueden hallar apuntalamientos para su actividad representacional (Kaës, 1995).

La actividad del preconsciente debe ser pensada como una función intersubjetiva: la capacidad de albergue, contención, significación y transformación, haciendo que la actividad del preconsciente posea como condición cualidades del preconsciente de los demás (Kaës, 2010).

Aberastury y Knobel (1970) afirman que el duelo por el cuerpo se convierte en la identificación con una nueva imagen de sí en la adolescencia. El duelo por los padres infantiles lleva a un proceso de dejadez que contiene el abandono de la autoridad y del ideal parental, así como de los vínculos objetales incestuosos de amor y odio de la etapa edípica, la cual contiene vínculos parentales y fraternos. La primera vertiente lleva al

aparato psíquico a conversiones en el yo y el Súper del adolescente, y la segunda, guía la conversión al descubrimiento de un objeto heterosexual externo. Por último, el duelo por la identidad infantil se vincula al previo ya que acercarse a un objeto heterosexual externo requiere el haber llevado a cabo un duelo por la bisexualidad.

Según Rice (2000), el autoconcepto es el discernimiento cognitivo consciente y la apreciación que los sujetos llevan a cabo sobre sí mismos, siendo sus pensamientos sobre sí mismas. De acuerdo a Wayment y Zetlin (1989), el autoconcepto es la identidad autohipotetizada del sujeto. Sería un sistema de actitudes que el sujeto posee de sí mismo, suponiendo la suma de sus autodefiniciones o autoimágenes (Naranjo Pereira, 2007).

Al estudiar la adultez emergente de forma transcultural, Fierro y Moreno (2007) hallaron diferencias significativas entre españoles y mexicanos en las subescalas de adultez, en el posponer el ingreso a los papeles de la adultez, la visión de nuevas probabilidades y poseer un plan futuro. Los mexicanos mostraron puntuaciones más elevadas, mientras que en las subescalas de posponer el logro de la identidad y los elementos de estabilidad y adaptación, los españoles mostraron puntuaciones más elevadas. Los jóvenes de estos países se encuentran seguros del final del período de la adolescencia, aunque ambos poseen dudas sobre el inicio de la adultez en las particularidades personales y en términos de los años de edad (Urbáez, 2013).

Schwartz (2006) es un investigador dedicado al estudio psicosocial de los valores humanos, siendo una clase de respuesta que se forma socialmente a pesar de aciertos requisitos universales. Por lo que la afirmación es una propuesta taxonómica de los valores, fundándose en tres elementos que deben enfrentar las sociedades. Estos valores se vinculan con la tensión, presentes en los grupos entre la independencia y la adhesión a las distinciones, ideas y normas grupales.

El segundo elemento social sobre el que se edifican los valores es el tener que avalar que los sujetos posean conductas responsables que preserven al grupo. De acuerdo a la relación de sus integrantes, llevan a los sujetos a reconocer a sus pares como personas con intereses básicos en común, y los intereses jerárquicos que se fundan en una estructura social con papeles distinguidos. En base a los primeros, los sujetos serían socializados en la contribución y el compromiso con ejercicios que afirmen el bienestar de todos, mientras que en base a los segundos, en la aprobación de la distribución jerárquica de papeles y en las reglas relacionadas al poder y la autoridad (Imhoff & Brussino, 2013).

Por último, un tercer elemento que conforma a las sociedades y repercute en sus elecciones, es cómo tratan con los vínculos entre el mundo natural, social y los sujetos. De esta forma, se distinguen formas de armonía con cómo es el mundo, y una condición propensa a transformar el ambiente según las metas. Considerando cómo se posicionan frente a estos tres dilemas, los sujetos o los grupos, se podrá permitir la gama de valores prioritarios para estos (Schwartz, 2006).

Piensa los valores como metas transituacionales que conciertan metas deseables y que se muestran como principios directrices en la vida de los sujetos o de los grupos. Son creencias relacionadas a ciertas emociones, que permiten la valoración de acciones, sujetos, políticas y sucesos, y se relacionan con un sistema en cuyo marco algunos principios son más significativos que otros (Imhoff & Brussino, 2013).

En base a estos elementos, el autor expone la presencia de 10 valores sociales: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad, que enuncian metas motivacionales y que poseerían el carácter de universales. Esto conforma un debate interesante, debido a que si los valores son compartidos por la comunidad de los sujetos, se torna complejo confirmar la

existencia de valores universales que no se presentan bajo ciertas maneras en las distintas culturas (Imhoff & Brussino, 2013).

Otros autores señalan que los valores pueden ser distinguidos mediante la observación de conductas y la inferencia sobre los valores subyacentes a los mismos, siendo mediante la pregunta directa a los sujetos sobre de cuáles son sus valores (Vera-Martínez, 2001).

“Las personas tienen una serie de valores estables de moderada complejidad que ponen en práctica al enfrentarse con diferentes situaciones de la vida cotidiana” (Castro Solano & Nader, 2006, p.162).

Schwartz (2006) afirma que los valores tienden a lograr diferente significado en distintas culturas, señalando que aquellos valores cuyos sentidos se distinguen transculturalmente no deben ser empleados en las comparaciones. En Latinoamérica, diversos estudios han estudiado desde la teoría de los valores de Schwartz empleando su instrumento, corroborando su validez total o parcial para este ambiente, e investigando los vínculos entre valores sociales y distintas variables psicosociales (Daset, López & Suero, 1998; López, Caso & Rodríguez, 2007).

Schwartz (2006) publicó información indicando que, en contraste con otras regiones culturales, América Latina es un territorio donde prevalecen valores colectivistas, las anomalías provendrían de Bolivia y Perú, ya que estos países han sido menos afectados por la matriz cultural europea.

En la misma dirección, existen muchas investigaciones que exponen la representación colectivista de las culturas latinoamericanas (Hosftede, 1980, 2001; Triandis, 1995). Mientras que Schwartz (2006) señala que esto se debe a la atribución cultural europea, para diversos autores el escenario sería contrario: mientras más fuerte es la impresión indígena en la cultura nacional, habrá mayor prevalencia de

colectivismo (Cerda-Hegerl, 2006).

El estudio Glove (Ogliastri et al., 1999) afirma que Latinoamérica posee altos valores colectivistas familiares y grupales, aunque detecta niveles elevados de valores elitistas e individualistas mezclados con un gran deseo de que prevalezca el bien común sobre las preeminencias individuales. De esta forma, en contraposición a los indicadores de Hofstede (1980) y Schwartz (2006), se afirma que “en los países latinoamericanos se percibe una orientación hacia el individualismo, comparativamente con el promedio internacional” (Ogliastri et al., 1999, p.42).

Hofstede (1980, 2001) afirma que Argentina es uno de los países con más índices de individualismo en referencia a los demás países latinoamericanos, aunque sus puntuaciones son menores que países como EEUU y Alemania. Esto coincide con lo que afirma Globe (Ogliastri et al. 1999), que posiciona a Argentina como uno de los países latinoamericanos más individualistas, como Colombia y Guatemala, no obstante, una comparación interna de su población indica que hay más presencia de valores colectivistas por sobre los individualistas (Omar, 2006; Omar & Florencia, 2008).

Goñi, Fernández-Zabala e Infante (2012) señalan que el autoconcepto personal es uno de los elementos de la personalidad más significativos y que mayor repercusión poseen sobre el rendimiento escolar, aunque a su vez es en sí mismo una cuestión clave para trabajar en el logro del pleno desarrollo personal y social de los estudiantes y de los sujetos que deseen obtener el bienestar psicológico. La autopercepción no solo involucra descubrirse física, intelectual o socialmente sino a nivel personal.

Por otra parte, Sheldon y Niemiec (2006) afirman que en la predicción del bienestar y de la salud mental es más significativa la presencia de un equilibrio en la complacencia de las insuficiencias que un elevado nivel de satisfacción en alguna de las mismas. Los sujetos que poseen metas relacionadas con sus intereses, mercancías y

requerimientos, poseen mayores niveles de bienestar y un funcionamiento positivo. Inglehart et al. (2004) afirman que el valor de seguridad requiere apreciar como objetivos la persistencia, seguridad y conservación del sujeto, de sus relaciones y de la familia.

En las culturas colectivistas prepondera una sociabilidad de deber, constante y relacionada a pocos grupos a los que se adscribe el individuo. Se debe pensar que el motivo relacional de prevalencia es más significativo en estos entornos por la importancia que poseen las redes en la obtención de objetivos personales y grupales. En las culturas individualistas, se pretende una sociabilidad voluntaria, fundada en la satisfacción recíproca, encaminada a grupos de pertenencia diferentes y de mayor acaecimiento de la decisión personal (Vázquez & Herbas, 2008).

En otras palabras, la motivación de alistamiento e intimidad es más significativa en culturas individualistas, en las que los vínculos sociales se asientan en una decisión individual de pertenecer y, como resultado, se debe realizar un esfuerzo de creación y manutención de ellas, en contraste con las colectivistas (Páez et al., 2004).

Los valores de universalismo se relacionan a la utilización de normas de justicia universal y al bienestar general, extendido a la humanidad. Estos dos valores se relacionan entre sí y se vinculan a culturas idénticas o de poca jerarquía. A nivel individual, se relacionan con creencias idénticas, correlacionando de manera negativa con creencias sobre la relevancia de que unos grupos sociales sometan a otros (Sidanius & Pratto, 1999).

Lucas et al. (1996) afirman que los objetivos generales tendientes hacia la Autotrascendencia y hacia la apertura al cambio, se relacionan con niveles positivos de Bienestar y apreciación positiva de la Salud Mental.

Según Barrientos (2005), de acuerdo a los valores colectivos, los sujetos poseen

una mayor libertad para escoger sobre su propia vida, una mayor inquietud por la igualdad social y justificación de los vínculos sociales igualitarios. A nivel individual presumen elementos psicológicos que ayudan a poseer una red social activa y positiva, reduciendo la afectividad negativa, una autoestima positiva y el hallarse abierto a nuevas vivencias, además de un mayor sostén social, estrategias de afrontamiento y una buena salud física y mental percibida.

1.6. La familia y los valores

Según Zuk y Nagy (1986), la familia es definida como:

la unidad social primaria, la principal fuente de seguridad del niño, y el agente básico de la socialización y de la aculturación (...) es esencial para la supervivencia del niño, para su aprendizaje de las técnicas de adaptación, y para desarrollar las características de la personalidad por medio de la identificación y de otros mecanismos de internalización. (p. 61)

Los enfoques teóricos tradicionales y nuevos asisten este movimiento especulativo. Se señalan que los aportes del psicoanálisis, de la teoría interaccional, de la teoría existencial, de la antipsiquiatría, de la teoría de la gestalt y, de la cibernética, teoría de los sistemas y teoría de la información o comunicación, que coinciden en iluminar algunos elementos de la complejidad familiar (Fairlie & Frisancho, 1998).

Según Benoit (1985), un ejemplo de estos aportes proviene de la teoría de los sistemas de Von Bertalanffy:

el hombre debe ser considerado como un «sistema de personalidad activa» y no reflejológica; el organismo es un conjunto molar y no molecular; la homeostasis, función de estabilidad, es cuestionada constantemente por la anamorfosis, procesos de crecimiento; las actividades simbólicas humanas permiten esta continua superación; los valores, datos psicológicos y morales, funcionan en el nivel superior de esta complejidad relacional, que en el límite es inanalizable. (pp. 11-12)

Si un miembro de la familia no haya el reconocimiento que requiere en los demás, lucha para que se lo observe con los valores que posee y culpa a los demás de la miopía y la desconsideración, éstos responden de la misma forma, así como lo explican Wallace y Fogelson: "comúnmente, el grupo familiar se ve atrapado en un complejo de luchas por la identidad, recíprocas" (Nagy & Framo, 1988, p. 511). Esta lucha puede ser manifiesta o latente, y emplea adjetivos, metáforas, contrastes y otras expresiones para describir a la persona que habla y a sus interlocutores (Fairlie & Frisancho, 1998).

Desde la sociología, Estrada Arango (1996) define a la familia como:

el grupo social con residencia común donde las características generales y particulares de esta organización interna de pluralidad de individuos actúan desde sus respectivas posiciones, status, cumpliendo papeles (roles) específicos, buscan a través de la interacción por ella establecida, la consecución de unos fines más o menos designados. Estas familias pueden tener lazos de consanguinidad, afinidad y

adopción y a partir de estos vínculos se generan distintas formas de organización familiar. (p. 4)

En referencia al cambio, Glansdorff y Prigogine (1971) señalan que las exigencias de transformaciones pueden empujar los mecanismos que compensan la atipicidad, sin embargo, el sistema evoluciona hacia una complejidad mayor. A pesar de que la familia sólo puede oscilar dentro de determinados límites, posee una capacidad sorprendente para acomodarse y transformarse, conservando su continuidad. Sistemas vivos que presentan estas particularidades son sistemas abiertos, en contraposición con las estructuras en equilibrio, cerradas de la termodinámica clásica.

De acuerdo a Berenguer Cerdá (2012), las fluctuaciones internas o externas, por lo general son seguidas por una respuesta que restituye el sistema a su estado de perseverancia. Aunque si la fluctuación se torna más amplia, la familia puede entrar en una crisis en la que la modificación posea un nivel distinto de funcionamiento capaz de sobrepasar las alteraciones.

Esta visión de la familia como sistema vivo señala que el estudio de una familia a largo plazo evidenciará el siguiente desarrollo, en que etapas de desequilibrio cambian con períodos de homeostasis, conservándose la fluctuación dentro de una extensión manejable: este modelo del desarrollo piensa cuatro períodos principales organizados alrededor del crecimiento de los hijos. Vislumbran la formación de la pareja, la familia con hijos pequeños, con hijos en edad escolar o adolescentes y con hijos adultos (Berenguer Cerdá, 2012).

Los padres de familia y/o cuidadores son los actores más significativos ya que son la población que median en todas las etapas de la educación de los hijos. La actitud de los mismos es distinta: desde la dejadez hasta la colaboración constante. Lo vital es

la toma de conocimiento, de sensibilizarlos y empoderarlos como agentes para las transformaciones familiares, y los valores personales que comunicarán a esa persona en formación que es su hijo, estudiante, vecino y menor (Berenguer Cerdá, 2012).

CAPÍTULO 2. LOS VALORES Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1. Definiciones de liderazgo

El crecimiento personal es el proceso de transformación que se genera en los contenidos y ocupaciones psicológicas de la personalidad, que hace que haya un nivel superior de regulación y autorregulación conductual, involucrando en base a las exigencias de la sociedad, un mejor vínculo con su entorno, con los demás sujetos y consigo mismo (Pérez, Martín, 2003 citado en Bermúdez Morris & Pérez Martín, 2005).

Por otra parte, las transformaciones interrumpidas e impredecibles a las que deben amoldarse las organizaciones para sobrevivir en la economía global, han transformado al liderazgo en un componente vital, debido a que del buen ejercicio de éste provendrán mejores indicadores de efectividad y competitividad (Ahumada, 2004 citado en Trogolo, Pereyra & Sponton, 2013). Además, se cree que el éxito o fracaso de cualquier organización estriba en la calidad de sus líderes (Peiró, 1992 citado en Trogolo et al.).

Según House, Javidan, Hanges y Dorfman (2002 citados en Trogolo et al., 2013), el liderazgo es el proceso por el cual un sujeto repercute en sus seguidores de forma que ayuden a obtener los objetivos señalados y al éxito organizacional. Actualmente, se afirma que la gama comportamientos que puede mostrar el líder es abarcativa, dependiendo de la habilidad que posea éste para descifrar correctamente las particularidades del suceso, del entorno organizacional, de los empleados y de las labores que deben llevarse a cabo.

O'toole (1996) define el liderazgo basado en valores o liderazgo moral empleando términos intercambiables. Los describe como el empoderamiento de todos

los integrantes de una organización para ser líderes. Menciona el coraje, la autenticidad, honradez, visión, pasión, persuasión, y persistencia como necesarios de un liderazgo en valores. Un líder fuerte, posee el valor, la integridad, visión, persuasión y persistencia. Un líder basado en valores puede escuchar, incitar opiniones con las que discrepa, autoridad sobre los subordinados y liderar por poder, manipulación o coerción.

En Argentina, a pesar de que existe un interés en aumento en el estudio del liderazgo (e.g. Nader & Castro Solano, 2009 citados en Trogolo et al., 2013) no se han hallado investigaciones que analicen el impacto del liderazgo sobre la salud psicosocial de los empleados, por ende, es de relevancia llevar a cabo estudios en distintas latitudes que permitan contribuir con evidencia intercultural sobre la atribución de las distintas clases de liderazgo.

El liderazgo posee un rol en la predicción de la confianza de los empleados, lo que afecta en la eficiencia del líder: procesos más eficaces en la organización, cumplimiento de los proyectos en el tiempo establecido y altos niveles de creatividad (Gillespie & Mann, 2000 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

A comienzos del siglo XX, los estudios sobre el liderazgo estuvieron enfocados en identificar las particularidades que distinguen a los líderes de quienes no lo eran. Estas teorías fueron nombradas como teorías del gran hombre (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil, 2007; Northouse, 1997 citado en Castro Solano & Benatuil).

Posteriormente, las investigaciones se enfocaron en los comportamientos que presentaban los líderes, estas fueron analizadas por los grupos de Ohio y Michigan. A través de la técnica de análisis factorial, los estudiosos observaron que los comportamientos se apiñaban en cuatro categorías: consideración, comienzo de la estructura, énfasis en la labor y la sensibilidad (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil, 2007).

Luego se redujeron a la consideración y comienzo de estructura, este fue el modelo dominante hasta los años '80, momento en las que se originaron modelos teóricos alternativos. La principal crítica (Trice & Beyer, 1993 citados en Castro Solano & Benatuil, 2007) reside en que se refería solo al liderazgo de “Bajo Nivel”, considerando solo los elementos instrumentales del mismo. Los resultados de los estudios que emplearon como predictores del comienzo de la estructura y la consideración han sido frágiles (Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil; Fisher & Edwards, 1988 citados en Castro Solano & Benatuil).

Por otra parte, Puglisi (2006) afirma que algunos líderes funestos del siglo XX han embarrado la noción de liderazgo, por lo que algunos se niegan a hablar del tema, a pesar de ser necesario. Hitler, Mussolini, Stalin, Pol Pot e Idi Amín pudieron más que Gandhi, Churchill o Juan Pablo II. El primero de estos se destaca más que cualquiera de los negativos, ya que realizó una revolución pacífica y que fundó la democracia más grande del planeta.

Una segunda equivocación se origina de la psicología de los rasgos. Los psicólogos señalaron hacia las particularidades distintivas de los líderes y no hallaron una que les sea conveniente. Posiblemente las definieron mal, como por ejemplo, la estatura: De Gaulle lo fue, aunque no lo fue Hitler. Lenin y Stalin eran de estatura media, Schwarzkopf macizo, Mac Arthur entre mediano y alto, aunque de contextura atlética (Puglisi, 2006).

La tercera cuestión se vincula con la filosofía y sociología actuales. La escuela de Francfort posee nociones que dominan las ciencias sociales y conforman la perspectiva excluyente de los currículos escolares, hace hincapié en los procesos sociales por sobre quienes los comienzan, los rigen y los finalizan. De esta manera, pueden explicar el cristianismo sin Cristo y el marxismo sin Marx, opacándose los

líderes y desapareciendo los próceres (Puglisi, 2006).

Además, se puede mencionar la desfiguración del liderazgo realizada por Hollywood, se enfatizan los rasgos patológicos y superficiales haciendo que el personaje corra al sujeto. Ha crecido mucho el arte del management, aunque las empresas se encuentran llenas de gerentes carecen de líderes, lo mismo ocurre en la función pública, los partidos políticos, las instituciones y la sociedad en general. Hay una gran carencia de líderes y sed de liderazgo en todas las áreas del trabajo (Puglisi, 2006).

2.2. Los estilos de liderazgo

Desde allí se ha avanzado hacia la conceptualización de un Modelo de Liderazgo de Rango Completo (Bass & Riggio, 2006 citados en Trogolo et al., 2013), el cual sostiene que las prácticas de liderazgo pueden ser analizadas de acuerdo a tres dimensiones o estilos: el estilo de liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez faire.

De acuerdo a Castro Solano (2007 citado en Trogolo et al., 2013), el liderazgo transformacional genera transformaciones en sus seguidores para concientizarlos sobre la relevancia y el valor que poseen los resultados después de llevar a cabo la labor asignada, estimulándolos a que se propaguen sus intereses personales para cumplir con los objetivos de la organización. Estos líderes se definen por el carisma, los líderes transformacionales se postulan ellos mismos como ejemplos a seguir, la inspiración brindando significado a las tareas de sus subordinados, la estimulación intelectual que estimula la búsqueda de soluciones a cuestiones cotidianas, y la consideración individualizada de los empleados, los cuales se preocupan por los requerimientos individuales de sus dependientes.

Por otro lado, los líderes transaccionales se definen por el desarrollo de compensaciones y el pacto con los subordinados para obtener el logro de objetivos organizacionales, es decir, una recompensa contingente, supervisando cercanamente las labores de sus subordinados para así evitar errores o desviaciones de las instrucciones y normas establecidas. Si sucede un error, se aplican acciones correctoras. Posee una forma activa enfocada en la prevención para que los errores no sucedan, y una forma pasiva en la que se actúa cuando el error ya sucedió (Trogolo et al., 2013).

Finalmente, el liderazgo *laissez faire* es definido como la carencia o evitación de liderazgo, ya que esta clase de líderes no toma decisiones, no llevan a cabo intercambios de ninguna clase para lograr las metas y no emplean la autoridad que el papel de líder les otorga (Trogolo et al., 2013).

Últimamente, se empezó a analizar la importancia del líder en los entornos de salud psicosocial y en las organizaciones saludables (Llorens, Salanova & Sorribles, 2009 citados en Trogolo et al., 2013). Distintas investigaciones empíricas (e.g. Corrigan, Diwan, Champion & Rashid, 2002 citados en Trogolo et al., 2013) señalan que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional repercute positivamente en el engagement e afecta negativamente en el burnout de los empleados, mientras que el liderazgo *laissez faire* muestra una relación inversa.

Existe una relación entre el liderazgo transformacional y el triunfo en el desempeño de los gerentes (Howell & Higgins, 1990 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004; Seltzer & Bass, 1990 citados en Vega Villa & Zavala Villalón). Existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, conducta socializada y satisfacción de los empleados con el líder (Avolio & Bass, 1995 citados en Vega Villa & Zavala Villalón), lo que está asentado en los hallazgos de una relación significativa entre los elementos transformacionales, la

percepción de eficiencia del líder por parte de los empleados, satisfacción y compromiso organizacional (Bycio, Hacket & Allen, 1995 citados en Vega Villa & Zavala Villalón).

Además, existe correlación entre el liderazgo transformacional y las soluciones más originales, elevados niveles de ejercicio y esfuerzo extra (Sosik, 1997 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004), lo que conforma una nueva contribución de esta teoría a los modelos de liderazgo.

2.3. Líderes y seguidores

Amit, Lisak, Popper y Gal (2007 citados en Urbáez, 2013) hallaron que los líderes poseen una motivación para dirigir que los no-líderes. En adición, Allen y Hartman (2008 citados en Urbáez) señalan que distintas investigaciones muestran porque un sujeto decide ser líder, como las particularidades individuales, las vivencias recibidas y el nivel de motivación. El fomento de las peculiaridades personales, por ejemplo, la inteligencia emocional y social, en un programa de desarrollo de liderazgo robustecerá esa preferencia del sujeto al liderazgo.

Carrick (2010 citado en Urbáez, 2013) encontró que las competencias afectivas en los líderes pueden desarrollarse cuando las labores de medio día de entrenamiento son acompañadas con secciones de coaching. Cherniss, Grimm y Liautaud (2010 citados en Urbáez) hallaron que las competencias emocionales pueden ser adiestradas al cotejar el grupo control y el grupo experimental después de dos años de intervención donde los sujetos expuestos al desarrollo de capacidades emocionales se hallaban por encima en las competencias.

Según Castañeda (2000), el liderazgo:

está representado por una relación dinámica entre el líder y el seguidor. Requiere madurez proveniente del crecimiento, del reto, de la lucha. La unión se logra cuando la gente cree en la habilidad del líder para saber qué hacer y como consecuencia, ellos quieren ayudar a hacerlo. (p. 98)

Kirk (1998 citado en Romanella, 2000) señala el elemento emocional del liderazgo y del papel del líder, creer en los otros más de lo que cada uno cree en sí mismo, puede dar brindar resultados sorprendentes. Destaca el papel del líder como motivador y entusiasta, otorgándole a cada acción metas que trascienden.

El liderazgo es el proceso por el cual un individuo posee la capacidad de influir y motivar a sus partidarios haciendo que contribuyan a la obtención de los objetivos fundados y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002 citados en Castro Solano, 2006; Yukl & Van Fleet, 1992 citados en Castro Solano, 2006).

Para que las decisiones del líder sean acatadas, éste debe ser registrado por sus seguidores, siendo vital un proceso que resulta de la percepción social de los subordinados (Lord & Maher, 1991 citados en Castro Solano, 2006). Si un individuo es catalogado como líder, se puede apreciar un aumento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no sucede si posee una posición de jefe y no es apreciado como tal (Katz & Kahn, 1978 citados en Castro Solano).

Asimismo, Lord y Brown (2001) afirman que los líderes podrían tener un impacto en la regulación emocional de los subalternos, como si estos fueran capaces de activar en los mismos patrones de valores, opiniones sobre sí mismos y no otros sujetos. Estos autores señalan que existe una relación entre los valores y la estructura de la

identidad.

Además, Stanley (2008) afirma que la teoría del liderazgo congruente es la más adecuada para explicar el liderazgo en el área de la salud. Afirma que existe una coincidencia entre las acciones clínicas que lleva a cabo un líder y sus valores en cuanto al cuidado y la enfermería. Las teorías de liderazgo desarrolladas en base a la gestión y los paradigmas vinculados, sobre todo el liderazgo transformacional, pueden ser inútiles en el apoyo a las enfermeras para que cuenten con una idea de liderazgo clínico o para poner en práctica las habilidades de liderazgo clínicos.

Sin embargo, la teoría del liderazgo congruente, fundada en un partido entre las acciones y sus valores y creencias sobre la atención de los líderes clínicos, puede brindar una base teórica más consistente sobre la que las enfermeras clínicas pueden edificar una comprensión y capacidad para emplear el liderazgo clínico o convertirse en líderes clínicos (Stanley, 2008).

La inteligencia es el elemento que los seguidores consideran al momento de definir a un líder (Judge, Colbert & Illies, 2004 citados en Castro Solano & Benatuil, 2007; Rubin, Bartel, & Bommer, 2002 citados en Castro Solano & Benatuil). Simultáneamente con la honestidad, el favor y la agradabilidad son los elementos principales que los sujetos consideran para elaborar el prototipo de líder ideal (Lord, Foti & De Vader, 1984 citados en Castro Solano & Benatuil; Castro Solano & Casullo, 2003 citados en Castro Solano & Benatuil). La inteligencia percibida en los líderes es el elemento que se generaliza mediante los distintos ambientes, como el educativo, laboral, deportivo, político, siendo la particularidad más prototípica. Un sujeto que no sea inteligente no podrá ser visto como líder.

Un líder debe resolver problemáticas importantes y debe poseer las competencias requeridas para resolver escenarios poco estructurados con elevado nivel

de efectividad. En una revisión sobre el rendimiento en el lugar de trabajo, Schmidt y Hunter (1998 citados en Castro Solano & Benatuil, 2007) encontraron que la inteligencia es el mejor predictor del rendimiento en la labor, sobre todo para las relativamente complicadas. La labor principal de un líder es solucionar problemas de elevado nivel de complejidad, debe reunir datos, tomar decisiones, generar estrategias y monitorear su puesta en marcha en una gran gama de escenarios (Locke, 1991 citado en Castro Solano & Benatuil).

A finales de los ochenta y comienzos de los noventa, Lord et al. (1984 citados en Castro Solano, 2006) y Lord y Maher (1991 citados en Castro Solano) desde la visión del procesamiento de la información, crearon una línea de estudios de gran provecho para el análisis del liderazgo en las organizaciones.

Estos postulados hacen hincapié en el análisis de los prototipos cognitivos idiosincráticos que se generan en la mente de los seguidores más que en los comportamientos de los mismos (Schyns & Meindl, 2005 citados en Castro Solano, 2006). Los estudios se han enfocado en la repercusión que provocan las visiones previas y los prototipos de los subordinados y en el nivel de eficacia percibido en los líderes (e.g. Lord, 1985 citado en Castro Solano; Lord et al., 1984 citados en Castro Solano; Lord & Maher, 1991 citados en Castro Solano).

Esta línea de estudio señala que los subordinados poseen un guion o estereotipo sobre los comportamientos esperados de un sujeto para ser considerado líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998 citados en Castro Solano, 2006).

Algunos estudiosos postulan la presencia de estructuras cognitivas o esquemas que detallan rasgos y comportamientos que los seguidores aguardan de sus líderes. Se encuentran condensados en la memoria de los seguidores y se activan cuando éstos se relacionan con sujetos que ocupan un lugar de liderazgo (Kenney, Schwartz-Kenney &

Blascovich, 1996 citados en Castro Solano, 2006). Estos esquemas brindan a los subordinados de una estructura cognitiva que les permite entender y brindar significado a los comportamientos de sus superiores (Poole, Gioia & Gray, 1989 citados en Castro Solano; Taylor & Crocker, 1981 citados en Castro Solano).

Lord et al. (1984 citados en Castro Solano, 2006) crearon un modelo de categorización cognitiva del liderazgo. Esta categorización conjetura que en un nivel supraordinado se puede diferenciar entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización primordial se describe a los líderes de acuerdo al entorno, y en un nivel subordinado se categoriza a los estereotipos básicos en subtipos. La esencia del liderazgo radica más en el seguidor que en las particularidades objetivas del líder.

De acuerdo a este modelo, un líder es descrito como tal si existe concordancia entre las particularidades percibidas de los líderes y los modelos de líderes internalizados por los seguidores. Estos resultan tan fuertes que el encaje entre éste y los comportamientos del líder establece si el mismo es considerado como tal aunque de que sus acciones sean inefectivas (Castro Solano & Lupano, 2006 citados en Castro Solano, 2006; Epitropaki & Martín, 2005 citados en Castro Solano; Lord & Maher, 1991 citados en Castro Solano).

A mayor diferencia entre los comportamientos de los líderes y el prototipo cognitivo del mismo, el líder posee menos reconocimiento y su atribución sobre los empleados es menor. Debido a que los prototipos que poseen los seguidores son idiosincrásicos, se pueden esperar prototipos de líderes en distintos grupos sociales y poblaciones, debido a que la autoridad de un sujeto como líder está relacionada al entorno donde se socializaron y reforzaron estos prototipos (Brown, Scott & Lewis, 2004 citados en Castro Solano, 2006; Lord, Brown & Harvey, 2001 citados en Castro Solano; Zaccaro, Mumford, Connely, Marks & Gilbert, 2000 citados en Castro Solano).

2.4. Elementos básicos del liderazgo

Castañeda (2000 citado en Hernández Molina, 2005) afirman que los componentes básicos del liderazgo se pueden resumir en que el liderazgo una noción de relación, existiendo sólo si hay una relación con sus seguidores, ya que sin estos últimos no puede haber liderazgo alguno, esto requiere que el líder deba saber cómo infundir a su grupo.

Vigotsky (1981 citado en Peñaherrera León & Cobos Alvarado, 2012) afirma que la creatividad existe en todas las personas, y es capaz de desarrollarse, no es privativa de los genios, sino que se encuentra en cualquier persona que imagine, convierta o cree algo por más mínimo que sea en contraste con las personalidades creativas de la historia.

Al respecto, Caballo (2002) afirma que:

La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. (p. 6)

El primer impulso del estudio sobre liderazgo se ubica alrededor de las décadas de 1930 y 1940 cuando se desarrollan estudios bajo el paraguas conceptual de la teoría de los rasgos. Esta idea se basaba en la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con particularidades innatas que los llevan a comportarse de manera definida. De esta manera, los esfuerzos se encaminaban a descubrir las particularidades de la personalidad

del líder. Los estudios que se hayan bajo esa teoría no pudieron hallar particularidades de personalidad, físicas o intelectuales vinculadas con el liderazgo exitoso, ni sobre la presencia un líder ideal, ya que ésta relacionado al entorno donde se desarrolla (Northouse, 2004 citado en Murillo Torrecilla, 2016; Watkins, 1989 citado en Murillo Torrecilla).

Otro estudio se enfoca en los comportamientos, comenzando la teoría conductual sobre liderazgo (Short & Creer, 2002 citados en Murillo Torrecilla, 2016). Las investigaciones creadas dentro de ese marco teórico se llevaron a cabo en dos líneas distinguidas, el estudio sobre las particularidades del trabajo directivo, qué actividades, ocupaciones, compromisos se adjudican los directivos y cómo administran su tiempo. Por otra parte, las investigaciones sobre los comportamientos acerca de los directivos eficaces. Como resultado de la primera línea de trabajo, se plantearon distintos vínculos de estilos directivos, mientras que de la segunda, diferentes listas de labores o conductas de los líderes eficaces.

De las investigaciones que identifican distintos estilos directivos sobresale con luz propia, por su aporte en el entorno de la educación, la propuesta de Kurt Lewin, estableciendo tres estilos de liderazgo (Lewin, Lippit & White, 1939 citados en Murillo Torrecilla, 2016):

- **El liderazgo autoritario:** reúne el poder y la toma de decisiones.
- **El liderazgo democrático:** basado en la colaboración y participación de los integrantes del grupo.
- **El liderazgo “laissez faire”:** el líder no ejerce su rol, no se responsabiliza del grupo y deja al mismo a su propia iniciativa.

Por ejemplo, el estudio del liderazgo aplicado al mundo educativo empieza a llevarse a cabo con fuerza y de manera independiente en los años 60 y 70, empezando

por el estudio sobre liderazgo. De esta manera, de la atribución directa del estudio sobre liderazgo, se hacen populares distintas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Por ejemplo, Sergiovanni (1984 citado en Murillo Torrecilla, 2016) postula cinco estilos de liderazgo en base al elemento predominante:

- **El líder técnico:** se enfoca en nociones como técnicas de organización y de distribución del tiempo, liderazgo de contingencia y distribuciones organizativas. El directivo debe planificar, organizar, regularizar y determinar el horario de las actividades escolares, para asegurarse una eficacia óptima.

- **El líder humano:** brinda mayor relevancia a las relaciones humanas, a la capacidad interpersonal, a las técnicas de incitación instrumental. Se dedica a apuntalar, animar y brindar oportunidades de desarrollo profesional a los integrantes de la organización. Este líder suscita la creación y manutención de una moral, empleando este proceso para la toma de decisiones participativa.

- **El líder educativo:** emplea saberes y acciones de profesional experto mientras se vinculan con la efectividad docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Determina problemáticas educativas, guía a los profesores, suscita la supervisión, el análisis y el desarrollo del personal, y se preocupa por el desarrollo del currículo.

- **El líder simbólico:** ocupa el papel de jefe y hace hincapié en la selección de objetivos y conductas, destacando lo importante. Un elemento vital de esta clase de liderazgo es la visión, precisada como la capacidad de generar y comunicar la imagen de un estado anhelado de sucesos que lleven al compromiso entre quienes trabajan en la organización.

- **El líder cultural:** pretende delimitar, fortalecer y relacionar los valores y creencias. Se encarga de generar un estilo organizativo. Las labores relacionadas a este líder son el

relacionar una misión, socializar a los nuevos integrantes a la cultura, narrar historias y conservar mitos, prácticas y creencias, desarrollar un sistema de símbolos a través del tiempo, y condecorar a quienes reflejan esta cultura.

A pesar de que en esta investigación se analizó el liderazgo en adultos, es importante, a los fines de la descripción del liderazgo, que se realice un breve recorrido por los estilos de liderazgo en el entorno educativo a modo de ejemplificación de los ámbitos donde opera este constructo. De la misma forma ocurre en el liderazgo empresarial (Murillo Torrecilla, 2016).

Romanella (2000) observa la relevancia de la función de un líder en la rama empresarial, sobre todo cuando se fusionan los capitales de dos empresas. Esta operación no podría ser ejecutada en la ausencia de un liderazgo activo que trate de estabilizar y compensar las brechas entre las compañías fusionadas, en lo referente a la cultura, o a la gestión estratégica de la transición. En otras palabras, el liderazgo debe ser una prioridad manifiesta y precisada desde la dirección ejecutiva, para poder ir empapando en toda la compañía, y en cada uno de los distintos elementos que necesitan de atención en un emprendimiento de este tipo (Drucker, 1998 citado en Romanella).

Asimismo, Kirk (1998 citado en Romanella, 2000) señala el papel del líder en cualquier equipo de trabajo, considerando que es vital para alcanzar el éxito con los objetivos o pretensiones que se hayan trazado. Este autor señala que un deber del líder, son los valores que promueve al equipo, haciéndolos sentirse especiales, y representando los mismos de la mejor forma posible.

Los equipos contienen muchas aptitudes, la misión del líder debe ser la de identificar y alcanzar la combinación de las aptitudes que desempeñen el papel inmediato, siendo vital en una fusión, escenario en el que la mayoría de las capacidades y apreciaciones deben recombinarse para lograr más eficazmente los resultados

positivos que perduren en el tiempo. Otra función reside en brindar un enfoque dentro del equipo, pudiendo hacer que los deseos pasen a ser incentivos y cuando emergen problemas, el líder debe instar en que se presenten y analicen. Este debe conseguir que cada jugador se sienta requerido, debiendo entender que nadie es superior al equipo y que todos deben realizar sacrificios por el mismo (Romanella, 2000).

En la etapa transicional, este elemento es fundamental ya que se pretende subestimar a la empresa conseguida con todos sus miembros, olvidando que el principal activo que poseen las compañías son sus recursos humanos, ya que son los empleados quienes logran llevar a la empresa al sitio donde se halla (Riccheri, 2000 citado en Romanella, 2000).

Algunos autores afirman que la inteligencia como rasgo percibido no se encuentra vinculado con el rendimiento del líder y suscitan el estudio de los vínculos entre inteligencia y la efectividad del líder en la labor (Lord et al., 1986 citados en Castro Solano & Benatuil, 2007). Por ende, un tema es ser considerado inteligente y líder, y otro es analizar qué realiza un líder que lo transforma en exitoso en un cierto escenario. Rubin, Bartels y Bommer (2002 citados en Castro Solano & Benatuil) señalan que en el origen del liderazgo un tema es parecer inteligente y otro es ser inteligente y efectivo.

Diversas investigaciones han tratado de vincular el liderazgo con la inteligencia. La misma se ha originado como una particularidad en la mayor parte de los estudios sobre liderazgo desde una visión cualitativa (e.g. Bass, 1990 citado en Castro Solano & Benatuil, 2007; Kirkpatrick & Locke, 1991 citados en Castro Solano & Benatuil).

Una revisión de los autores más importantes que trabajaron el vínculo entre inteligencia y liderazgo permite determinar el poco consenso. Algunos afirman que las capacidades intelectuales no anuncian el rendimiento (Fielder, 2002 citado en Castro

Solano & Benatuil) y otros señalan lo opuesto (Lord et al., 1986 citado en Castro Solano & Benatuil; Schmidt & Hunter; 1998 citado en Castro Solano & Benatuil).

Bass (1998 citado en Castro Solano & Benatuil, 2007) afirman que la efectividad en la labor que los líderes deben llevar a cabo radica en la mezcla de los estilos de liderazgo de acuerdo al escenario. Mientras que un líder transformacional es más eficaz en un entorno de crisis y turbulencia (Bass, 1985; 1998 citado en Castro Solano & Benatuil; Bass & Avolio, 1994 citado en Castro Solano & Benatuil; Gal, 1985 citado en Castro Solano & Benatuil), un líder transaccional es más seguro en escenarios de calma.

El autor señala la presencia de un fenómeno conocido como el vínculo de aumento, que consiste en que un líder transformacional que cuente simultáneamente con particularidades transaccionales, verá aumentada su efectividad comparado con el líder que posee solo el estilo transformacional. De acuerdo a la teoría de Bass esta composición es la que sería más eficaz y sería una de las más difíciles de alcanzar (Castro Solano & Benatuil, 2007).

Katz y Kahn (1985 citados en Peris Pichastor, 1998) postulan cuatro motivos que mantienen la necesidad del liderazgo en la organización:

- **La imperfección del diseño organizacional:** debido a que el vínculo que se desarrolla en la organización es complicado que el diseño formal de la misma, se requiere una articulación entre las mismas, realizándola el líder.

- **Modificación de las condiciones del ambiente:** La organización gestiona las diversificaciones ambientales, retornando a su estado de equilibrio sin que el sistema se transformara. No obstante, frente a las fluctuaciones grandes, el retorno al equilibrio pasa por la transformación en el sistema. Katz y Kahn (1985) afirman que es a esta escala cómo el ajuste necesita capacidad de imaginación y creación sobrepasando lo que solicita la ejecución de los requisitos del papel. Se requiere liderazgo de primer orden.

- **La dinámica interna de la organización:** La discrepancia entre los subsistemas y las nuevas funciones resultantes del ajuste al cambio del entorno, requieren una transformación persistente que será guiada por el líder.

- **La particularidad de la membrecía en las organizaciones:** los integrantes de la organización añaden a su relación organizacional vivencias y nuevas necesidades resultantes de su evolución individual, que pueden no ser las mismas que las necesarias por su papel. Si se posee una posición más estable en la estructura, sus necesidades pueden convertirse en el motor de cambio que lleve al resto de los integrantes.



Figura 5. Pautas de liderazgo, su ubicación en la organización y las habilidades que requieren.

Además de la necesidad del liderazgo organizacional, Katz y Kahn (1985 citados en Peris Pichastor, 1998) describen sus características. La muestran como la resultante de la relación entre los elementos estructurales sociales y las singularidades de los individuos que la conforman. Por ende, postulan tres clases de conductas de liderazgo:

- **La introducción de transformaciones estructurales:** la formulación de política.

- **La interpolación de estructura:** la integración de la estructura existente o improvisación.

- **La implementación de la estructura proporcionada:** o el hecho de administrar.

2.5. Teorías sobre el liderazgo

2.5.1. El enfoque de rasgos

Esta escuela tuvo su apogeo entre los años 1920 y 1950, teniendo un resurgimiento en la década del '90 hasta la actualidad luego de una etapa de inactividad. Se encuentra dentro de las teorías del gran hombre que indican que ciertas particularidades estables de los sujetos distinguen a quienes pueden ser líderes de quienes no lo son (Bass, 1990 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Este acercamiento se funda en distintas teorías de la personalidad que señalan la identificación de las distinciones individuales entre los sujetos. Algunos de los atributos personales que definen a los líderes son los elevados niveles de energía, inteligencia, percepción, previsión y persuasión (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Según Yukl (1992 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005), esta visión permite señalar que clase de sujeto es el indicado para ocupar puestos de liderazgo, aunque no muestra si el líder será exitoso o no. No obstante, se plantean algunos rasgos que se vincularían con el liderazgo: elevados niveles de energía, tolerancia al estrés, honradez, madurez afectiva y autoconfianza (Bass, 1990 citado en Lupano Perugini & Castro Solano; Kirkpatrick & Locke, 1991 citados en Lupano Perugini & Castro Solano; Yukl, 1992 citados en Lupano Perugini & Castro Solano).

Las dos primeras características permiten responder a las demandas con las que se suelen afrontar quienes poseen posiciones de líder. La moralidad y madurez afectiva permiten al líder conservar vínculos de cooperación con los subordinados, compañeros y superiores. Finalmente, la autoconfianza hace que el líder pueda conseguir

efectivamente objetivos difíciles y pueda generar una influencia exitosa sobre sus partidarios. No obstante, esta orientación no ha tenido gran impacto los entornos académicos por la gran variedad de resultados encontrados lo cual complicó la síntesis y análisis de cada uno de los rasgos para la identificación de los líderes potenciales (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

2.5.2. El enfoque conductual

Barnard (1938 citado en Puglisi, 2000), un ejecutivo de la Bell, fue el primero en señalar que no había que atender los rasgos sino los comportamientos de los líderes, siendo el primero en realizar los primeros perfiles. En 1948 las universidades de Ohio y Michigan asumieron el estudio del liderazgo. Esto es un suceso significativo ya que la cuestión dejó de ser objeto de estudio privado, militar o empresarial y logró status académico. Likert (1940 citado en Puglisi) describió dos estilos de conducta opuestos entre sí:



Figura 6. Comportamientos opuestos.

Las investigaciones en la universidad de Ohio, divulgados por Stogdill y Coons, llevados a cabo bajo la dirección de Shartle, encontraron dos polos de comportamientos, aunque no las presentaron como opuestas entre sí, sino como un continuo de las mismas (Puglisi, 2000):



Figura 7. Polos de la conducta.

La Alta consideración se refiere al bienestar, status y confort de las personas, mientras que la alta iniciativa estructural apunta a la planificación, organización, control y coordinación de las labores para lograr los objetivos (Puglisi, 2000).

McGregor (1975 citado en Puglisi, 2000) popularizó más lo precedente y fue más exitoso que otros autores por pertenecer al MIT y haberse encaminado al entorno empresarial más que al universitario. Según este autor, el líder se mueve en un esquema bipolar: Teoría X o Teoría Y. La Teoría X considera a los empleados como sujetos pasivos y dependientes, mientras que la otra teoría lo hace como sujetos activos e independientes. En este supuesto no habría suficiente vivencia como para encaminar los propios objetivos. Las labores, programas y metodologías les deben ser asignadas.

La Teoría Y considera a los trabajadores como sujetos con responsabilidad, pudiendo ofrecerles opciones y ser asociados a la planificación y al análisis institucional, los estados mayores, consejos académicos, entre otros. Existe cierta coincidencia entre lo encontrado por las dos universidades. Puede reprochárseles que ignoran otras variables fundamentales como la personalidad del dirigente, el escenario, la experiencia laboral, el rol de los grupos, entre otros (Puglisi, 2000).

Ouchi (1982 citado en Puglisi, 2000) observó que las empresas japonesas funcionaban de diferente forma y creó la Teoría Z para describir a sus directivos y trabajadores. Las empresas americanas hacen hincapié en el esfuerzo y las decisiones

individuales, brindan una apreciación y promoción rápidas, conservando distintos status entre personal gerencial o directivo, éstos duran poco tiempo en sus cargos, son suscitados o cambian de empresa, no “colocándose la camiseta” de la empresa nunca.

En las organizaciones japonesas existen valores diferentes, provenientes de antiguos clanes guerreros: un estilo corporativo y un trabajo a largo plazo. Existe un clima de confianza, honestidad y compromiso que reduce las distancias jerárquicas, los directivos altos descienden hasta las plantas de armado para interiorizarse de las problemáticas que se les originan a los obreros, teniendo una fuerte integración con la comunidad, que ha generado clubes de usuarios y círculos de calidad (Puglisi, 2000).

Por su parte, Blake y Mouton (1980 citados en Puglisi, 2000), de la Universidad de Texas, operativizaron las investigaciones anteriores y lograron describir cinco estilos de liderazgo.

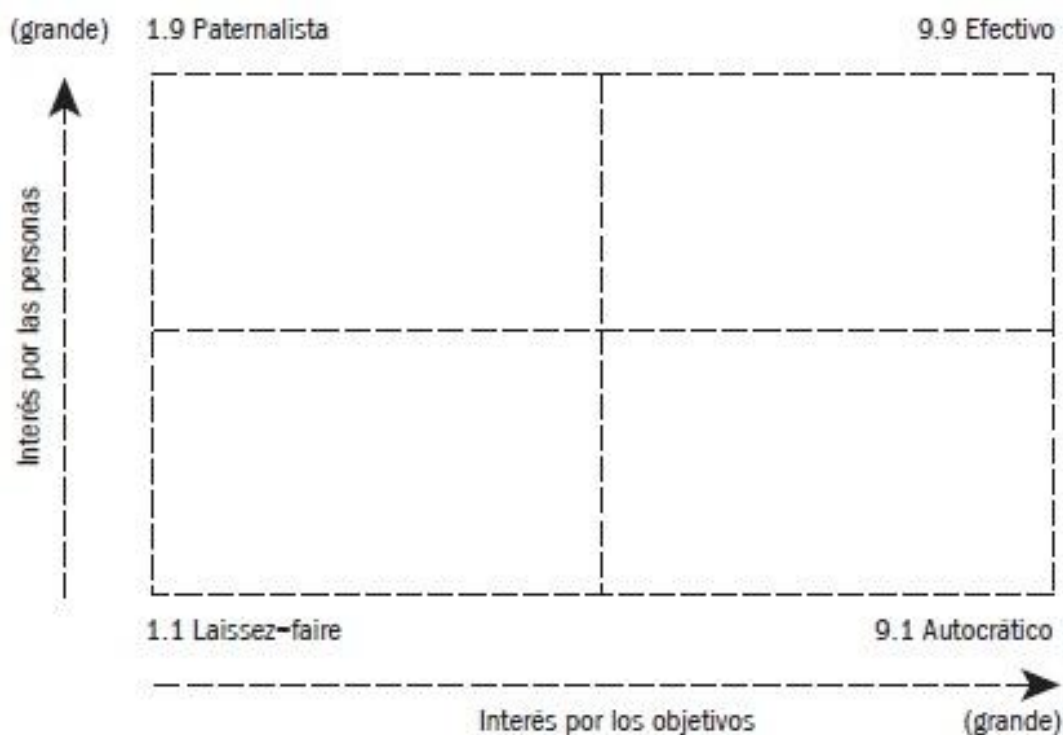


Figura 8. Estilos de liderazgo (Blake y Mouton).

Según estos autores, las personas se movilizan entre dos vectores: las labores o los sujetos, y en base a ello se originan cinco estilos de liderazgo, cada uno posee su motivación y necesidades, forma de comunicarse, de solucionar los problemas o brindar soluciones, establecer límites, entre otros. Este modelo posee la ventaja que puede ser cuantificable para obtener un perfil del directivo, previendo pasos para su capacitación (Puglisi, 2000).

Según Lupano Perugini y Castro Solano (2005), el enfoque conductual tuvo su auge en los años 1950 y 1960. Se enfoca en el análisis de los comportamientos de los líderes y en el vínculo entre éstas y el liderazgo. La principal perspectiva de estos estudios fue la Universidad Estatal de Ohio. Allí se encontró que los seguidores observan el comportamiento de su líder en relación a la:

- **Iniciación de estructura:** siendo comportamientos tendientes a la obtención de la labor, conteniendo sucesos como organizar el trabajo, brindar la estructura al entorno laboral, definir papeles y obligaciones, entre otras.
- **Consideración:** pretenden el mantenimiento o mejora en los vínculos entre el líder y los seguidores. Contienen acatamiento, familiaridad y creación de clima de compañerismo.

Estos descubrimientos se debieron a la implementación de ciertos instrumentos de medición. Ambas categorías son requeridas para que un líder sea eficaz, más allá de que se las consideren de forma autónoma (Larson, Hunt & Osborn, 1976 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005; Nystrom, 1978 citados en Lupano Perugini & Castro Solano).

Además, los líderes saben escoger los comportamientos de acuerdo a la situación (e.g. Blake & Mouton, 1982 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). La falta de estudios sobre este elemento estableció una de las falencias de esta perspectiva,

tendiendo a enfocarse demasiado en el análisis de comportamientos individuales en vez de analizar los patrones de comportamiento que los líderes emplean para ser efectivos en ciertos escenarios (Yukl, 1992 citado en Lupano Perugini & Castro Solano).

2.5.3. El enfoque situacional

Existen variables de situación que enfrenta cada líder. Hersey y Blanchard (1972 citados en Puglisi, 2006) añadieron un nuevo elemento a los ya conocidos: la madurez del seguidor. Este es la motivación de realizar algo y la capacidad de llevarlo a cabo. Los sujetos maduros no requieren ser estimulados desde el exterior ya que poseen una motivación intrínseca. Si un jefe debe tratar con trabajadores nuevos o jóvenes posee limitada su libertad de maniobra, no podrá comportarse de la misma forma que con los más antiguos, los que llevan años en la organización o quienes se encuentran bien entrenados. Esto establece una curva del ciclo vital del liderazgo.

Quien dirija se revelará directivo, debiendo establecer cuáles son las metas y cómo se realizará el trabajo. Con el tiempo los trabajadores o seguidores han crecido y el jefe puede tener una comunicación mayor, aunque se reserva las decisiones, más adelante, los llamará a participar terminando por encomendarles labores y responsabilidades. Los cuatro estilos citados en cada suceso son decretar, convencer, participar y encomendar. Ahora se habla de verdaderas conductas. Este ciclo puede manifestar la evolución de una empresa, departamento o división (Puglisi, 2006).

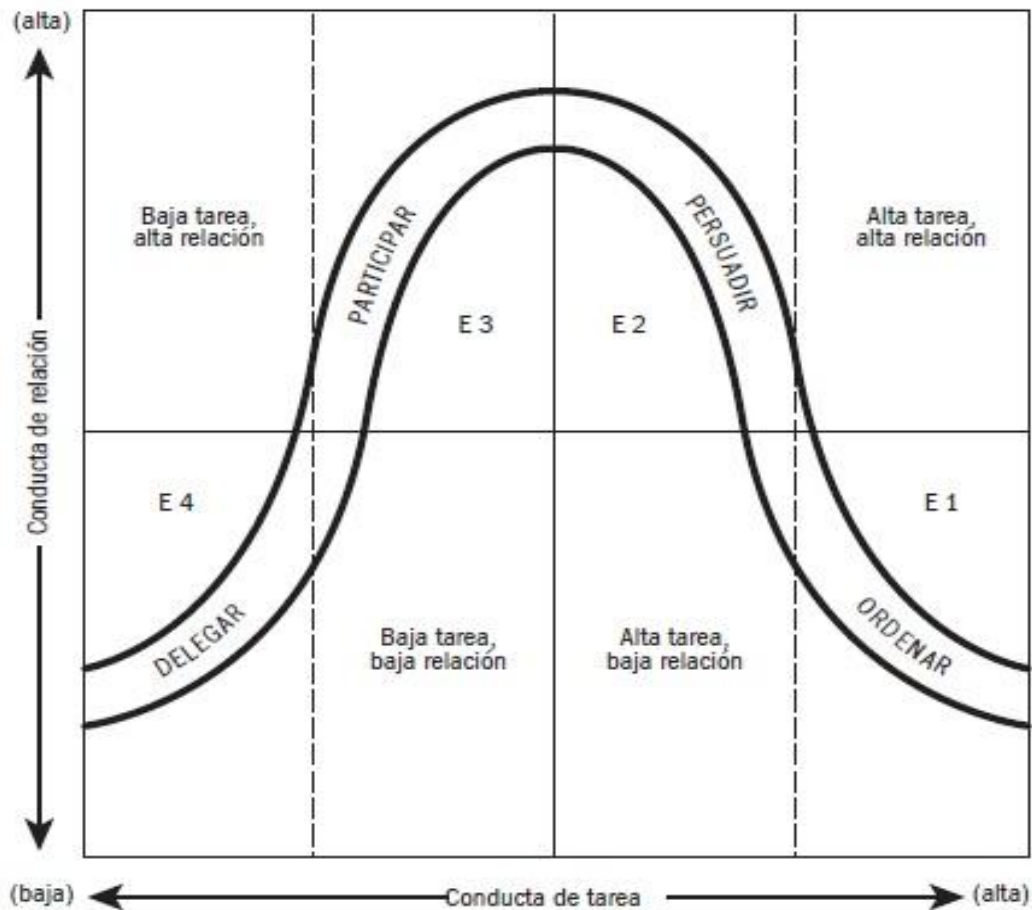


Figura 9. Liderazgo situacional. Estilo del líder.

Esto se lleva a cabo paulatinamente, a medida que el seguidor se hace más grande, aumentando también la experiencia del líder, lo que le permite comportarse con un estilo en el momento acertado. Pueden suceder regresiones motivadas por causas íntimas de los sujetos o institucionales. Redding (1967 citado en Puglisi, 2006) añadió una tercera dimensión a la grilla de Hersey y Blanchard. Las conductas pueden servir según sea su ajuste al escenario, esto genera nuevos estilos de liderazgo.

De acuerdo a Lupano Perugini y Castro Solano (2005), existe un grupo de teorías formando este enfoque. Se fundan en la idea de que distintos patrones de comportamientos pueden ser eficaces en distintos entornos, aunque un mismo comportamiento no es óptimo para todos.

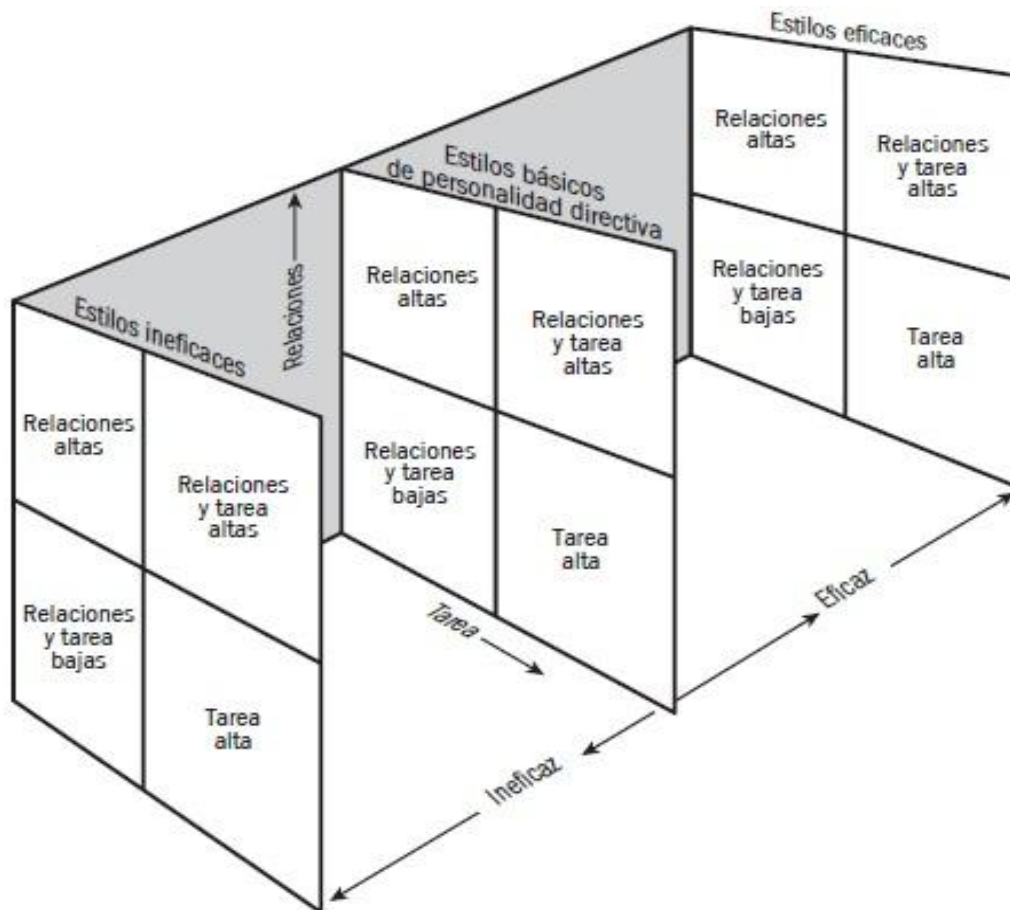


Figura 10. El modelo tridimensional de la eficacia directiva.

- **Teoría de la contingencia de Fiedler** (1967, 1978 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Señala que existen tres variables contextuales que repercuten en el poder alcanzar un liderazgo eficaz. Estas variables son los vínculos entre el líder y los seguidores, la estructura de labores y el poder del líder.

- **Teoría de las metas de Evans y House** (1971 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005) señala que los líderes pueden motivar a sus seguidores convenciéndolos de que a través de la realización de un esfuerzo se pueden obtener resultados importantes. Los líderes poseerían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia el logro de estos objetivos.

- **Teoría de los sustitutos del liderazgo de Kerr y Jermier** (1978 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Sostiene que existen ciertos elementos ambientales que hacen que a veces el liderazgo sea innecesario. Algunos de esos elementos son la experiencia y la habilidad de los subordinados, claridad de las labores o estructuración de la organización. Estos elementos son neutralizadores del liderazgo, transformándolo en algo excusable.

- **Teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton** (1973 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Postula que existen distintos procedimientos para tomar decisiones que pueden provenir en instrucciones de acuerdo al ambiente en el que se desarrollen. Algunos de estos son fallos autocráticos del líder, decisiones luego de recolectar datos adicionales, consultas individuales y con el grupo, y decisiones grupales.

- **Teoría de los recursos cognitivos de Fiedler & García** (1987 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Analiza la posibilidad de que cierta variable contextual como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complicación de las labores, repercuten en que ciertos recursos cognitivos impresionen el desempeño del grupo.

- **Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor de Wofford** (1982 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Señala que las consecuencias del comportamiento del líder sobre el ejercicio de los subordinados están mediatizadas por la capacidad para realizar las labores, motivación hacia las mismas, papeles claros y apropiados, y limitaciones ambientales. Las teorías situacionales presentan ciertas limitaciones, son demasiado amplias por lo que es difícil someterlas a comprobación empírica (Yukl & Van Fleet, 1992 citados en Lupano Perugini & Castro Solano).

2.5.4. El enfoque transformacional

Es una de las perspectivas más analizadas actualmente. Su principal predecesor es Bass (1985 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005) quien se asentó en las ideas sobre el liderazgo carismático y transformacional de House (1977 citado en Lupano Perugini & Castro Solano) y MacGregor Burns (1978 citado en Lupano Perugini & Castro Solano). La mayor parte de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático consideran los rasgos y comportamientos del líder como las variables contextuales, generando una visión más abarcadora que las demás orientaciones descriptas (Yukl & Van Fleet, 1992 citados en Lupano Perugini & Castro Solano).

House (1977 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005) creó su propuesta teórica sobre el liderazgo carismático. El autor estableció cuáles rasgos y comportamientos distinguían a los líderes de las demás personas. En esta teoría sobresalen las actitudes y percepciones que mantienen a los seguidores sobre sus líderes. Quienes no confían y respetan a su líder, sino que lo elevan como a una figura excepcional (Bass, 1985 citado en Lupano Perugini & Castro Solano).

Algunas características que sobresale de este enfoque de los líderes carismáticos son las convicciones sólidas, autoconfianza y poseer un anhelo de poder. Por otra parte, los comportamientos de estos líderes contienen un buen manejo de las emociones para conservar la confianza de los seguidores, las metas ideológicas para fortalecer el compromiso de los demás y mostrar confianza en las capacidades de los adeptos para apuntalar la autoconfianza (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Burns (1978 citado en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005) elaboró la teoría sobre el liderazgo transformacional. Esta comprende al liderazgo como un proceso de dominio en el que los líderes afectan a sus seguidores, mientras que éstos resultan

afectados, transformando sus comportamientos si observan apoyo o resistencia de sus partidarios. Se piensa en el liderazgo como un proceso que tiene lugar en varios líderes de distintos niveles de una misma organización, mientras que el enfoque del liderazgo carismático hace hincapié sobre la personalidad individual de ciertos líderes. Suele comprenderse al liderazgo transaccional como compuesto por subdimensiones:

- **Recompensa contingente:** es la relación entre líder y seguidor regida por intercambios recíprocos. El líder observa las necesidades de los adeptos y lleva a cabo una transacción entre éstas y las necesidades de cada individuo. Premia o sanciona en base al cumplimiento de las metas.

- **Manejo por excepción:** el líder intercede solo cuando hay que realizar correcciones o transformaciones en los comportamientos de los seguidores. Las intervenciones suelen ser negativas y de crítica para que las metas no se descarríen de su curso.

De todas formas, el autor afirma que no son excluyentes y que los líderes pueden utilizar ambas clases de liderazgo según el escenario. El liderazgo transformacional es más abarcativo que el carismático, éste sólo conforma uno de los elementos del liderazgo transformacional:

- **Carisma:** los líderes se comportan haciendo que sean considerados modelos por sus adeptos, éstos quieren copiarlos. Son deslumbrados, reverenciados y se confía en ellos. Demuestran elevados niveles de comportamientos éticos y morales.

- **Inspiración:** los líderes motivan a sus partidarios, avivan el espíritu de grupo y provocan expectativas de futuro.

- **Estimulación intelectual:** los líderes estimulan a sus adeptos a poseer ideas innovadoras y creativas en base a la generación de incógnitas y la formulación de problemas viejos en términos novedosos. No se reprochan los errores individuales ni las opiniones que difieran de las del líder.

- **Consideración individualizada:** los líderes prestan atención a los requerimientos individuales de desarrollo personal de cada adepto, las diferencias particulares son examinadas, el seguimiento es personificado, aunque no es visto como un control, los líderes poseen una función orientadora.

Finalmente, el liderazgo transformacional se distingue del laissez faire. Este implica la carencia de liderazgo: no toman las decisiones, las acciones son aplazadas y las responsabilidades del líder son escondidas. Es un estilo de liderazgo inútil (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

2.5.5. Otros enfoques

Existen muchas visiones sobre la cuestión. En la actualidad, una nueva corriente en el análisis del liderazgo es la del procesamiento de la información (Lord et al., 1984 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Basados en la psicología social y cognitiva, los autores analizan el rol que poseen las percepciones y las teorías tácitas de líderes y seguidores en el liderazgo. Además, asumen la relevancia del entorno en el que estas se originan.

Otra visión es Teoría relacional del liderazgo (Graen & UhlBien, 1995 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Tuvo su apogeo en los '80 y '90. Se enfoca en el análisis de las relaciones que se fundan entre líder y adepto. Subraya que los vínculos de calidad se encuentran demarcados por la confianza y el respeto, lo que provoca resultados positivos del líder, a diferencia de si se instituyen vínculos de baja calidad, meramente contractual y atravesado por deberes mutuo.

Finalmente, una de las orientaciones más importantes es el E- Leadership (Avolio, Kahai & Dodge, 2001 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Esta visión agrega el escenario de innovación tecnológica. Es un proceso social de

autoridad influido por la información de avanzada para provocar transformaciones en las cualidades, sentimientos, inclinaciones y comportamientos de sujetos, grupos y organizaciones. Señalan que las técnicas ofrecidas por los sistemas de avanzada pueden ayudar a los dirigentes a concebir, resolver, esparcir y controlar distintas clases de información.

2.6. Relación entre los estilos de liderazgo y los valores

Actualmente, existe un incremento en la investigación de las teorías del liderazgo y los instrumentos de análisis derivados, en población militar como en población civil. La información proveniente de los estudios suele encontrarse en los programas de adiestramiento de líderes, fundando los relatos psicológicos para su desarrollo (e.g. Atwater & Yammarino, 1993 citados en Nader & Castro Solano, 2009; Bycio, Hackett & Allen, 1995 citados en Nader & Castro Solano).

Las transformaciones constantes que actualmente forman parte de una organización subrayan la relevancia que poseen los líderes como principales sujetos y efectores de una institución (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996 citados en Nader & Castro Solano, 2009).

Aunque en población local se han llevado a cabo investigaciones sobre diferencias en los estilos de liderazgo (Castro Solano & Nader, 2004 citados en Nader & Castro Solano, 2007), sobre teorías implícitas del liderazgo (Castro Solano, 2006 citado en Nader & Castro Solano), y sobre valores (Castro Solano & Nader, 2006 citados en Nader & Castro Solano; Casullo & Castro Solano, 2004 citados en Nader & Castro Solano), hasta la actualidad no se han llevado a cabo investigaciones en los que se estudie el vínculo entre el sistema de valores de los líderes y los estilos de liderazgo.

La conveniencia de los valores entre líder y seguidores es una cuestión central para repercutir en los esfuerzos y ejercicio del equipo de trabajo (Klein & House, 1995 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008), y en la satisfacción de los empleados y en su responsabilidad (Meglino & Ravlin, 1998 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce).

La congruencia de los valores son el nivel en el que los valores, las creencias y los objetivos de los integrantes del equipo en la toma de decisiones son parecidos (Jehn et al., 1999 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008). Además, se relaciona con el nivel en el que el equipo de toma de decisiones es pensado como una unidad, y con el nivel en el cual los integrantes del equipo de toma de decisiones concuerdan con las prioridades del grupo de trabajo.

La obtención de los objetivos organizacionales estriba en una gran cantidad de elementos, aunque la literatura indica que los valores, las cualidades de los subordinados (Dose, 1999 citados en Nader & Castro Solano, 2009; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989 citados en Nader & Castro Solano), las particularidades del líder (Chan & Drasgow, 2001 citados en Nader & Castro Solano) y el ambiente (Bass & Riggio, 2006 citados en Nader & Castro Solano) son importantes al momento de lograr resultados extraordinarios (Bass, 1985 citado en Nader & Castro Solano).

De esta forma, los sistemas de valores y las otras variables como la motivación, los rasgos de personalidad, inteligencia, que permiten realizar predicciones exactas en referencia a la conducta de un sujeto (Fierro, 1996 citado en Nader & Castro Solano, 2009). En referencia a los líderes, es importante poder saber y entender sus disposiciones en valores, ya que son ellas las que van a regir sus comportamientos y actitudes, su estilo de liderazgo en la organización (Sosik, 2005 citado en Nader & Castro Solano). Es importante formular la incógnita en referencia a quién debería liderar

las organizaciones y qué peculiaridades psicosociales debería poseer ese sujeto (Tyler, 1978 citado en Nader & Castro Solano).

En la actualidad, es imposible comprender el liderazgo si no se considera que los líderes son parte de una organización, que se encuentran en contacto con otros líderes dentro y fuera de la misma, que deben tomar decisiones en escenarios cada vez más inseguros y discrepantes, los cuales deben ser eficaces (Nader & Castro Solano, 2007 citados en Nader & Castro Solano, 2009). Estos escenarios llevan a profundizar en el análisis de las variables, organizacionales y personales, que permiten la labor de los líderes para regir las organizaciones de manera exitosa.

En referencia al vínculo entre liderazgo y valores, se han llevado a cabo investigaciones en los que se estudió esta relación empleando distintos métodos como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, entre otros (e.g. Giberson, Resick & Dickson, 2005 citados en Nader & Castro Solano, 2009). No obstante, los resultados señalaron niveles de heterogeneidad, por ejemplo, Krishnan (2001 citado en Nader & Castro Solano) llevo a cabo una investigación en el que estudió los sistemas de valores que muestran los líderes transformacionales empleando el modelo de Rokeach (1973 citado en Nader & Castro Solano).

El vínculo entre actitudes laborales y la congruencia de valores es significativa (Hyde & Weathington, 2006 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008). Por otra parte, la coherencia de los valores no es la única variable que posee consecuencias sobre la actitud de los empleados y sobre el ejercicio de la organización. Por ejemplo, Niehoff (1997 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce) realizó una investigación de 500 trabajadores de una universidad católica, encontrando que la conveniencia de valores posee un resultado estadísticamente significativo sobre el compromiso y la satisfacción laboral, aunque el modelo posee variables omitidas.

Asimismo, Burns (1978 citado en Nader & Castro Solano, 2009) señaló que hablar de liderazgo es conversar de valores. Autores como Bass (1985 citado en Nader & Castro Solano), Egri y Herman (2000 citados en Nader & Castro Solano) y Gardner y Avolio (1998 citados en Nader & Castro Solano) sostienen que los valores provocan sistemas de conducta socialmente aceptables. Estos sistemas repercuten sobre el rendimiento de los subalternos, su compromiso hacia la organización y la satisfacción con el trabajo (Castro Solano & Nader, 2007 citados en Nader & Castro Solano; Sosik, 2005 citado en Nader & Castro Solano).

Por otro lado, Austin y Austin (2000 citado en Cortés Acosta, 2006) señalan que el fin último del liderazgo es generar una transformación, definiendo al liderazgo como un proceso fundado en los siguientes valores:

- **El liderazgo debe generar un entorno de apoyo donde los sujetos puedan crecer y vivir en paz.**
- **El liderazgo debe propiciar armonía con la naturaleza y brindar sustentabilidad para las generaciones venideras.**
- **El liderazgo debe generar comunidades donde exista una responsabilidad compartida, donde cada sujeto sea significativo y su dignidad sea reverenciada y aceptada.**

Además, los autores señalan que los valores últimos del liderazgo deben ser el desarrollo de la igualdad, la justicia social, la calidad de vida, la motivación del respeto por la diversidad, el fortalecimiento de la democracia, la responsabilidad cívica, la promoción del enriquecimiento cultural, la expresión creativa, la honestidad intelectual, el progreso del saber, y la libertad personal en unida a la responsabilidad social (Cortés Acosta, 2006).

En definitiva, se puede hallar la existencia de un vínculo entre congruencia de

valores y la efectividad de la organización, ya que la evidencia señala que la congruencia de valores repercute en el compromiso, la satisfacción laboral, las actitudes y el trabajo llevado a cabo (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Los líderes transformacionales poseen valores vitales en la búsqueda de un mundo en paz, el compromiso, la conformidad, la libertad y el respeto, lo cual indica, según Krishnan (2001 citado en Nader & Castro Solano, 2009), que los líderes transformacionales se sitúan hacia el bienestar general que hacia su propio bienestar.

En otra investigación, Sosik (2005 citado en Nader & Castro Solano, 2009) estudió el dominio de los valores sobre líderes de elevado nivel de empresas tecnológicas. Halló que los valores tendientes hacia la conservación, la apertura al cambio, la autotranscendencia y la autopromoción se encontraban vinculados de manera positiva con el liderazgo transformacional, principalmente, con la dimensión del carisma.

Rodríguez (2005 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008) afirma que la congruencia de valores es una variable principal para disminuir el conflicto emocional y la politización en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Reave (2005 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce) llevó a cabo una revisión de 150 investigaciones previas y halló que hay consistencia entre los valores corporativos, como la honradez, la honestidad y la obediencia, y la efectividad del liderazgo.

De la misma manera, Ostroff et al. (2005 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008), en una investigación con 951 empleados de 113 sucursales bancarias, halló que el ajuste entre valores corporativos e individuales posee repercusión sobre el compromiso, la rotación de trabajadores y la satisfacción de los mismos.

Huang et al. (2005 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008) analizaron 37 empresas de Taiwán y encontraron que el ajuste entre los valores

organizativos y de los empleados repercute en los resultados que alcanzan las organizaciones. En adición, la labor principal del líder debe ir en lugar de alcanzar la alineación de valores en la empresa. La relación entre liderazgo y las desorientaciones no ambicionadas en los grupos de trabajo pueden ser influidas, a pesar de que sea de manera parcial por la conveniencia de valores (Brown & Treviño, 2006 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce).

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) encontraron en su investigación que existen hallazgos significativos para la construcción de evidencia alrededor del liderazgo/eficacia, y la congruencia de valores/eficacia para empresas públicas y privadas. Se halló que el estilo de liderazgo transformacional y la congruencia de valores repercuten positivamente sobre la eficacia. La principal discrepancia entre las distintas clases de instituciones se halla en el impacto del estilo transaccional, que repercute negativamente en la eficiencia en el caso de las empresas privadas, y no posee un impacto significativo en las instituciones públicas.

Existen diversas investigaciones que señalan que la congruencia de valores puede repercutir en la eficiencia de las empresas mediante mecanismos indirectos, mejorando la satisfacción laboral (Ostroff et al., 2005 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008), mejorando el compromiso de los trabajadores (Niehoff, 1997 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce), disminuyendo el conflicto afectivo (Jehn et al., 1999 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce) y la politización (Cyert & March, 1963 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce).

Recientemente, Rodríguez-Ponce (2006, 2007 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008) hallaron que la congruencia de valores proviene del líder y su impacto está en beneficiar el diseño y ejecución de las decisiones, lo que radica en un mejor desempeño de las organizaciones.

El estudio evidencia las consecuencias directas de la coherencia entre valores sobre la eficiencia en las empresas privadas positiva entre el liderazgo transformacional y la actividad organizativa. No obstante, los resultados no concuerdan con los de autores como Bycio et al. (1995 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008), Podsakoff et al. (1984 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce), y Goodwin et al. (2001 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce), quienes señalan una relación positiva entre el liderazgo transaccional y los resultados creados.

Sin embargo, la evidencia no es terminante ni concluyente, debido a que, por ejemplo, Rodríguez-Ponce (2007 citado en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008) halló que el estilo de liderazgo transaccional no posee impacto sobre la toma de decisiones y sobre la eficacia de las firmas. Como resultado, los hallazgos sobre los estilos de liderazgo poseen como consecuencia principal brindar validez empírica a la teoría de los escalafones superiores (Hambrick & Mason, 1984 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce), debido a que al menos el estilo de liderazgo transformacional afecta la eficacia de las organizaciones privadas y públicas.

Por su parte, Galindo Calvo (2003) afirma que un enfoque sociocultural basado en los valores del líder y que considera que el mismo es una persona que emplea el poder para repercutir en los demás, es el estilo de liderazgo que debe mostrarse en el desarrollo de las ocupaciones que poseen por su condición de líder.

Lewin, Lippitt y White (1939 citados en Galindo Calvo, 2003) mostraron la tipología sobre los estilos de liderazgo, democrático, autoritario y *laisse faire*, aunque no considerando la estabilidad, práctica y bagaje que posee esta clasificación. Pareciera que se refieren al objetivo o meta perseguida por el líder, aunque lo que subyace a este interrogante son los medios legitimadores que inclinan la naturaleza de la conducta y que muestran una condición elástica, versátil, dinámica en el tiempo y en el espacio.

Si los distintos estilos de liderazgo que existen responden a una escala de valores anticipada cultural y psicosocialmente, al momento de presentar modelos y programas para la alineación de los líderes, se debe considerar el entorno en el que se está actualmente, que no es otro que un ambiente marcado en positivo por el cambio, la interculturalidad, la variedad, la complicación, la pluralidad, la heterogeneidad de lo local y de lo global (Galindo Calvo, 2003).

En síntesis, al momento de formar líderes, de diseñar modelos y programas para la formación de los mismos, se debe ser conscientes de que el ambiente obliga a considerar culturalmente el elemento ético de sus acciones como elemento clave y estratégico. Para la formación de los mismos y para la obtención de su desarrollo en una sociedad democrática, justa y equivalente, valores como el apoyo, la tolerancia y el respeto deben dirigir el pensamiento y la acción social (Galindo Calvo, 2003).

Simultáneamente, el ambiente en el que nos hallamos, caracterizado económica y políticamente por la mutación, la complicación, la flexibilidad y la versatilidad, requiere al futuro líder el desarrollo de particularidades, de otros valores más activo y dinámicos que avalen un liderazgo efectivo, el carácter emprendedor del sujeto (Galindo Calvo, 2003).

El dinamismo, el valor, la creatividad, la colaboración, la iniciativa, la creación, la participación o la proactividad, son vitales para que, junto con los valores éticos como la honestidad, la paciencia, el respeto, la responsabilidad, la igualdad, la naturalidad, la bondad, la honradez o la solidaridad, consientan un estilo de liderazgo ético y emprendedor que permita la eficaz manifestación de las atribuciones practicadas sobre los demás, como los grupos, las organizaciones, las colectividades y las naciones. La noción de liderazgo eficaz va desarrollándose con el tiempo, formando parte de la cultura de un momento histórico (Galindo Calvo, 2003).

Las características, valores, capacidades y cualidades (Cañadilla, 2000 citado en Galindo Calvo, 2003) que debe poseer un líder que anhele manifestar esta condición bajo parámetros éticos y ambiciosos dentro de una sociedad democrática, integral e intercultural, se observan en la siguiente tabla a continuación:

Valores, capacidades y actitudes para el desarrollo de un estilo de liderazgo ético y emprendedor			
Autenticidad	Respeto	Crítica/autocrítica	Iniciativa
Bondad	Responsabilidad	Constancia	Innovación
Civismo	Solidaridad	Cohesión	Logro
Comprensión	Tolerancia	Comunicación	Participación
Confianza	Transparencia	Cooperación	Planificación
Credibilidad	Asociacionismo	Dinamismo	Poder
Dignidad	Afiliación	Determinación	Prestigio
Honestidad	Anticipación	Empleabilidad	Resistencia
Integridad	Proactividad	Eficiencia	Trabajo en equipo
Justicia	Autonomía	Eficacia	Valentía
Legalidad	Creatividad	Flexibilidad	Riesgo

Figura 11. Valores, capacidades y actitudes para el desarrollo de un estilo de liderazgo ético y emprendedor

Si los líderes se pueden desenvolver, y las particularidades socioculturales de este desarrollo, éticas y ambiciosas, se hallan claras, lo siguiente debe ser exponer que modelos y programas se requieren para lograr dicha empresa (Galindo Calvo, 2003).

Según Gardner y Avolio (1998 citados en Hernández Cuesta, 2013), hay una relación entre los estilos de liderazgo y los valores. La búsqueda de vincular en una organización y de hacer de los líderes que se edifique un sistema integrado que provoca

estilos de conducta deseables, los cuales repercuten sobre el rendimiento de los subalternos, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción laboral.

Aunque los valores del líder poseen un rol vital en el proceso de influencia y en las metas organizacionales, sólo han sido analizados pocas veces. Un ejemplo es un estudio en el que se estudió los sistemas de valores que poseen los líderes transformacionales empleando como marco de referencia el modelo de April, Peters, Locke y Mlambo (2010 citados en Hernández Cuesta, 2013).

Los líderes transformacionales poseen valores significativos como la búsqueda de un mundo en paz, el compromiso, la conformidad, la libertad y el respeto, lo cual indica que los líderes transformacionales tienden más hacia el bienestar colectivo que hacia su bienestar. Si se estudia la atribución de los valores, según los estilos de liderazgo de líderes de elevado nivel de empresas tecnológicas, se observa que los valores tendientes hacia la conservación, la apertura al cambio, la auto trascendencia y la autopromoción, se relacionan de forma positiva con el liderazgo transformacional, sobre todo con la dimensión del carisma (Álvarez, 2007 citado en Hernández Cuesta, 2013).

Las distintas categorías de liderazgos, sus valores y sus dinamismos al interior no solo admiten consentirlo dentro del elemento organizacional y empresarial si no que permite el surgimiento de enfoques desde la ciencia etológica, en relación con las distintas virtudes del mismo (Hernández Cuesta, 2013).

Un buen sistema de comunicación permite una negociación entre los sujetos que forman la organización, por lo que la comunicación es vista como un sistema (Fernández, 2008 citado en Hernández Cuesta, 2013), éste brinda los datos conectando todo el elemento humano entre sí y posee las herramientas adecuadas para la edificación de objetivos comunes y la reproducción de nuevos significados.

Asimismo, existen algunos aportes desde la administración y de la gerencia social, donde se cree que la comunicación va más allá de una relación de un mensaje entre un emisor y un receptor; una comunicación es un momento integrante de la generación cultural, que al movilizar, hacer competir y socializar los sentidos, ideas y significados, transformando los saberes, las actitudes y los valores frente a la vida (Fernández, 2008 citado en Hernández Cuesta, 2013).

3. ESTADO DEL ARTE

3.1. Estudios sobre el liderazgo

Existe una gran cantidad de investigaciones acerca del liderazgo, por lo que luego de llevarse a cabo una ardua búsqueda de estudios sobre esta variable, se encontraron diversos estudios, algunos de los cuales serán mencionados a continuación. Los mismos se encuentran ordenados desde los más antiguos a los más recientes de acuerdo al año de su publicación:

Lewin (1936) escribió un artículo sobre las diferencias entre americanos y alemanes, concluyendo que los primeros eran distintos en la mayoría de sus comportamientos sociales por una diferencia básica en la estructura de la personalidad. Afirmaba que el núcleo de la personalidad de los estadounidenses posee capas periféricas más transparentes que las de los alemanes. Esto generaría vínculos cercanos con los americanos en diferentes niveles sin profundizar ni generar una amistad. Por ende, hay menos peligro de que las mismas se rompan ya que el núcleo central del sujeto se haya poco involucrado.

Este estudio fue la base para la realización de una serie de trabajos que Lewin (1939) realizó en la Universidad de Iowa, de los cuales se origina la idea de que el liderazgo puede ejercitarse de diferentes maneras, estudiando el efecto de las atmósferas democráticas, autocráticas y laissez-faire, creadas por Lippitt (1940) y Lippitt y White (1943) a finales de los 30.

La teoría del Campo Social de Lewin con Lippitt y White (1939) es un punto de partida sobre los climas grupales en referencia a los estilos de liderazgo como los autoritarios, democrático y laissez-faire. Grupos de niños jugaban bajo los estilos de liderazgo del adulto, observándose los resultados y las secuelas que generaba cada líder

en los grupos. Concluyeron que el liderazgo democrático genera un clima de mayor satisfacción y amistad, interés y motivación laboral, aun sin el líder, y la misma producción, pero con más calidad y singularidad.

De acuerdo a Lewin (1939), esta es evidencia de que el ajuste del comportamiento en los niños a en contextos de liderazgo autocrático, democrático y laissez-faire no es consecuencia de distinciones individuales. Parece ser el estilo de liderazgo ejercido el que genera las distintas respuestas de los grupos. Además, dentro del Liderazgo Situacional, Lewin (1939) vincula el estilo de liderazgo con la clase de individuos a los que se debe liderar, asociando el estilo de dirección con el nivel de madurez del grupo.

En el estudio pionero de Lewin (1939) se evidencia que el estilo es pensado como una variable cultural, siendo los trabajos posteriores los que evidenciaron la influencia de los componentes culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales, y la relevancia de llevar a cabo comparaciones transculturales.

De acuerdo a Lewin, Lippitt y White (1939), los líderes democráticos eran más populares entre los integrantes del club, siendo mayor la moral en la condición democrática. Por otro lado, en la condición autocrática, los grupos se mostraron más productivos y en la condición laissez-faire se hallaban insatisfechos y eran improductivos.

Lewin (1939) estudió la repercusión del grupo sobre el sujeto y las ventajas de leer a la persona desde el área que el grupo brinda. La observación de este último brindará un mayor y mejor material para la determinación de la posición y el rol del sujeto en el grupo, definiendo el significado de su comportamiento, con mayor exactitud de la que se logrará observándolo como un ente aparte. El subrayar la perspectiva del área en relación a la técnica de la búsqueda de sucesos en psicología social no exceptúa

el hecho de que bajo determinadas condiciones la conducta de un sujeto pueda ser considerada como un síntoma de las características del grupo.

En adición, Lewin (1939) afirma que a la psicología le llevó tiempo descubrir que un todo dinámico posee características distintas de las particularidades de sus partes o de la suma de sus partes. Por lo que el todo no es más que la suma de sus partes, sino que poseen distintas características. La expresión debería ser “el todo es diferente de la suma de sus partes”.

Por otra parte, señala que la psicología y la sociología contienen problemáticas históricas y ahistóricas íntimamente vinculadas. Específicamente, la sociología ha pelado reiteradamente contra el énfasis colocado en lo histórico de sus problemas. La transformación hacia construcciones dinámicas requiere observar este problema lo más visiblemente posible. No se debe a la sociología ni a la psicología eliminar el elemento histórico de sus dificultades. Por otro lado, la teoría del campo no puede dejar de considerar el carácter histórico de cada suceso y su marco histórico (Lewin, 1939).

Por su parte, Bergerman (s.f.) realizó una reseña del libro “Liderazgo moral: Llegar al corazón de mejora de la escuela”. Este autor señala que este libro muestra cómo la creación de una práctica de liderazgo, puede convertir una escuela de una organización a una comunidad. Se cuestiona la visión tradicional de liderazgo y se exhibe una visión alternativa de liderazgo que aumenta sus valores. Luego se explica lo que motiva e inspira a los maestros y directores, brindando una visión de la motivación fundada en la autoridad moral.

Además, mencionó las fuentes de autoridad para el liderazgo y las normas alternativas de liderazgo que se originan cuando las escuelas se convierten de organizaciones a las comunidades, y el profesionalismo es visto como una virtud, y como una declaración de competencia. Posteriormente, se señala el potencial de

satisfacción que proviene de la obra de la propia escuela, analizándose el desarrollo de los seguidores y el fomento de la autogestión. Luego, se describe la relevancia de la colegialidad como virtud profesional y cómo construir una escuela virtuosa mediante un pacto de valores compartidos. El epílogo señala que estas prácticas de liderazgo pueden tener consecuencias negativas si son mal aplicadas (Bergerman, s.f.).

En el artículo de Galindo Calvo (2003), este autor afirma que el entorno social, económico, político y cultural obliga a adoptar nuevas maneras de desarrollo personal y social que terminen con el protagonismo de los elementos objetivos para la obtención de un desarrollo económico, humano y social sustentable y justo para todos. Los líderes deben desarrollar valores, creencias, actitudes y formas de conducta más adecuadas al ambiente global e intercultural. En cualquiera de las estructuras en las que se muestran, como la política, la económica, la social, la cultural, la empresarial, entre otras, los estilos de liderazgo deben reorientar su naturaleza hacia modelos socioculturales caracterizados por lo ético y emprendedor de los valores que preceden a sus conductas.

Para llevar esto a cabo, se propone generar un modelo de formación y desarrollo de líderes, y la reorientación de los ya existentes, según la Teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland, operativizada e instrumentalizada a través del Modelo de Gestión de Recursos Humanos fundado en las Competencias a otras esferas de la vida social, y ambos encuadrados en el ambiente en el que se encuentran, para relativizar moralmente los elementos motivantes que cada grupo, organización, territorio y/o nación poseen en base a sus particularidades (Galindo Calvo, 2003).

Asimismo, Vega Villa y Zavala Villalón (2004) llevaron a cabo un estudio de tipo metodológico, descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, ex-post-facto y transversal. El objetivo general era la adaptación al contexto cultural chileno del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Forma 5X Corta, en las

versiones de Líder y Clasificador, de Bass y Avolio (2000).

El estudio es metodológico, descriptivo y correlacional. En referencia al diseño del trabajo, posee un diseño no experimental, debido a que sólo se analiza el escenario sobre el fenómeno, y ex-post-facto, debido a que la medición es llevada a cabo luego de ocurrido el fenómeno de liderazgo, sin controlar sus variables. Asimismo, es transversal, debido a que los datos fueron obtenidos en un cierto momento del entorno organizacional, en un grupo específico de sujetos (Wenk, comunicación personal 2003).

Asimismo, Vega Villa y Zavala Villalón (2004) se plantearon como objetivos específicos:

- Traducir y transculturizar el instrumento al contexto chileno,
- Analizar el poder de discriminación de los ítems del cuestionario en la muestra en la cual fue administrado,
- Lograr la confiabilidad del instrumento por consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach,
- Analizar la validez de contenido del instrumento,
- Estudiar la validez de constructo del cuestionario.

Se realizó una integración teórica del Modelo de Liderazgo de Rango Lleno y sus elementos, presentándose los elementos situacionales y procesos motivacionales, que moderan los efectos y surgimiento de estos estilos, y el impacto en la cultura organizacional del Liderazgo Transformacional. Por último, se desarrolla el progreso del instrumento y sus particularidades (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

A su vez, Vega Villa y Zavala Villalón (2004) esbozaron 3 hipótesis:

- Los líderes transformacionales de acuerdo al criterio de los jueces, conseguirán mayor puntuación en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), que quienes fueron rotulados como transaccionales de acuerdo al mismo criterio;

- Los líderes cuyos grupos posean mayores medidas de efectividad objetivas, lograrán mayor puntuación en las escalas de Liderazgo Transformacional del MLQ (Forma 5X Corta), en comparación con quienes posean medidas más reducidas;
- Se encontrarán relaciones significativas entre las puntuaciones de cada líder en su autorreporte y los reportes obtenidos de los clasificadores.

Para adaptar la escala, se tradujeron los ítems del inglés, los cuales fueron examinados por dos sujetos bilingües y un técnico en gramática y lengua castellana, y 8 jueces experimentados en la Psicología Organizacional, brindando validez de contenido. La aplicación del instrumento se llevó a cabo en una muestra no probabilística conformada por 10 grupos de trabajo del sector de ventas, a 107 seguidores, y 10 líderes. Se encontró una capacidad de discriminación de los ítems correcta, y un elevado índice de confiabilidad, siendo $\alpha = 0.97$ (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

En cuanto a la validez de constructo, se logró una matriz de intercorrelaciones por variable, encontrándose resultados parecidos a los conseguidos por los autores. Los mismos fueron contrastados con criterios externos: Jueces y Unidades de Fomento Analizadas. Se confirmaron la primera y la tercera hipótesis expuestas en este estudio. Esto implica una contribución a la validez de contenido y de constructo del cuestionario (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

El estudio servirá de base para contribuciones al Modelo de Liderazgo de Rango Lleno, y la continuidad de las investigaciones sobre el instrumento, en referencia a sus propiedades psicométricas, funcionamiento, estandarización y generación de normas. Asimismo, permitirá la generación de proyectos y programas de capacitación, que admitan brindar a las organizaciones las mejores herramientas de adaptación al entorno cambiante (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

Se necesitan estudios futuros en donde se puedan obtener evidencias sobre la

validez estructural del instrumento, necesitándose aplicaciones en otros grupos y un muestreo en los estilos de liderazgo, para comparar más ampliamente los resultados, y sobre sus jerarquías de variable. Por esto, se propone la realización de un análisis de factor (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

Asimismo, una revisión más detallada de la operacionalización de los ítems de las variables de resultados organizacionales, brindaría una mayor evidencia a la validez de contenido de este cuestionario. Ulteriormente, se deberían obtener normas para la población chilena, y crear programas de mejoramiento y aprendizaje sobre el Modelo de Liderazgo de Rango Total, teniendo un instrumento provechoso para el análisis y la intervención organizacional en el entorno del liderazgo (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

Por otro lado, asentados en la teoría de Bass (1985, 1990), se adaptó el cuestionario M.L.Q. para la valoración de los estilos de liderazgo civiles y militares argentinos. Se obtuvieron los datos de 363 personas, de los cuales 53% eran civiles y 47% eran militares cadetes y oficiales. Se realizó un análisis factorial exploratorio y confirmatorio generándose una escala de 34 ítems que genera un modelo de siete dimensiones agrupados en tres estilos de liderazgo. Los resultados indican un mejor ajuste del modelo para población civil que para la población militar.

Se hallaron diferencias individuales entre los estilos de liderazgo de civiles y militares. En los primeros prevalecen las características vinculadas con el intercambio y la negociación, mientras que en los ámbitos militares prepondera el estilo de liderazgo transformacional. En las dos muestras, las características más apreciadas de los líderes se autopercebían con mayor ímpetu en el autoregistro que en la percepción del subordinado en cuanto al superior (Castro Solano et al., 2004).

En adición, Hernández Molina (2005) llevó a cabo un estudio para dar a conocer

el conocer la opinión de la docente de preescolar sobre el liderazgo en niños de educación preescolar. Este se realizó en el Municipio Libertador de la Ciudad de Mérida, como una investigación de campo con carácter descriptivo, debido a que se recabaron los datos de la fuente, a través de la aplicación de un cuestionario a las 9 docentes de aula de preescolar.

El análisis cualitativo mostró que las docentes creen que la condición de líder de los niños en el aula debe ser mejorada. Indistintamente, piensan que es positiva siempre y cuando sea orientada de forma conveniente para que haya un equilibrio entre los niños que posean esa condición, como en quienes no se manifiesta (Hernández Molina, 2005).

Además, Cortés Acosta (2006) afirman que las instituciones de educación superior poseen un rol vital en la formación de ciudadanos responsables y envueltos en el desarrollo de la sociedad. Por eso, los programas curriculares se completan con actividades de formación que suceden fuera del aula. El estudio de este autor está encaminado al análisis de una de las actividades curriculares más importantes de la vivencia estudiantil: la participación en organizaciones estudiantiles.

Considerando el Modelo de Liderazgo para el Cambio Social, se analizan ocho valores de liderazgo y responsabilidad social en 117 estudiantes de la Universidad de Toronto, con la hipótesis de que quienes participan en organizaciones estudiantiles poseen un mayor nivel de liderazgo y responsabilidad social que quienes no participan. Al aplicar el estadístico U de Mann-Whitney, se obtuvieron resultados que impugnan la hipótesis debido a que no se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre estos grupos (Cortés Acosta, 2006).

Asimismo, Castro Solano y Benatuil (2007) realizaron un estudio con el objetivo de observar el vínculo entre los distintos perfiles de los estilos de liderazgo, la inteligencia y el rendimiento académico y militar, de los cadetes que llevan a cabo su

entrenamiento militar en la capacidad para liderar. Participaron 412 cadetes de una institución militar de las Fuerzas Armadas Argentinas. La mayoría eran varones con una edad promedio de 22.3 años (DE = 2.21).

Los estilos de liderazgo se analizaron a través del cuestionario CELID. El rendimiento académico se analizó a través de las notas que lograron los cadetes una vez que cursaron las asignaturas académicas. La inteligencia fue estudiada a través de las pruebas de razonamiento abstracto y verbal. El rendimiento militar fue analizado por los superiores y a través de una prueba de inteligencia práctica de conocimiento tácito militar (Castro Solano & Benatuil, 2007).

Las conclusiones de la investigación señalan que los líderes con estilo de liderazgo principalmente transformacional y secundariamente transaccional eran quienes poseían una mayor capacidad de razonamiento abstracto y podían desenvolverse con más pericia en escenarios poco estructurados con inteligencia práctica. En adición, eran los que poseían una mejor trayectoria de rendimiento académico y militar (Castro Solano & Benatuil, 2007).

Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008) realizaron un estudio para descubrir buenas prácticas en la gestión pública y en la gestión privada, esclareciendo de qué forma el liderazgo repercute sobre la eficacia en las distintas clases de organizaciones. Se tomó una muestra de 64 directivos de empresas públicas y 119 de empresas privadas que se hallaban en el norte de Chile. Los resultados señalaron que para las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional y no el liderazgo del tipo transaccional, y la congruencia de valores, son elementos vitales para llevar al éxito estratégico en la dirección pública.

Por otra parte, en las empresas privadas, el liderazgo transformacional repercute positivamente en la eficacia, y el estilo de liderazgo transaccional posee un efecto

negativo sobre la misma. La conveniencia de valores es en las empresas privadas un determinante del éxito. El objetivo de la institución es un componente diferenciador de la magnitud y la clase de impacto que los estilos de liderazgo y la congruencia de valores pueden poseer sobre la eficacia de las organizaciones (Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008).

Asimismo, Noriega Gómez (2008) escribió un artículo en el que afirma que del liderazgo se ha hablado mucho por su relevancia en la historia de las organizaciones sociales, políticas y militares. Siempre fue un tema del que se ha debatido entre los grandes de los negocios, no obstante, sin importar si el líder en la organización nace o se hace, es incuestionable que el líder es apreciado en su empresa por ser impulsor y productor de valor agregado en la misma. Algunos afirman que el liderazgo es la actividad visionaria que trata de comprender la competencia y los valores de una organización. Se puede interpretar y estudiar el liderazgo desde una visión de la característica personal del líder y como una función en una organización, comunidad o sociedad.

La segunda visión es la que predomina como estudio del liderazgo, por lo que se puede comprender al mismo como un proceso de relación entre sujetos en el cual una de ellas lleva, a través de su influencia personal y del poder, la energía, las potencialidades y las actividades de un grupo, para lograr una meta común y así convertir a la empresa y a los sujetos que la integran (Noriega Gómez, 2008).

Según Cessa Vazquez (2008), realiza una investigación sobre la motivación y el liderazgo como base del comportamiento organizacional. Esta última requiere de la integración de procesos motivacionales que provoquen en los trabajadores un mayor nivel de participación y satisfacción al llevar a cabo sus actividades.

Una labor interesante en la conducta organizacional es identificar de entre los

integrantes de una organización, el sujeto que posea las peculiaridades que lo diferencian de los demás, aunque que sobre todo manifieste poseer la capacidad de vincularse y de influir en los demás, con el objetivo de enfrentar cualquier transformación que pueda originarse en la empresa. Por esto, se requiere estudiar la conducta organizacional (Cessa Vazquez, 2008).

En adición, Bustamante Panez, Kawakami Okada y Reátegui Medina (2010) realizaron un estudio cuantitativo correlacional que analizó el vínculo entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los gerentes bancarios en el Perú. Se tomó una muestra de 102 gerentes bancarios, quienes contestaron el cuestionario Barón EQ-i adaptado al contexto peruano por la Dra. Ugarriza, para analizar la inteligencia emocional, y el cuestionario MLQ 5X-Short, para analizar los estilos de liderazgo y las variables de resultado de liderazgo.

En el estudio, se halló una relación positiva entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional de los gerentes que formaron parte del estudio. En adición, no se halló una relación significativa entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transaccional. Por otra parte, se halló una relación negativa débil entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo pasivo-evitativo. Los resultados expusieron una correlación positiva media entre la inteligencia emocional y el resultado del liderazgo. No se encontraron diferencias de género en las mediciones de la inteligencia emocional y de los tres estilos de liderazgo, ni en los nueve factores de liderazgo (Bustamante Panez et al., 2010).

La relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido analizada reiteradamente (e.g. Barbuto & Burbach, 2006; Dulewics, Young & Dulewics, 2005). No obstante, esta relación aun no fue estudiada en profundidad en Latinoamérica.

La investigación de Zárate Torres y Matviuk (2012) muestra el vínculo entre las

prácticas de liderazgo y la inteligencia emocional en los empleados colombianos. Se empleó el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (1997) y el instrumento de Wong y Law (2002) de inteligencia emocional, a 339 empleados de organizaciones de distintos sectores en la ciudad de Bogotá en Colombia.

Los resultados muestran que existe un vínculo entre la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo. Además, que los líderes que utilizan la inteligencia emocional pueden liderar más eficientemente sus grupos de trabajo. Existe una relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia en el manejo de personal y el desarrollo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo (Zárate Torres & Matviuk, 2012).

Por su parte, Reza Tapia (2012) afirma que la Subdirección Comercial Industria de una compañía de telecomunicaciones es un grupo dinámico y heterogéneo compuesto por 60 sujetos de ambos géneros, distintas edades y formaciones académicas que no han alcanzado sus objetivos de ventas en el 2009, 2010 y 2011, lo que es un problema claro. El alcance de los objetivos organizacionales es una variable multifactorial, entre las que se haya la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. El estudio llevado a cabo por este autor permite identificar el vínculo de estas variables con la obtención de los objetivos.

Por ende, este estudio tiene como objetivo general el identificar la manera en cómo la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo repercuten en el no cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, para plantear un modelo teórico que ayude al individuo a realizar las acciones que le permitan brindar una solución a su problema. La motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo son tres elementos que repercuten de manera positiva en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Reza Tapia, 2012).

El estudio es descriptivo-explicativo, empleándose el caso de estudio de la Subdirección Comercial Industria, no experimental transversal cuyo método es inductivo de tipo cualitativo. La metodología empleada como instrumento de recolección de datos se asentó en la construcción de un cuestionario compuesto por 15 ítems, cinco para cada variable, siendo administrado a 23 integrantes de la subdirección comercial sin responsabilidad de mando, con el objetivo de conocer la percepción de los integrantes de la subdirección en referencia a la motivación, el liderazgo y la gestión de los equipos de trabajo. A través de la técnica de observación, se realizó un diagnóstico que se completa con los resultados de la encuesta (Reza Tapia, 2012).

Según el diagnóstico organizacional, las deficiencias se hallan en los equipos de trabajo gestionados de una forma poco eficiente, provocando apatía, desunión, carencia de interés en el trabajo en equipo, poca motivación y clima organizacional hostil que no permite a los trabajadores del área la obtención de los objetivos. Como resultado, se postula un modelo teórico compuesto por seis indicadores de la motivación: recompensas económicas, seguridad laboral, labores desafiantes, trabajo en equipo, afiliación, pertenencia y conformidad social, y equidad, dos indicadores para el liderazgo: planeación, representación y control del trabajo, y la gestión del desempeño, y tres indicadores para los equipos de trabajo: saberes especializados, capacidades interpersonales y conducta de los integrantes (Reza Tapia, 2012).

Hernández Cuesta (2013) realizó una investigación que expone la necesidad de crear un proceso de análisis que proponga dinámicas organizativas humanas, desde una visión etológico. La etología aparece como un estudio de la conducta animal, sus formas de relación, su discrepancia, y su accionar orgánico en la búsqueda de una conducta colectivo que simpatice con el bien común. En esta medida, el liderazgo se origina como una posibilidad de fomentar vínculos humanos enfocados en las distintas

vertientes relacionales como la cultura, la comunicación, la comunidad, la axiología y la etología.

En adición, se estudian las distintas estrategias que el liderazgo como evento generador de transformación dentro de las organizaciones, puede ser basado a través de los procesos de comparación etológica, y así promover propuestas que configuren una tarea organizacional desde la solidaridad, el liderazgo, y la amplificación interna y externa de las organizaciones (Hernández Cuesta, 2013).

En la investigación de Urbáez (2013), el objetivo fue establecer las competencias del líder juvenil dominicano en Santo Domingo. La muestra es de 405 jóvenes dominicanos en entre 18 y 35 años, de los cuales 135 son líderes y 270 son colaboradores de los mismos. Se emplearon los cuestionarios de competencias de Inteligencia Emocional y Social (ESCI) de Boyatzis y Goledman y el de competencias de Liderazgo (LCI).

Los resultados señalan que estos líderes poseen un manejo medio de las competencias de Autoconocimiento, Gestión de uno Mismo, Conciencia Social y Habilidades Sociales, y en las competencias concretas que la componen, en las competencias de Búsqueda de Información, Pensamiento Conceptual, Orientación Estratégica y Servicio al cliente. Para el ESCI, no se encontraron diferencia por sexo, la edad posee una relación inversa, la formación académica repercute directamente y la clase de organización genera diferencias. Para el LCI, la edad y la formación académica repercuten en el manejo de las competencias. Esto permite el diseño de programas de desarrollo de liderazgo juvenil (Urbáez, 2013).

López Martínez (2013) realizó un estudio acerca del fenómeno psicosocial del liderazgo dentro de la empresa. Para observar hasta que punto posee influencia en la empresa llevándola hacia el éxito, realizó un retroceso en el tiempo para saber acerca de

las primeras teorías que llevaron a cabo esta noción, qué proceso de influencia repercute a través de los valores como la confianza y credibilidad, y se comprobó a través del campo de investigación si frente a un escenario real, estas teorías pueden efectuarse de forma exhaustiva o si por el contrario no es así.

Asimismo, Avenecer Cano (2015) afirma que debido a que la organización que vende y distribuye productos embotellados requiere poseer capital humano concentrado y comprometido con los objetivos de la empresa, realizó un estudio que se planteó como objetivo establecer el dominio del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores ruteros de Distribuidora Mariposa C.B.C., situada en la ciudad de Quetzaltenango Zona 8. Los participantes son supervisores y vendedores que conforman el equipo de ventas de dicha empresa, siendo hombres de entre 20 y 50 años, de etnia ladina e indígena, casados y de distintos niveles económicos. De estos sujetos depende el proceso de ventas de la empresa, dividiéndose en grupos de trabajo reducidos y como equipo deben lograr los objetivos.

El diseño es de tipo descriptivo, empleándose dos cuestionarios con quince preguntas que brindaron la información de los colaboradores en lo referente a la influencia de una variable con otra, comprobándose que el liderazgo que los supervisores emplean con el equipo de trabajo media en la motivación laboral, ya que cada uno de los sujetos posee compromiso con la organización y el deseo de incrementar su desempeño. Para conservar y mejorar el trabajo que la compañía ha llevado a cabo, se recomienda que se generen talleres de liderazgo para estimular a todos los integrantes del equipo de ventas (Avenecer Cano, 2015).

3.2. Estudios sobre los valores

Al igual que en el apartado anterior, en esta ocasión, se mencionarán diversos estudios sobre los valores, los cuales fueron hallados luego de la búsqueda bibliográfica pertinente a los fines de esta investigación. Los trabajos también fueron ordenadas de la más antigua a las más reciente de acuerdo al año de publicación:

Moreno (s.f.) realizó un estudio para estudiar el vínculo entre el valor Libertad y los otros valores del sistema personal en distintas muestras de jóvenes argentinos. Se empleó el Estudio de Valores de Rokeach como instrumento para estimar el sistema de valores. Aunque las limitaciones de las muestras analizadas imposibilitan generalizar a la población juvenil total y del instrumento escogido, que se enfoca en la jerarquización de 18 valores terminales propuestos, los resultados permiten especular sobre cómo los jóvenes agrupan sus valores.

El valor Libertad tiende a ponderarse en conjunto con los valores Igualdad y Mundo de Paz. Por otra parte, quienes ponderan más los valores Salvación, Seguridad familiar, Armonía interior, Amistad verdadera, Amor maduro, Sabiduría y Sentido de realización, elevan menos a la Libertad. Por último, se discute sobre la noción de libertad en los jóvenes, en cuanto al establecimiento de relaciones interpersonales, con sí mismo o con Dios (Moreno, s.f.).

Por su parte, Vera y Martínez (1994) escribieron un artículo que explora el vínculo entre las tipologías de valor señaladas por la Teoría del contenido y estructura universal de los valores, y el prejuicio hacia ciertos exogrupos, como los gitanos, los magrebíes y los sudamericanos. Para llevar a cabo esto, explicaron el modelo y el cuestionario planteado por Schwartz (1992) y una escala sobre prejuicios (Martínez & Vera, 1994) a una muestra de 165 estudiantes universitarios.

Los resultados mostraron que la estructura señalada por Schwartz se reproduce principalmente en la disposición de los valores de los estudiantes encuestados. En adición, las discrepancias entre prejuiciosos y no prejuiciosos se vinculan con las orientaciones de valor conocidas como el logro, el poder y el universalismo (Vera & Martínez, 1994).

En adición, Gómez Jiménez y Martínez-Sánchez (2000) llevaron a cabo un trabajo conformado por tres partes distinguidas. En primer lugar, se realiza una breve mención a la definición de Cultura y se trazan los objetivos de la Psicología Cultural. El objetivo es encerrar las nociones de individualismo y colectivismo, y distinguir cuándo dichos elementos se emplean a nivel individual o a nivel cultural.

En segundo lugar, se realiza un repaso a las teorías más importantes y que más desarrollo han generado hasta la fecha. En este punto, se centran en la defensa del modelo de Schwartz y en el dominio que éste ha llevado a cabo en las teorías de los demás autores, sobre todo en el modelo de Triandis y su nueva visión del individualismo colectivismo, vertical y horizontal. En tercer lugar, se revisan estudios realizados en Argentina que apoyan el modelo de Schwartz, aprobándolo o realizando aplicaciones concretas (Gómez Jiménez & Martínez-Sánchez, 2000).

En adición, Soriano (2001) realizó un estudio para aproximarse a la definición, manejo y optimización de la noción de la motivación. Por ende, se analizaron las nociones que definen las necesidades, los intereses, lo que mueve la curiosidad de las personas, lo más primario. Al finalizar, se describirán nociones complejas como meta, plan, atribución causal, autoeficacia, brindando un acercamiento a la explicación de la motivación de porqué se actúa, estudia y trabajo, y se habrá explicado y catalogado las distintas clases de motivación.

Cabe destacar que las teorías transculturales de Hofstede (1980), Schwartz

(1994), Triandis (1990) e Inglehart (1998) representan las formulaciones más contrapuestas sobre las dimensiones culturales de valores. Más allá del interés y popularidad del modelo de Inglehart, no hay estudios que determinen la validez convergente y discriminante de esta teoría en cuanto a las otras teorías culturales.

El estudio realizado por Ros (2002) trata de llenar este vacío comparando la dimensión de Postmaterialismo de Inglehart con las dimensiones culturales de Independencia, Subsistencia, Jerarquía, Igualitarismo, Conformidad y Competencia de Schwartz. Se analiza la relación entre las dimensiones culturales de los dos modelos con una muestra de 40 países. Posteriormente, se vinculan las dimensiones culturales convergentes con variables externas, macrosociales y macroeconómicas.

Por último, se estudia el impacto de la cultura y del nivel socioeconómico previo sobre el desarrollo económico y social de las sociedades. Los resultados muestran que la similitud conceptual entre las dos teorías se genera entre las dimensiones culturales del Postmaterialismo, independencia Intelectual y Afectiva e Igualitarismo, que los valores son consecuencia de las condiciones macroeconómicas y macrosociales. De esta manera, mientras que el crecimiento económico fortifica los valores materiales, el desarrollo refuerza valores más responsables. La orientación de valores expone parte del desarrollo económico y humano posterior (Ros, 2002).

Rinaudo, Chiecher y Donolo (2003) señalan que desde distintas posiciones teóricas y estudios recientes se hace hincapié en la relevancia de atender a los elementos cognitivos y a los elementos motivacionales involucrados en el aprendizaje. Desde esta perspectiva, el presente artículo trata sobre las relaciones entre ambos dominios. Se tomó una muestra de 216 estudiantes de la Universidad Nacional de Río Cuarto, administrándoseles el Motivated Strategies Learning Questionnaire (Pintrich, Smith, García & McKeachie, 1991), un cuestionario que analiza los elementos motivacionales

y cognitivos.

Los resultados ratifican hallazgos anteriores (Pintrich & García, 1993) que sostienen la existencia de vínculos significativos entre la motivación intrínseca, la apreciación de la labor y las creencias de autoeficacia con la utilización de estrategias. La discusión radica en la involucración del perfil motivacional y cognitivo de los alumnos para el aprendizaje. Se proponen acciones educativas que generarían mayores niveles de motivación y compromiso cognitivo.

En el estudio realizado por Bilbao et al. (2007), se presenta un meta-análisis sobre el vínculo entre los valores de Schwartz y el bienestar subjetivo en diferentes ambientes culturales, con estudiantes, familiares e inmigrantes en España. Los resultados ratifican una relación significativa entre los valores y el bienestar. Auto trascendencia y apertura al cambio y conservación se relacionan positivamente con un mayor bienestar. Auto trascendencia se relaciona con felicidad y satisfacción de manera positiva no homogénea, siendo los inmigrantes quienes poseen promedios más bajos. Apertura al cambio se relaciona con felicidad, siendo más fuerte la relación en inmigrantes que en estudiantes.

Los valores conservacionistas se relacionan homogéneamente. Un segundo elemento sobre criterios de salud psicosocial y bienestar subjetivo, analizando un país como Brasil, que es sudamericano colectivista y jerárquico, con otro europeo como España, que es más individualista e igualitario, ratifica que los valores conservacionistas, los de apertura al cambio y la auto trascendencia, son deseables y benefician el bienestar (Bilbao et al., 2007).

Además, García Del Junco et al. (2010) escribieron un artículo en que se revisa la bibliografía científica que justifica las peculiaridades, adaptaciones y transformaciones psicométricas de las escalas de valores personales, para después

analizar un instrumento que los analiza en la organización. Este instrumento está fundamentado en la teoría universal del contenido motivacional de valores de Schwartz (1992, 1994), está conformado por un pequeño número de ítems, para permitir su utilización en las organizaciones, y el empleo de otros instrumentos múltiples (Elizur & Sagie, 1999; Ros, Schwartz & Surkiss, 1999).

Como conclusión, los autores señalan la existencia de una diferencia significativa entre los formatos de estudio de los valores “deseados” y “deseables”. Los resultados permiten señalar que el inventario de valores personales que posee un formato desde lo “deseado”, representa mejor el modelo teórico de los valores personales señalado por Schwartz (García Del Junco et al., 2010).

Según Rokeach (1968), los valores son clave en las Ciencias Sociales, la variable dependiente más importante en los estudios culturales sobre la sociedad y la personalidad, y la principal variable independiente en el análisis de las actitudes y del comportamiento social. Diferentes estudios en Psicología Política muestran a los valores como vitales para la explicación de los fenómenos políticos (e.g., Barnea & Schwartz, 1998; Caprara & Zimbardo, 2004; Delfino, Fernández & Zubieta, 2007). Las dimensiones de las investigaciones sobre valores políticos pueden ser localizadas en el marco de su teoría de los valores humanos.

Con el fin de conocer el perfil de valores de un grupo de jóvenes y sus variaciones en base al posicionamiento ideológico y de los elementos sociodemográficos, se llevó a cabo un estudio descriptivo-correlacional no experimental transversal, sobre una muestra intencional de 500 estudiantes universitarios. Se encontró relación entre las metas motivacionales, la orientación política y los valores de igualdad y libertad (Delfino & Zubieta, 2011).

Quienes eligen la libertad destacan los valores de autodirección, hedonismo,

logro y poder, y quienes prevalecen sobre la igualdad aprecian más la tradición y el universalismo. Quienes escogen la libertad poseen mayor tendencia a la apertura al cambio y a la autopromoción, mientras que quienes escogen la igualdad aprecian la conservación y la autotranscendencia, mostrando una mayor orientación hacia lo social (Delfino & Zubieta, 2011).

Además, Garcia Mazzieri (2012) realizó un estudio empírico descriptivo, de diseño no experimental transversal, con sujetos de Trenque Lauquen, Buenos Aires, Argentina. La muestra es no probabilística intencional estando conformada por 551 sujetos, con una media de edad de 29 años. El 10% de los sujetos poseen estudios primarios, el 55.4% estudios secundarios y el 34.5% estudios universitarios completos. Los individuos se perciben con buen nivel de funcionamiento psicofisiológico autopercibido y con un equilibrio de emociones positivas frente a negativas. Las diferencias se originan al añadir al análisis el género, la edad y el nivel educativo.

Los participantes destacan los valores encaminados a la Auto-trascendencia y a las metas de Apertura al Cambio. Los individuos muestran un nivel medio en la percepción de control. No obstante, las tendencias se robustecen cuando surgen variables como la edad y el nivel educativo. Al estudiar la validez convergente, se observa que la salud mental positiva, se relaciona de forma positiva a las perspectivas de control interno y a los valores que hacen hincapié en la autotranscendencia y la apertura al cambio o crecimiento personal (Garcia Mazzieri, 2012).

Boza Carreño y Toscano Cruz (2012) llevaron a cabo un estudio que pretende analizar los elementos vinculados al aprendizaje motivado de los estudiantes universitarios. A través de una escala Likert se analizan metas, actitudes, motivaciones, condiciones, estrategias e implicación para analizar cuáles son los elementos que distinguen a los estudiantes más motivados en comparación con los menos motivados.

La muestra fue aleatoria estratificada proporcional, estando conformada por 938 estudiantes de la Universidad de Huelva.

Los resultados muestran rasgos diferenciadores del aprendizaje motivado en los estudiantes universitarios, metas cognitivas, sociales y de labor, una actitud frente al aprendizaje guiado al éxito, una atribución a sí mismos, y motivación para estudiar vinculada con el trabajo futuro. Asimismo, se sobresalen por ser competentes en el estudio, transformar la capacidad de trabajo individual y trabajo en equipo, emplear más las estrategias de aprendizaje, e involucrarse en el estudio (Boza Carreño & Toscano Cruz, 2012).

En adición, Imhoff y Brussino (2013) realizaron una investigación que analizó algunas propiedades psicométricas del Portrait Values Questionnaire, instrumento de análisis de los valores humanos en su versión de 21 ítems (Schwartz & Rubel-Lifschitz, 2009), en una muestra no aleatoria de 419 cordobeses, con una media promedio de 34.81 años y una desviación típica de 10.16.

Otros autores emplearon los instrumentos de Schwartz en Argentina, a pesar de que no existen estudios publicados sobre las particularidades psicométricas de estos (Alija, 2006; Filippi et al., 2006; Góngora, 2007; Nader & Castro, 2007). Por esto se debe analizar las propiedades psicométricas del Portrait Values Questionnaire en Córdoba, debido a que esta ciudad es un ambiente con particularidades culturales distintas a las de Buenos Aires y el conurbano bonaerense (Castro & Nader, 2006).

Se utilizó el Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 2009), instrumento validado en distintos ambientes, lográndose índices de confiabilidad de entre .37 y .70. Las respuestas se detallan en una escala Likert de 5 puntos que analiza el nivel en el que los participantes se identifican con cada ítem. La escala oscila desde 1= para nada parecida/o a mí a 5= muy parecida/o a mí. Los análisis de datos responden al paradigma

de la Teoría Clásica de los Tests, en el marco del cual el interés incurre sobre la prueba en su totalidad, y no sobre la conducta de los ítems que la conforman. Este paradigma es más apropiado para pruebas de conducta y no de ejecución máxima, como ocurre con el instrumento en cuestión (Hogan, 2003; Tornimbeni, Pérez & Olaz, 2008).

Para valorar la evidencia de estructura y de consistencia interna, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio y se analizó el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados señalan que el instrumento posee buenos niveles de confiabilidad en las dimensiones de conservación, apertura al cambio y autopromoción ($\alpha=.68$ a $\alpha=.71$). No obstante, la estructura teórica del autor se confirma parcialmente (Imhoff & Brussino, 2013).

El instrumento posee buenos niveles de confiabilidad en las dimensiones halladas, pero la estructura teórica del autor se confirma parcialmente, encontrándose una estructura de tres dimensiones diferenciadas: Autopromoción, Apertura al Cambio y Conservación. Al igual que en el estudio de Castro y Nader (2006) en Buenos Aires, los ítems de la Autotrascendencia se fusionan con los ítems de la dimensión Conservación. Aunque esto puede ser esperable ya que son dimensiones adyacentes, los niveles de curtosis y asimetría de estos ítems, y el que su exclusión mejoraba los índices de confiabilidad, fueron elementos que indicaron el beneficio de su exclusión. Se obtuvo una solución de tres factores con un buen nivel de confiabilidad.

Estos resultados indican que aunque la propuesta teórica sobre los valores humanos de Schwartz (2006, 2009) posee mucha validez y adecuación, las particularidades culturales de cada lugar repercuten en la expresión que logran los valores. Estas variaciones son esperables ya que los valores son construcciones culturales que se originan en base a las formas de resolución que las sociedades llevan a cabo para resolver grandes dilemas. Los valores se conforman en creencias que

muestran que un grupo es bueno y deseable, y ello está afectado por sus particularidades idiosincrásicas.

Para el caso de Argentina, en el estudio de Buenos Aires (Castro & Nader, 2006) y el estudio en la ciudad de Córdoba, existe una inadecuación de los ítems relacionados con la Autotrascendencia, con la preeminencia de los intereses grupales sobre los personales. Los niveles de curtosis y asimetría encontrados y el análisis de los histogramas con curvas de normalidad, señalan un nivel de deseabilidad social elevado en cuanto a estos reactivos, lo que podría indicar la prevalencia de un discurso políticamente correcto en el que preocuparse por los demás y subsumir las metas personales a las colectivas, sería bien visto. No obstante, estos resultados deben considerarse con precaución, porque la deseabilidad social no ha sido analizada, por lo que no puede afirmarse, y porque las particularidades de la muestra no aseveran una representatividad que extienda estos resultados a la población cordobesa.

Debe considerarse el señalamiento de Castro y Nader (2006) sobre el método empleado para el análisis de datos, en los dos casos argentinos se emplearon análisis factoriales, y en los análisis publicados por Schwartz escalamientos multidimensionales. Finalmente, puede sostenerse que el instrumento de Schwartz posee particularidades psicométricas apropiadas para su utilización en Argentina, pudiendo ser empleado en otras investigaciones para conocer las predilecciones valorativas de la población.

Además, Simkin y Azzollini (2014) señalan que aunque existen muchos antecedentes que han señalado que la orientación ideológica se halla relacionada a la personalidad y a los valores sociales, son pocos los trabajos que exploran esta relación en el ambiente local. Por este motivo, su investigación se propone analizar el vínculo entre el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, la orientación ideológica, el interés por la política y la Teoría de los Valores Sociales de Schwartz, en una muestra

de 238 estudiantes universitarios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Según los resultados, los cinco factores de la personalidad se vinculan a los valores de Schwartz, a la orientación ideológica y al interés por la política, de forma análoga a lo informado en los antecedentes en el ambiente internacional. Se consuma que la necesidad de aumentar los estudios en el área que puedan ayudar a explorar la forma en que estas variables repercuten en la conducta político en el ambiente argentino (Simkin & Azzollini, 2014).

Por otro lado, Mugnolo (2016) escribió un artículo con el objetivo de establecer una relación sobre lo innato de la cooperación en las personas, sosteniendo que esta es un producto de las Clases Motivacionales de compatibilidad Universalismo-Benevolencia, de la teoría de los Valores Humanos de Schwartz. Se realizó una introducción a la teoría de los Valores de Schwartz, y posteriormente, se presentó el estado del arte sobre la cooperación desde una visión de la psicología evolucionista. Finalmente, se analizaron las convergencias y divergencias de estas visiones.

3.3. Estudios sobre la relación entre el liderazgo y los valores

Por último, se mencionarán las investigaciones encontradas luego de la revisión de la literatura sobre estudios que entre sus fines se hallaba relacionar los constructos liderazgo y valores. Los mismos serán descritos a continuación, estando también ordenados del más antiguo al más reciente:

Por otro lado, Russell (2001) afirma en su artículo, que son los valores los que establecen que clase de líder puede ser una persona. Este autor revisa la literatura sobre los valores en el liderazgo, señalando a las áreas vinculadas con los valores personales y los valores de la organización. La literatura señala que los valores repercuten en el

comportamiento del líder, y en el rendimiento de la organización. Además, se brinda una teoría general de liderazgo y extrapola implicancias de los valores del liderazgo a tres ámbitos del liderazgo de servicio: la confianza, el reconocimiento del otro y la potenciación. Los valores son la base del liderazgo de servicio, pudiendo ser los factores subyacentes que diferencian a los líderes de servicio y las otras clases de liderazgo.

Asimismo, Shelton, Darling & Walker (2002) escribieron un artículo que brinda ejemplos históricos y contemporáneos sobre las peculiaridades que son propias de un liderazgo fundado en valores. Sujetos que han empleado valores para lograr excelencia en el liderazgo. Señala que estos valores positivos no son suficientes para generar el liderazgo basado en valores, debiendo transformarse en conductas congruentes. Mediante la adquisición de capacidades y estrategias, aprovechando la potencialidad de la mente.

La clave para la excelencia de la organización es el excelente liderazgo, encontrándose cuatro valores vitales: alegría, esperanza, paz y amor. Este artículo brinda muchos ejemplos de líderes que han utilizado estos valores para crear la excelencia. No obstante, los valores positivos no son suficientes (Shelton et al., 2002).

Para conseguir resultados vitales, estos valores deben traducirse en conductas congruentes de estrategias de liderazgo y habilidades que permitan a los líderes sobreponerse al status quo y crear organizaciones de elevado rendimiento. Estos valores, estrategias y capacidades pueden permitir líderes del siglo XXI para crear excelencia en la organización (Shelton et al., 2002).

A su vez, Campbell, Gold & Lunt (2003) realizaron un estudio en el entorno escolar, en una muestra de 6 escuelas, señalando que los líderes en sus comunidades educativas permanecen involucrados con sus valores personales y profesionales. Estos repercuten en la percepción que poseen sobre sus estudiantes y sobre la comunidad

educativa en general. El valor es el sentido de justicia social, el cual brinda un liderazgo activo e influenciador, como un componente más de la política educativa.

Brown y Trevino (2006) realizaron un estudio en el que la probabilidad de que hubiera un vínculo entre el carisma de los líderes y la distracción en los grupos de trabajo. Cuanto más se desarrolla socialmente un líder más disminuye la distracción. Se realizó un estudio de campo para estudiar la relación entre el liderazgo carismático socializado y la desviación en grupos de trabajo.

Se creía que los líderes carismáticos socializados podían ejercer un rol de liderazgo ético, por lo que se plantea como hipótesis que el estilo de liderazgo carismático socializado se vincularía con la desviación reducida en el grupo de trabajo del líder. Esto sucedió en la interpersonal y en las dimensiones organizativas de la desviación. Luego se examinó el rol mediador de los valores de congruencia. Los resultados apoyaron la hipótesis de la congruencia de valores de mediación (Brown & Trevino, 2006).

Por su parte, Morsing y Pruzan (2007), investigan las implicaciones de un liderazgo basado en valores y como este posee la potencialidad para transformarse en un componente clave de las estrategias corporativas. En los últimos años, muchas empresas han escogido el lenguaje de los valores de la organización, transformándose en un componente vital en su liderazgo y auto-referencia. No obstante, existe poco acuerdo entre los teóricos y líderes en referencia al significado y la utilización de los valores en las organizaciones.

Los valores de los conceptos y el liderazgo son estudiados para presentar el fenómeno de liderazgo fundado en valores. Estas deliberaciones preparan el terreno para una discusión entre tres discursos acerca del liderazgo presentes en el lenguaje de los valores: ética empresarial, responsabilidad social corporativa y la marca corporativa. El

liderazgo fundado en valores que se basa en los resultados de los estudios empíricos más veces que los valores en las organizaciones más grandes, presentándose una visión multifacética en las cuatro fuerzas que impulsan en la práctica: la religión, la democracia, el control y la ilusión (Morsing & Pruzan, 2007).

El liderazgo asentado en valores tiene el potencial para transformarse en un componente clave en la estrategia corporativa, organizativa autorreferencial y la acción en los diversos niveles de la organización. Aunque llegar a buen término, hay una necesidad de estudiar que se fundará sobre la base de las relaciones entre las instituciones académicas y empresas comerciales. Se señalan siete temas críticos que necesitan atención para una teoría factible y práctica de liderazgo basado en valores (Morsing & Pruzan, 2007).

Nader y Castro Solano (2007) realizaron un estudio donde presentaron los datos obtenidos de 224 líderes, 142 hombres y 84 mujeres, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Conurbano, que trabajaban en empresas pequeñas, medianas y grandes. El mismo tuvo como objetivo establecer la influencia que poseen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. Los valores de autotranscendencia y apertura al cambio anunciaban el estilo de liderazgo transformacional, y los valores de autopromoción pronosticaban el estilo de liderazgo transaccional. No se observó relación entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

Por otro lado, Ramírez et al. (2008) realizaron una investigación se plantea como objetivo principal establecer si la motivación laboral es un elemento significativo para el logro de los objetivos de la organización, centrado en una empresa manufacturera de tuberías de acero. Se establecieron los elementos que motivan al personal a desarrollar su trabajo con calidad, y el vínculo que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción individual.

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que no se construye ningún escenario, sino que se observan sucesos existentes, siendo transaccional, porque los datos recolectados sirven para un solo momento el tiempo (Hernández Sampieri, 1998).

Como procedimiento de análisis de la realidad, se empleó el método de estudio de casos debido a que este método es activo y aplicable en las áreas donde se trata de mezclar eficazmente la teoría y la práctica. Con este método se trató de buscar soluciones mediante la discusión y análisis de una problemática dentro de una empresa real como es la empresa manufacturera de tubería de acero, personificada por 10 individuos del área administrativa y 10 sujetos del área operativa a distintos niveles jerárquicos (Pérez Serrano, 1994).

La mayoría de las administraciones son conscientes de que la calidad y nivel de capacidad organizativa y de sus recursos productivos, son elementos vitales de la competitividad en el corto y largo plazo, sobre todo cuando las aplicaciones tecnológicas y el ambiente competitivo se modifican velozmente. Por ende, el elemento clave de la organización son los individuos, debido a que en ellos radica el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las labores organizacionales (Ramírez et al., 2008).

Por otra parte, en su estudio, Frost (2008) señala que una parte importante del liderazgo es el papel de docente, señalando que para que ciertos valores claves sean transferidos a los subordinados, se necesita la capacidad de transmitir del líder. Este autor escribió un artículo que se enfoca en el liderazgo del profesor, una dimensión importante en la Dirección de la red de aprendizaje.

Más específicamente, el artículo se enfoca en el lanzamiento de un diario como estrategia para el desarrollo de los valores esenciales: liderazgo compartido, el liderazgo

del trabajo de desarrollo, los docentes en la construcción del saber y la voz de los mismos. El material publicado en los dos números de esta revista se emplea para ilustrar cómo estos valores se encuentran presentes en los maestros de acción, permitiéndoles dirigir la innovación y ayudar al desarrollo del saber profesional. El artículo empieza con una indagación del lugar de liderazgo de los maestros dentro del ambiente de liderazgo compartido o distribuido (Frost, 2008).

Por otra parte, Nader y Castro Solano (2009) llevaron a cabo un estudio que tuvo como objetivo establecer si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales repercuten sobre los estilos de liderazgo en líderes militares y en civiles.

Para esto, se administró el CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), el Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; Castro Solano & Nader, 2006), el Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992; Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2007), y el Cuestionario VAL (Casullo & Castro Solano, 2004) a 226 líderes civiles y 138 líderes militares.

Los resultados señalaron que los líderes civiles transformacionales se encuentran influenciados por la cultura transformacional, y los líderes militares transformacionales se ven afectados por los valores personales y organizacionales. Finalmente, los líderes civiles transaccionales señalaron que se encontraban influenciados por la cultura organizacional y que sus colegas militares sostuvieron que se encontraban influenciados por los valores organizacionales (Nader & Castro Solano, 2009).

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El propósito del presente trabajo es indagar la relación entre los valores culturales y las distintas clases de liderazgo en los adultos. La investigación será de tipo transversal, y seguirá un diseño de tipo descriptivo correlacional no experimental.

4.1. Objetivo general

- Analizar la relación existente entre las distintas clases de valores y los distintos tipos de liderazgo en los adultos.

4.2. Objetivos específicos

- Describir la muestra según variables sociodemográficas, a saber: sexo, edad, nivel de educación, lugar de residencia, estado civil, entre otros.
- Describir las distintas clases de valores de los adultos encuestados.
- Describir los distintos tipos de liderazgo de los adultos encuestados.
- Asociar las diferentes clases de valores y las clases de liderazgo de los sujetos.

4.3. Hipótesis

H1: Los valores culturales repercuten en los diversos estilos de liderazgo en los adultos de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires.

5. MÉTODO

5.1. Relevancia

La información que puede desprenderse de la presente investigación ayudará a establecer los elementos que repercuten en los valores culturales, así como en los diversos estilos de liderazgo, afectando esto la relación entre ambas variables en los adultos que formaron parte del estudio. Se podrá promover niveles elevados de valores culturales, así como un mayor liderazgo de los adultos en los ámbitos en los que se requieran estas actitudes. Finalmente, se podrán generar políticas de estado para fortalecer los factores que aumenten el liderazgo y los valores en el área laboral. De esta forma, se suscitará un liderazgo que sea adecuado a las características de los trabajadores con los que se labore, aumentando el bienestar laboral.

5.2. Tipo de estudio o diseño

Se realizará un estudio descriptivo, ya que se analizarán variables mediante un patrón predecible para una población, contando con un abordaje cuantitativo, debido a que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis mediante el análisis estadístico (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1997).

5.3. Población

La población estará conformada por adultos de ambos sexos residentes en Capital Federal o Gran Buenos Aires. Como criterios de inclusión, se les administrará los cuestionarios a sujetos que:

- Posean entre 18 y 65 años de edad.

- Residan en Capital Federal o Gran Buenos Aires.
- Acepten participar de la presente investigación.

Como criterios de exclusión, no se administrará los cuestionarios a personas que:

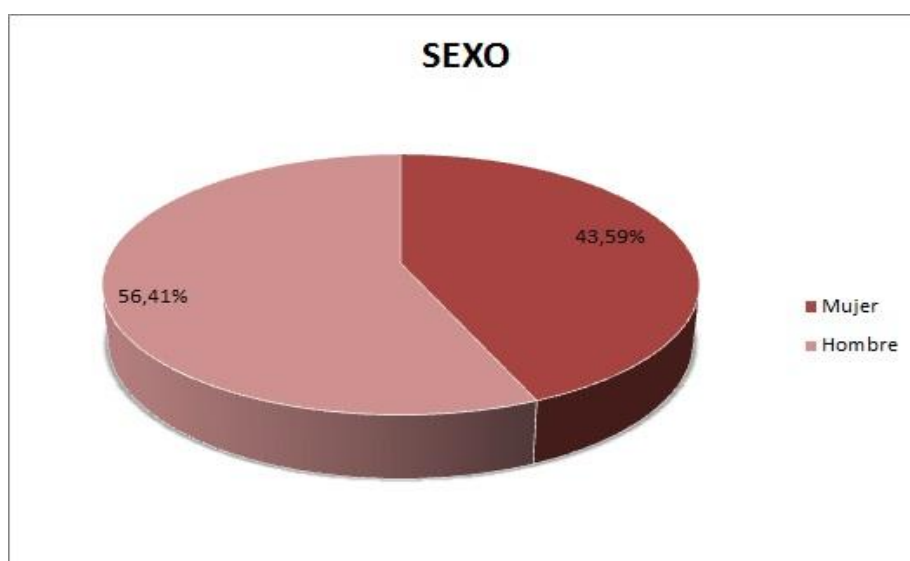
- No posean entre 18 y 65 años de edad.
- No residan en Capital Federal o Gran Buenos Aires.
- No acepten participar de la presente investigación.

5.4. Muestra

Se tomó una muestra no probabilística accidental simple de 352 sujetos de ambos sexos con una edad promedio de 23,54 años (DT= 9,731; Mediana= 19 años; Mín.= 18 años; Máx.= 64 años).

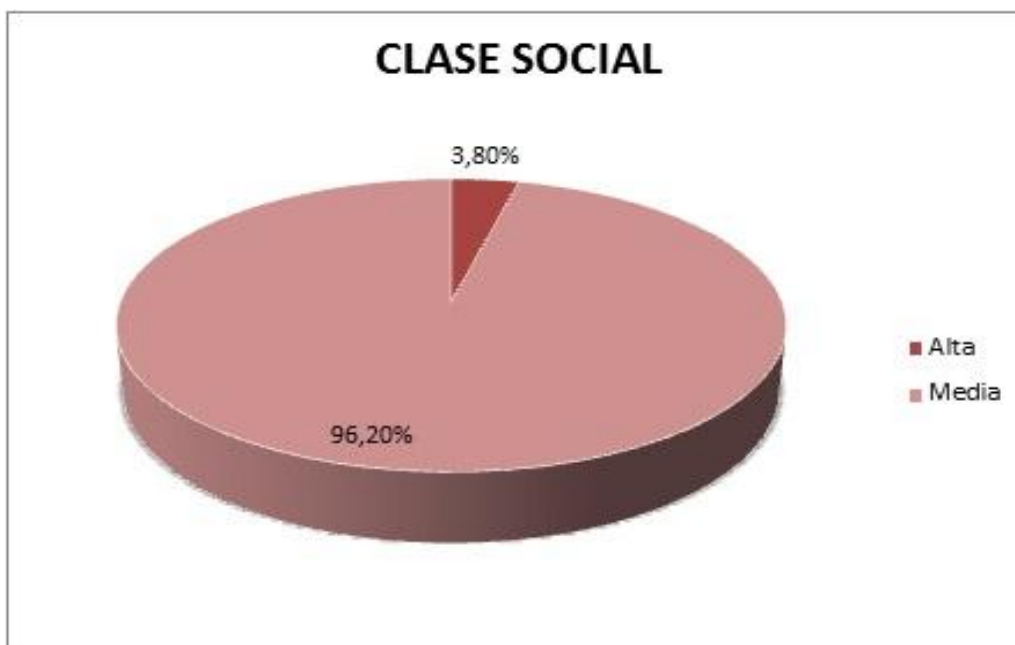
5.5. Participantes

Gráfico 1. Sexo



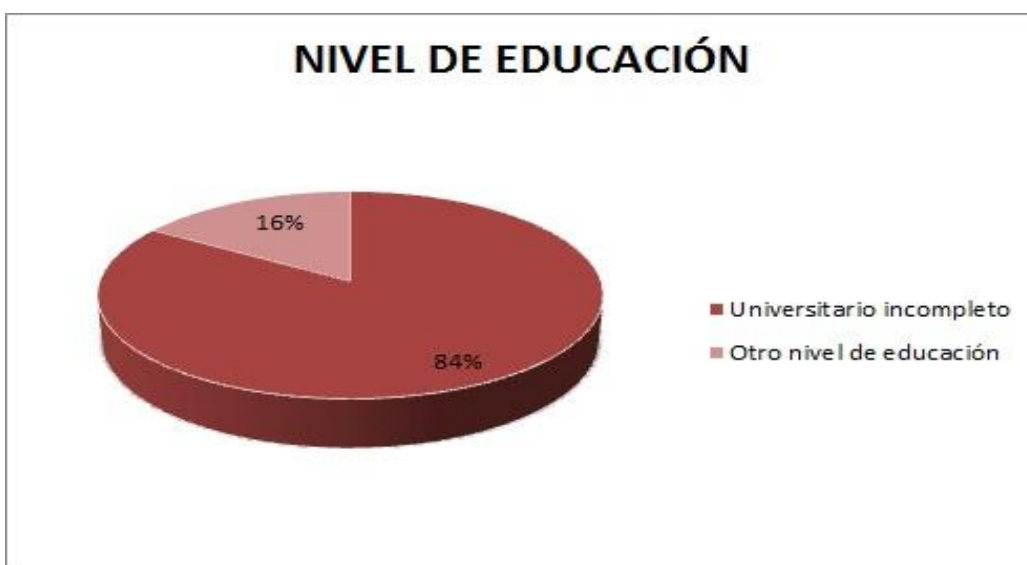
En cuanto al sexo, el 43,59% son mujeres y el 56,41% son hombres.

Gráfico 2. Clase social



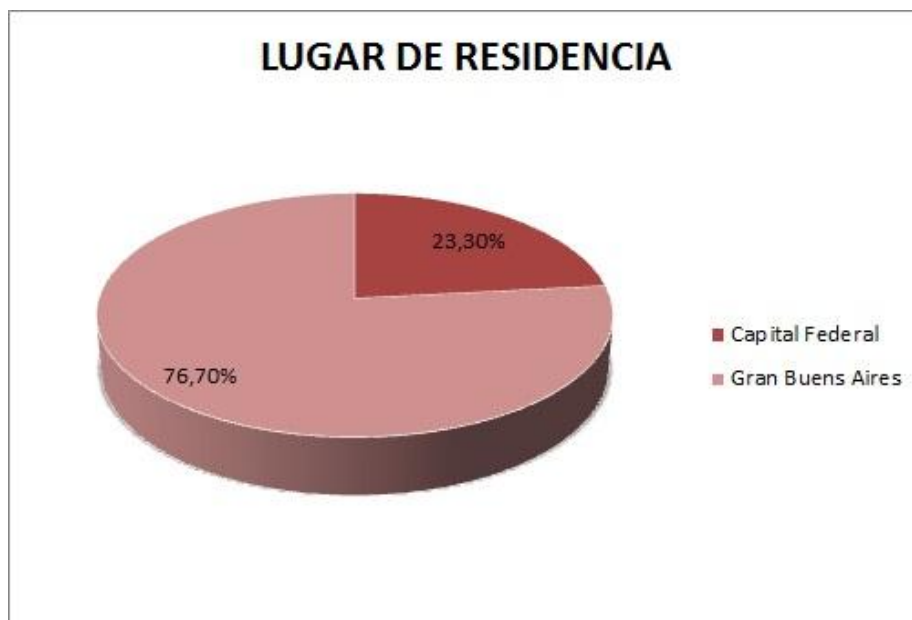
En cuanto a la clase social, el 96,20% se considera de clase media y el 3,80% de clase alta

Gráfico 3. Nivel de educación



En referencia al nivel de educación, el 84% posee un nivel universitario incompleto mientras que el 16% refiere otro nivel de educación.

Gráfico 4. Lugar de residencia



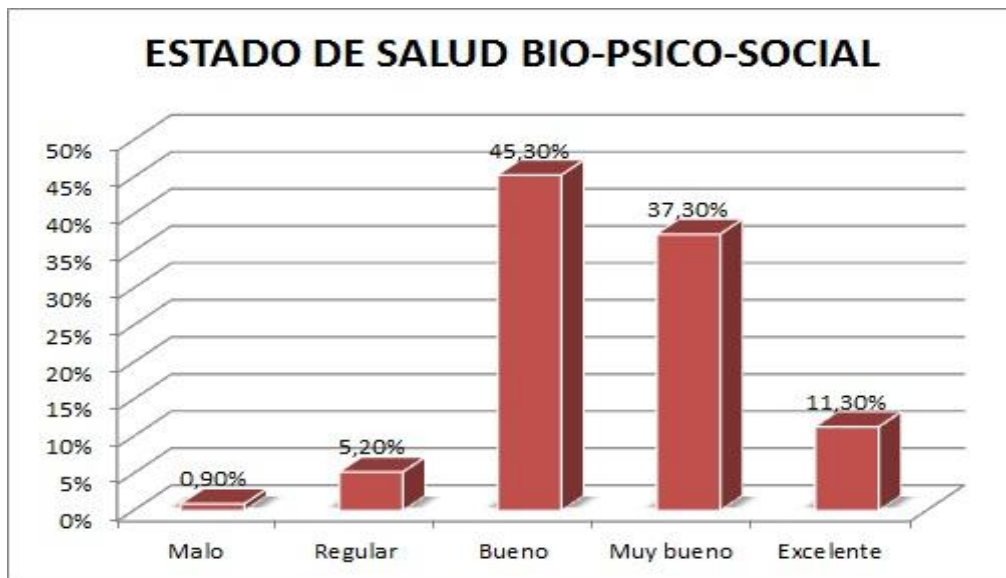
En lo referente al lugar de residencia, el 23,30% vive en Capital Federal y el 76,70% vive en el Gran Buenos Aires.

Gráfico 5. Motivación que siente en lo que le gustaría hacer



En cuanto a la motivación que siente en lo que le gustaría hacer, el 1,50% no siente nada, el 5,60% se siente poco motivado, el 66,40% muy motivado y el 26,60% motivadísimo.

Gráfico 6. Estado de salud bio-psico-social



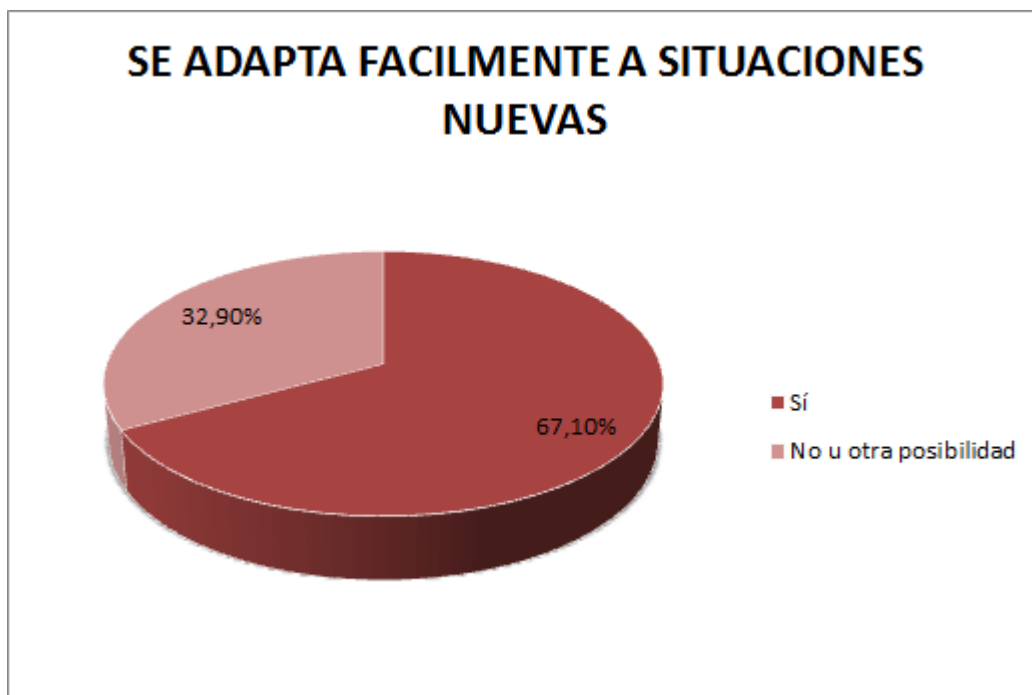
En referencia al estado de salud bio-psico-social, el 0,90% afirma que es malo, el 5,20% regular, el 45,30% bueno, el 37,30% muy bueno y el 11,30% excelente.

Gráfico 7. Tipo de pensamiento



En referencia al tipo de pensamiento, el 80,60% es flexible y el 19,40% es rígido o posee otra clase de pensamiento.

Gráfico 8. Se adapta fácilmente a situaciones nuevas



En referencia a si se adapta fácilmente a situaciones nuevas, el 67,10% sí lo hace, mientras que el 32,90% no lo hace o indica otra posibilidad.

5.6. Instrumentos

- **Cuestionario sociodemográfico:** el mismo fue elaborado para recabar datos afines a los objetivos del presente estudio.
- **Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ] Forma Lider 5X Corta** (Bass & Avolio, 2000 citados en Vega Villa & Zavala Villalón, 2004). El cuestionario trata de evaluar actitudes y conductas vinculadas con estilos de liderazgo. Consta de 81 ítems con una escala de tipo Likert que oscila entre 0- Nunca y 4- Frecuentemente, sino

siempre. El cuestionario se encuentra estructurado como un modelo jerárquico de nueve variables. Este modelo está conformado por tres variables de alto orden: *Liderazgo Transformacional, Desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/Evitador*.

En la variable de primer orden Liderazgo Desarrollo/Transaccional, se hallan las de segundo orden Consideración Individualizada y Recompensa Contingente, mientras que en la variable Liderazgo Correctivo/Evitador ayudan a la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador (Vega Villa & Zavala Villalón, 2004).

- **Portrait Values Questionnaire [PVQ]** (Schwartz & Rubel-Lifschitz, 2009; adaptación argentina, Imhoff & Brussino, 2013). Posee 15 ítems con una escala tipo Likert de 5 opciones en relación con el nivel en el que los participantes se encuentran identificados con cada ítem. Dicha escala oscila desde 1= Para nada parecida/o a mi a 5= Muy parecida/o a mí. Además, posee tres dimensiones:

- **Autopromoción:** se encuentra compuesto por los valores poder y logro.
- **Apertura al Cambio:** está compuesto por los ítems de los valores estimulación, autodirección y hedonismo.
- **Conservación:** se halla conformado por los ítems seguridad, conformidad y tradición.

Este cuestionario no posee con una medida global, la relevancia de cada valor es la respuesta promedio a los ítems que lo indagan. De esta forma, a mayor puntuación, el valor es más significativo para el sujeto. El cuestionario no posee ítems inversos. Cada valor se analiza mediante dos o tres ítems (Imhoff & Brussino, 2013).

5.7. Procedimiento

Se administrarán de los cuestionarios en diversos entornos (laborales, educativos, entre otros) a sujetos que cumplan los criterios de inclusión. Esto se debe a

la accesibilidad a la muestra con la que contaba la investigadora. Se administrarán los instrumentos de manera personal, o por un tercero de forma grupal, dependiendo del entorno, siendo los mismos devueltos a la investigadora o al sujeto que los administre al cabo de unos minutos.

Luego, se analizarán los datos recabados en el SPSS 22.0. Se creará una base de datos donde se volcará toda la información y se aplicará estadística descriptiva para conocer las características de la muestra. Asimismo, se realizará una adaptación del cuestionario de liderazgo al entorno local empleando la misma muestra de trabajo. Debido a que este cuestionario se encuentra validado en Chile, se creyó conveniente realizar dicha adaptación con una muestra argentina. Posteriormente, se aplicará estadística inferencial para corroborar o refutar la hipótesis de investigación.

6. RESULTADOS

6.1. Análisis factorial del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta

En esta investigación, se optó por validar el cuestionario de liderazgo para obtener una versión argentina, siguiendo el siguiente plan de trabajo:

- Análisis factorial exploratorio, para seleccionar los mejores ítems e identificar la estructura interna del cuestionario.
- Análisis de la consistencia interna de los ítems seleccionados.
- Redacción de la versión definitiva del cuestionario.

Luego de administrar el cuestionario a los participantes, la información fue ingresada en una base de datos al programa SPSS 22. Antes de realizar el análisis factorial exploratorio, se comprobó la existencia de valores desaparecidos. En principio, se evaluó el porcentaje de estos valores en cada variable, observándose porcentajes de datos ausentes menores al 5% excepto en un solo ítem, el cual llegaba al 8%. Sin embargo, considerando la extensión del cuestionario y que dicho porcentaje era reducido, se prosiguió con el análisis sin realizar modificación alguna.

Luego se descartaron los ítems con valores de asimetría y/o curtosis inadecuados (> 1.5 y < -1.5) que pudieran repercutir en la distribución normal de las puntuaciones en las variables. De esta forma, se eliminaron los ítems 7, 8, 14, 26, 29, 34, 56, 62. Los 73 ítems restantes fueron analizados utilizando el método de extracción de Componentes Principales.

Los resultados mostraron que el índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) fue de 0.859, indicando que los datos se encontraban suficientemente interrelacionados y era factible realizar análisis factorial. Se encontraron 21 factores que explicaban el 66,92%

de la varianza. Debido a que los mismos no pudieron converger en la rotación Varimax, se realizó un nuevo análisis factorial. Se encontró que el índice KMO fue de 0.767.

La rotación Varimax mostró la existencia de 7 factores bien delimitados con pesos factoriales de entre ,463 y ,817. Solo el ítem 13 mostró cargas similares en dos componentes. Sin embargo, se decidió conservarlo en el factor que mostró mayor peso factorial. A pesar de que se pretendió eliminar aquellos ítems con pesos factoriales inadecuados ($< .45$), los 21 ítems mostraron cargas factoriales superiores. Los 7 factores explicaron el 57,12% de la varianza.

Tabla I. Factores e ítems con cargas factoriales que los componen.

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
Ítem 1				,477			
Ítem 2					,787		
Ítem 3		,595					
Ítem 4					,534		
Ítem 5		,627					
Ítem 6				,774			
Ítem 9			,784				
Ítem 10			,651				
Ítem 11	,625						
Ítem 12		,475					
Ítem 13			,493	,473			
Ítem 15	,463						
Ítem 16	,687						
Ítem 17		,700					
Ítem 18							,817
Ítem 19						,730	
Ítem 20		,621					
Ítem 21						,504	
Ítem 22	,676						

Ítem 23		,575
Ítem 24	,744	

Por último, se analizó la consistencia interna utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Los 21 ítems seleccionados poseen un alfa de .677, mostrando buenos niveles de fiabilidad. Sin embargo, a pesar de los bajos índices de fiabilidad de los últimos 3 factores, se decidió conservarlos, ya que su eliminación reduce ligeramente el coeficiente total de la escala.

El factor 1 está conformado por ítems que hacen referencia a ayudar a los demás y cuidar el entorno, por lo que fue denominado Liderazgo responsable. El factor 2 estuvo conformado por ítems que se referían a la protección de los demás, por lo que fue denominado Liderazgo protector. Por su parte, el factor 3 estuvo compuesto por ítems que mencionaban el vivenciar situaciones placenteras, por lo que se lo denominó Liderazgo complaciente.

Asimismo, el factor 4 se encontró compuesto por ítems que se referían al hecho de ser original, por lo que se le otorgó el nombre de Liderazgo innovador. Además, el factor 5 hacía referencia al valor y al ser admirado, por lo que se lo llamó Liderazgo arrogante. En cuanto al factor 6, estuvo compuesto por ítems que mencionaban el ser leal y correcto, por lo que se lo llamó Liderazgo respetuoso. Por último, el factor 7 estuvo conformado por un ítem que habla sobre los riesgos y aventuras, por lo que se lo denominó Liderazgo estimulante.

6.2. Caracterización de las variables

6.2.1. Portrait Values Questionnaire

Tabla III. Resúmenes estadísticos de los valores humanos.

	N	M	Md	DT	Mín.	Máx.
Apertura al cambio	343	24,85	25	3,542	10	30
Conservación	343	21,42	22	3,673	11	30
Autopromoción	347	12,84	13	3,018	5	20

6.2.2. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta

Tabla III. Resúmenes estadísticos de los estilos de liderazgo

	N	M	Md	DT	Mín.	Máx.
Liderazgo responsable	334	18,09	18	3,82	5	25
Liderazgo protector	341	12,65	13	12,65	5	24
Liderazgo complaciente	341	12,08	12	2,27	3	15
Liderazgo innovador	341	12,04	12	2,16	3	15
Liderazgo arrogante	338	6,84	7	1,78	2	10
Liderazgo respetuoso	343	7,90	8	1,63	2	10
Liderazgo estimulante	345	3,83	4	2,85	1	5

6.3. Análisis de la normalidad

Se realizó el análisis de normalidad para las variables descritas anteriormente. Se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, los resultados son los siguientes:

Tabla IV. Normalidad de las variables a estudiar.

	P.
Apertura al cambio	,000
Conservación	,010
Autopromoción	,006
Liderazgo responsable	,000
Liderazgo protector	,004
Liderazgo complaciente	,000
Liderazgo innovador	,000
Liderazgo arrogante	,000
Liderazgo respetuoso	,000
Liderazgo estimulante	,000

Como se puede observar, las variables analizadas no poseen distribución normal.

6.4. Análisis de la relación de variables

Se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones de los valores y varias dimensiones del liderazgo. A su vez, se encontraron relaciones significativas entre estos dos constructos y la edad, consideración de la visa social y cuan motivado se siente, mientras que el estado de salud biopsicosocial solo se relacionó con una dimensión del liderazgo.

No se encontraron relaciones significativas con el nivel de educación.

Tabla V. Correlación entre la Apertura al cambio y las dimensiones del liderazgo.

	Apertura al cambio	p
Liderazgo responsable	,165	,003
Liderazgo complaciente	,271	,000
Liderazgo innovador	,254	,000
Liderazgo respetuoso	,166	,002

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor nivel de Apertura al cambio, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo.

Tabla VI. Correlación entre la Conservación y las dimensiones del liderazgo.

	Conservación	p
Liderazgo responsable	,265	,000
Liderazgo protector	,135	,014
Liderazgo complaciente	,200	,000
Liderazgo innovador	,253	,000
Liderazgo arrogante	,155	,005
Liderazgo respetuoso	,133	,015
Liderazgo estimulante	,125	,021

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor nivel de Conservación, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo.

Tabla VII. Correlación entre la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo.

	Autopromoción	p
Liderazgo protector	,121	,027
Liderazgo arrogante	,164	,003

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que a mayor nivel de Autopromoción, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo.

Tabla VIII. Correlación entre la edad y las dimensiones de los instrumentos.

	Edad	p
Apertura al cambio	-,140	,010
Liderazgo responsable	,158	,004
Liderazgo protector	-,115	,035
Liderazgo respetuoso	,179	,001
Liderazgo estimulante	,161	,003

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados indican que a mayor edad, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo, menor nivel de Apertura al cambio y viceversa.

Tabla IX. Correlación entre la consideración de la vida social y las dimensiones de los instrumentos.

	Consideración de la vida social	p
Apertura al cambio	,116	,034

Liderazgo responsable	,117	,035
Liderazgo protector	-,113	,040
Liderazgo respetuoso	,147	,007
Liderazgo estimulante	,112	,040

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados señalan que a mayor consideración de la vida social, mayor nivel de Apertura al cambio y de algunas dimensiones del liderazgo.

Tabla X. Correlación entre cuan motivado se siente y las dimensiones de los instrumentos.

	Cuan motivado se siente	p
Apertura al cambio	,149	,006
Liderazgo responsable	,176	,002
Liderazgo protector	-,139	,011
Liderazgo complaciente	,254	,000
Liderazgo innovador	,145	,008
Liderazgo respetuoso	,217	,000
Liderazgo estimulante	,182	,001

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados muestran que mientras más motivado se encuentre el sujeto, habrá mayor nivel de Apertura al cambio y de las diversas dimensiones del liderazgo.

Tabla XI. Correlación entre el Estado de salud biopsicosocial y el Liderazgo protector.

	Estado de salud biopsicosocial	p
Liderazgo protector	-,139	,013

Nota: coeficiente utilizado: Rho de Spearman

Los resultados evidencian que a mayor estado de salud biopsicosocial, mayor nivel del Liderazgo protector.

6.5. Análisis de las diferencias de grupos

Se encontraron diferencias significativas en el sexo, la carrera que estudia, lugar de residencia, si tiene sentido del humor y si se considera valiente para las dimensiones del liderazgo. Además, se observaron diferencias grupales en las variables clase social, si tiene control sobre las emociones, si tiene sentido del humor y sentido del humor irónico, si tiene una nutrición adecuada para las dimensiones de los valores.

Asimismo, se encontraron diferencias significativas de acuerdo al tipo de familia, si tiene hijos, si siente pasión por algo, el tipo de pensamiento, si se adapta fácilmente a situaciones nuevas, y si elige su propio destino para las dimensiones de los valores y del liderazgo.

Tabla XII. Diferencias grupales según el sexo.

	Sexo	p
Liderazgo estimulante	Hombre= (R=184,79) Mujer= (R=163,11)	,037

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias grupales en el sexo para el Liderazgo estimulante, siendo mayor el nivel en los hombres.

Tabla XIII. Diferencias grupales según la Clase social.

	Clase social	p
Conservación	Media= (R=113,92)	,042
	Alta= (R=169,16)	

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias grupales según la clase social para la conservación, siendo mayor el nivel en la clase alta. Cabe destacar que existe mucha diferencia de casos en ambos grupos.

Tabla XIV. Diferencias grupales según la carrera que estudia.

	Carrera que estudia	p
Liderazgo protector	Contador público= (R=171,97)	,021
	Otra= (R=148,14)	
Liderazgo complaciente	Contador público= (R=150,54)	,043
	Otra= (R=171,24)	

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados evidencian diferencias grupales de acuerdo a la carrera que estudia para dos dimensiones del liderazgo, siendo mayores los niveles en los sujetos que estudian para contador en el Liderazgo protector y para otras carreras en el Liderazgo complaciente.

Tabla XV. Diferencias grupales según el Lugar de residencia.

	Lugar de residencia	p
Liderazgo complaciente	Capital Federal= (R=174,59) Gran Buenos Aires= (R=145,21)	,013

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados señalan la existencia de diferencias grupales en el lugar de residencia, para el Liderazgo complaciente, siendo mayor el nivel en los sujetos de Capital Federal.

Tabla XVI. Diferencias grupales según el tipo de familia.

	Tipo de familia	p
Apertura al cambio	Tradicional= (R=152,17) Ensamblada o de otro tipo= (R=185,93)	,026
Conservación	Tradicional= (R=160,49) Ensamblada o de otro tipo= (R=129,38)	,041
Liderazgo complaciente	Tradicional= (R=150,15) Ensamblada o de otro tipo= (R=191,64)	,006
Liderazgo respetuoso	Tradicional= (R=150,82) Ensamblada o de otro tipo= (R=190,10)	,008

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo, de acuerdo al tipo de familia para las dimensiones del liderazgo y de la motivación, siendo más elevados los niveles en los sujetos de familias ensambladas u de otro tipo, excepto en la Conservación.

Tabla XVII. Diferencias grupales según si tiene hijos.

	Tiene hijos	p
Apertura al cambio	Sí= (R=131,83) No= (R=173,34)	,006
Conservación	Sí= (R=205,85) No= (R=160,77)	,003
Liderazgo responsable	Sí= (R=191,73) No= (R=158,26)	,025
Liderazgo innovador	Sí= (R=206,57) No= (R=159,78)	,002
Liderazgo arrogante	Sí= (R=200,57) No= (R=158,62)	,005
Liderazgo respetuoso	Sí= (R=217,99) No= (R=159,03)	,000
Liderazgo estimulante	Sí= (R=200,75) No= (R=162,79)	,010

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo según si tiene hijos para las dimensiones del liderazgo y de la motivación, siendo más elevados los niveles en sujetos que sí tienen, excepto en la Apertura al cambio.

Tabla XVIII. Diferencias grupales según si siente pasión por algo.

	Siente pasión por algo	p
Apertura al cambio	Sí= (R=170,13) No= (R=112,14)	,013

Liderazgo responsable	Sí= (R=165,17) No= (R=119,71)	,039
Liderazgo complaciente	Sí= (R=169,20) No= (R=104,92)	,004

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados indican diferencias significativas según si siente pasión por algo para la Apertura al cambio y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en los sujetos que sí sienten.

Tabla XIX. Diferencias grupales según si tiene control sobre sus emociones.

	Tiene control sobre sus emociones	p
Apertura al cambio	Sí= (R=160,20) No= (R=184,34)	,035

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados avalan la existencia de diferencias grupales según si tiene control sobre las emociones para la Apertura al cambio, siendo más elevada la misma en quienes no poseen control.

Tabla XX. Diferencias grupales según si tiene sentido del humor.

	Tiene sentido del humor	p
Liderazgo responsable	Sí= (R=168) No= (R=122,17)	,047
Liderazgo arrogante	Sí= (R=170,05) No= (R=119,97)	,034

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo según si tiene sentido del humor, para las dimensiones del liderazgo, siendo el mismo más elevado en quienes si tienen, en el Liderazgo responsable y más reducido en el Liderazgo arrogante.

Tabla XXI. Diferencias grupales según si tiene sentido del humor irónico.

	Tiene sentido del humor irónico	p
Conservación	Sí= (R=155,48)	,003
	No= (R=188,33)	
Autopromoción	Sí= (R=176,68)	,016
	No= (R=149,51)	

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados evidencian diferencias significativas de acuerdo a si tiene sentido del humor, para las dimensiones de los valores, siendo más elevado en quienes si lo poseen en la Conservación, y más reducido en la Autopromoción.

Tabla XXII. Diferencias grupales según si tiene una nutrición adecuada.

	Tiene una nutrición adecuada	p
Conservación	Sí= (R=172,31)	,002
	No= (R=117,02)	

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias grupales de acuerdo a si tiene una nutrición adecuada para la Conservación, siendo mayor el nivel en quienes si la poseen.

Tabla XXIII. Diferencias grupales según si se considera valiente.

	Se considera valiente	p
Liderazgo responsable	Sí= (R=168,45) No= (R=134,76)	,007
Liderazgo complaciente	Sí= (R=173,66) No= (R=128,91)	,000
Liderazgo arrogante	Sí= (R=168,08) No= (R=143,65)	,045
Liderazgo respetuoso	Sí= (R=177,78) No= (R=120,46)	,000
Liderazgo estimulante	Sí= (R=171,50) No= (R=145,46)	,030

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo según si se considera valiente, para las dimensiones del liderazgo, siendo más elevado los niveles en quienes si se consideran así.

Tabla XXIV. Diferencias grupales según el tipo de pensamiento.

	Tipo de pensamiento	p
Autopromoción	Flexible= (R=163,60) Rígido u otro= (R=202,47)	,003
Liderazgo complaciente	Flexible= (R=173,59) Rígido u otro= (R=145,22)	,031
Liderazgo estimulante	Flexible= (R=180,16) Rígido u otro= (R=127,98)	,000

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias significativas en el tipo de pensamiento para la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en quienes poseen un pensamiento rígido o de otra clase en la primera, y más reducido para las segundas.

Tabla XXV. Diferencias grupales según si se adapta fácilmente a situaciones nuevas.

	Se adapta fácilmente a situaciones nuevas	p
Autopromoción	Sí= (R=163,45) No u otra posibilidad= (R=186,24)	,007
Liderazgo responsable	Sí= (R=178,91) No u otra posibilidad= (R=135,74)	,000
Liderazgo complaciente	Sí= (R=185,03) No u otra posibilidad= (R=132,21)	,045
Liderazgo innovador	Sí= (R=181,18) No u otra posibilidad= (R=141,05)	,000
Liderazgo arrogante	Sí= (R=175,41) No u otra posibilidad= (R=149,24)	,030
Liderazgo respetuoso	Sí= (R=182,44) No u otra posibilidad= (R=140,50)	,000
Liderazgo estimulante	Sí= (R=182,22) No u otra posibilidad= (R=145,66)	,030

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados indican diferencias significativas según si se adapta a situaciones nuevas para la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en quienes sí lo hacen en la primera, y menores en las últimas.

Tabla XXVI. Diferencias grupales según si elige su propio destino.

	Elige su propio destino	p
Autopromoción	Sí= (R=175,47) No u otra posibilidad= (R=146,02)	,031
Liderazgo complaciente	Sí= (R=171,51) No u otra posibilidad= (R=155,22)	,004

Nota: coeficiente utilizado: U de Mann Whitney

Los resultados muestran diferencias de grupo de acuerdo a si elige su propio destino para la Autopromoción y el Liderazgo complaciente, siendo más elevados los niveles en quienes sí lo hacen.

Cabe destacar que la variable que evalúa si vale la pena estar vivo no fue analizada debido a que la gran mayoría respondió que sí, imposibilitando el análisis de las diferencias de grupo.

7. DISCUSIÓN

En este apartado de la investigación, se realizarán de forma sintética los comentarios pertinentes acerca de los resultados obtenidos, en base a la literatura revisada en el marco teórico.

Los resultados muestran que, a mayor nivel de Apertura al cambio, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo, que a mayor nivel de Conservación, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo, y que a mayor nivel de Autopromoción, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo. Al respecto, Nader y Castro Solano (2007) afirman que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio anunciaban el estilo de liderazgo transformacional, y los valores de autopromoción pronosticaban el estilo de liderazgo transaccional. En su estudio, no observaron una relación entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

Asimismo, Russell (2001) afirma que son los valores los que establecen que clase de líder puede ser un sujeto, debido a las áreas vinculadas con los valores personales y los valores de la organización. Los valores repercuten en el comportamiento del líder y en el rendimiento de la organización. Este autor extrapola implicancias de los valores del liderazgo a los ámbitos del liderazgo referidos a la confianza, el reconocimiento del otro y la potenciación. Los valores son la base del liderazgo de servicio, pudiendo ser los factores subyacentes que diferencian a los líderes de servicio y las otras clases de liderazgo.

Siguiendo con esta idea, Morsing y Pruzan (2007) señalan que existe poco acuerdo entre los teóricos y líderes en referencia al significado y la utilización de los valores en las organizaciones. Los valores y el liderazgo son estudiados para presentar el fenómeno de liderazgo fundado en valores. Estas deliberaciones llevan a la discusión

entre tres discursos del liderazgo presentes en el lenguaje de los valores: ética empresarial, responsabilidad social corporativa y la marca corporativa.

El liderazgo fundado en valores se basa en los resultados de los estudios empíricos más veces que los valores en las organizaciones más grandes, habiendo una visión multifacética de las fuerzas de la religión, la democracia, el control y la ilusión, las cuales impulsan en la práctica. Éste posee el potencial para convertirse en un componente clave en la estrategia corporativa, organizativa autorreferencial y la acción en los diversos niveles de la organización (Morsing & Pruzan, 2007).

Otros autores que hablan también sobre el liderazgo fundado en valores son Shelton et al. (2002), quienes afirman que los valores positivos no son suficientes para generar el liderazgo basado en valores, debiendo mostrar conductas congruentes. Esto se lograría a través de la adquisición de capacidades y estrategias, aprovechando la potencialidad de la mente. Señalan que existen cuatro valores vitales del liderazgo, los cuales son alegría, esperanza, paz y amor. No obstante, los valores positivos no son suficientes.

Para lograr resultados, los valores deben llevar a conductas congruentes de estrategias de liderazgo y habilidades que permitan a los líderes sobreponerse al status quo y generar organizaciones de elevado rendimiento. Estos valores, estrategias y habilidades pueden crear líderes de excelencia una la organización (Shelton et al., 2002).

Por otra parte, se puede mencionar que, en su estudio, Nader y Castro Solano (2009) encontraron que los líderes civiles transformacionales se encuentran afectados por la cultura transformacional, y que los líderes militares transformacionales se ven bajo la influencia de los valores personales y organizacionales. Por último, los líderes civiles transaccionales afirmaron que se encontraban afectados por la cultura

organizacional, mientras que sus pares señalaron que se encontraban influenciados por los valores organizacionales.

Cabe destacar que no se realizaron estudios en población local sobre la relación entre el sistema de valores de los líderes y los estilos de liderazgo. En referencia a los líderes, es vital comprender sus disposiciones en valores, debido a que son ellas las que van a requerir sus comportamientos y actitudes, así como su estilo de liderazgo en la organización. Los valores tendientes hacia la conservación, la apertura al cambio, la autotranscendencia y la autopromoción se relacionaban de forma positiva con el liderazgo transformacional (Sosik, 2005 citado en Nader & Castro Solano, 2009).

Asimismo, se llevaron a cabo investigaciones en los que se estudió esta relación empleando métodos como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, entre otros (e.g. Giberson et al., 2005 citados en Nader & Castro Solano, 2009), encontrándose niveles de heterogeneidad.

En adición, Burns (1978 citado en Nader & Castro Solano, 2009) afirma que hablar de liderazgo es conversar de valores. Al respecto, Austin y Austin (2000 citados en Cortés Acosta, 2006) sostienen que la meta del liderazgo es provocar una transformación, señalando que el liderazgo debe generar un ambiente de apoyo donde los individuos puedan crecer y vivir en paz, brindando armonía con la naturaleza y sustentabilidad para las generaciones venideras. Asimismo, el liderazgo debe provocar una responsabilidad compartida, donde cada individuo sea significativo y su dignidad sea respetada y aceptada.

Los valores del liderazgo deben ser la igualdad, la justicia social, la calidad de vida, el respeto por la diversidad, el fortalecimiento de la democracia, la responsabilidad civil, el enriquecimiento cultural, la expresión creativa, la honestidad intelectual, el progreso del conocimiento y la libertad personal junto a la responsabilidad social

(Cortés Acosta, 2006).

Al respecto, Brown y Treviño (2006 citados en Pedraja-Rejas & Rodríguez-Ponce, 2008) afirman que la labor principal del líder debe ser lograr la alineación de los valores, en las empresas, la relación entre liderazgo y las confusiones en los grupos de trabajo pueden ser afectadas por la conveniencia de valores. Existe evidencia alrededor del liderazgo, y la congruencia de los valores en empresas públicas y privadas. El liderazgo transformacional y la congruencia de valores afectan positivamente la eficacia.

Por su parte, Galindo Calvo (2003) sostiene que un enfoque sociocultural fundado en los valores del líder y que piensa que es un individuo que emplea el poder para afectar a los demás, es el estilo de liderazgo que debe mostrarse en el desarrollo de los puestos laborales por su condición de líder. Si los diferentes estilos de liderazgo responden a una escala de valores determinada cultural y psicosocialmente, se debe tener en cuenta el ambiente en el que se está, el cual se haya marcado positivamente por el cambio, la interculturalidad, la diversidad, la complicación, la pluralidad y la heterogeneidad.

Al momento de formar líderes, de trazar modelos y programas para la formación de los mismos, se debe ser conscientes de que el entorno obliga a pensar culturalmente el componente ético de sus acciones como elemento vital y estratégico. Para la formación de éstos y para lograr su desarrollo en una sociedad democrática y equitativa, los valores como el apoyo, la tolerancia y el respeto deben diferenciar el pensamiento y la acción social (Galindo Calvo, 2003).

El dinamismo, el valor, la creatividad, la asistencia, la decisión, la creación, la colaboración o la proactividad, son vitales para que, sumado a valores éticos como la honestidad, la paciencia, la obediencia, la responsabilidad, la correspondencia, la

naturalidad, la piedad, la honradez o la solidaridad, fomenten un estilo de liderazgo ético y emprendedor que admita la expresión de las atribuciones sobre los demás, como los grupos, las organizaciones, los pueblos y las naciones. El liderazgo eficaz va desarrollándose, formando parte de la cultura en un momento dado (Galindo Calvo, 2003).

Además, Gardner y Avolio (1998 citados en Hernández Cuesta, 2013) afirman que existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores. La búsqueda de relacional en una organización y de obrar de los líderes que se integre en un sistema completo que genera estilos de conducta deseables, los cuales afectan sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción laboral.

Los líderes transformacionales poseen valores como la búsqueda de un mundo en paz, el compromiso, la conformidad, la libertad y el respeto, tendiendo hacia el bienestar colectivo que hacia su bienestar personal. Si se analiza la atribución de los valores, de acuerdo a los estilos de liderazgo de sujetos de elevado nivel, se observa que los valores orientados hacia la conservación, la apertura al cambio, la auto trascendencia y la autopromoción, se vinculan positivamente con el liderazgo transformacional, principalmente con la dimensión del carisma (Álvarez, 2007 citado en Hernández Cuesta, 2013).

Las diferentes categorías de liderazgos, sus valores y sus dinanismos deben ser considerados en el elemento organizacional y empresarial, permitiendo el surgimiento de enfoques desde la ciencia etológica, en referencia a las distintas virtudes del mismo. A pesar de que los valores del líder poseen un rol significativo en la influencia y en los objetivos organizacionales, sólo fueron analizados pocas veces (Hernández Cuesta, 2013).

Por lo tanto, este estudio brinda un aporte significativo en referencia a la relación entre el liderazgo y los valores, además de brindar una adaptación de la escala de liderazgo en el entorno local.

En cuanto a las variables sociodemográficas, los resultados indican que, a mayor edad, mayor nivel de las dimensiones del liderazgo, menor nivel de Apertura al cambio y viceversa. En el medio local, distintas investigaciones consideraron los valores humanos empleando el modelo teórico de Schwartz (Nader, 2009 citado en Simkin & Azzollini, 2014; Zubieta, et al., 2007 citados en Simkin & Azzollini), empleando diferencias individuales como distintas poblaciones, escenarios, sexo y edad y diversas variables relacionadas. Esto arrojaría diversos resultados según la muestra analizada en cada caso, como sucede en este estudio.

A su vez, los resultados señalan que a mayor consideración de la vida social, mayor nivel de Apertura al cambio y de algunas dimensiones del liderazgo. Al respecto, para la generación de un modelo de formación y desarrollo de líderes, y la reorientación de los ya existentes, según la Teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland, operativizada, e instrumentalizada a través del Modelo de Gestión de Recursos Humanos fundado en las Competencias a otras esferas de la vida social, se debe recordar que ambos se hallan encuadrados en el ambiente en el que se encuentran, para así relativizar moralmente los elementos motivantes que cada grupo, organización, territorio y/o nación poseen en base a sus particularidades (Galindo Calvo, 2003).

Los resultados muestran que mientras más motivado se encuentre el sujeto, habrá mayor nivel de Apertura al cambio y de las diversas dimensiones del liderazgo. Debido a que la motivación es el proceso para comenzar la acción, mantener la actividad y regular el modelo de actividad, no es extraño el que los valores humanos, comprendidos en base a la visión psicosocial, se hallen tan vinculados con el

comportamiento, permitiendo predecirla (Schwartz, 2012 citado en Mugnolo, 2016).

Además, se debe recordar que la motivación de alistamiento e intimidad es más significativa en las culturas individualistas, en las que los vínculos sociales se fundan en una decisión individual de corresponder, debiendo realizar un esfuerzo de creación y mantenimiento de las mismas, en contraste con las colectivistas (Páez et al., 2004 citados en Bilbao et al., 2007). En estas culturas, los vínculos sociales se asientan en una decisión individual de pertenecer y, como resultado, se debe realizar un esfuerzo de creación y manutención de ellas, en contraste con las colectivistas (Páez et al., 2004 citados en Vázquez & Herbas, 2008).

Amit et al. (2007 citados en Urbáez, 2013) hallaron que los líderes poseen una motivación para dirigir que los no-líderes. En adición, Allen y Hartman (2008 citados en Urbáez) señalan que distintas investigaciones muestran porque un sujeto decide ser líder, como las particularidades individuales, las vivencias recibidas y el nivel de motivación. El fomento de las peculiaridades personales, por ejemplo, la inteligencia emocional y social, en un programa de desarrollo de liderazgo robustecerá esa preferencia del sujeto al liderazgo.

Los resultados evidencian que, a mayor estado de salud biopsicosocial, mayor nivel del Liderazgo protector. Cabe destacar que, en Argentina, a pesar de que existe un interés en aumento en el estudio del liderazgo (e.g. Nader & Castro Solano, 2009 citados en Trogolo et al., 2013) no se han hallado investigaciones que analicen el impacto del liderazgo sobre la salud psicosocial de los empleados, por ende, es de relevancia llevar a cabo estudios en distintas latitudes que permitan contribuir con evidencia intercultural sobre la atribución de las distintas clases de liderazgo.

Últimamente, se empezó a analizar la importancia del líder en los entornos de salud psicosocial y en las organizaciones saludables (Llorens et al., 2009 citados en

Trogolo et al., 2013). Distintas investigaciones empíricas (e.g. Corrigan et al., 2002 citados en Trogolo et al., 2013) señalan que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional repercute positivamente en el engagement e afecta negativamente en el burnout de los empleados, mientras que el liderazgo laissez faire muestra una relación inversa.

Los resultados muestran diferencias grupales en el sexo para el Liderazgo estimulante, siendo mayor el nivel en los hombres. Estos hallazgos se contradicen con el estudio de Urbáez (2013), que halló que para el ESCI no se encontraron diferencia por sexo en cuanto al liderazgo, mientras que la edad posee una relación inversa, la formación académica repercute directamente y la clase de organización genera diferencias. Para el LCI, la edad y la formación académica repercuten en el manejo de las competencias, pero no el sexo. Esto permite el diseño de programas de desarrollo de liderazgo juvenil.

Los resultados muestran diferencias grupales según la clase social para la conservación, siendo mayor el nivel en la clase alta. Cabe destacar que existe mucha diferencia de casos en ambos grupos. Esta gran diferencia de casos haría que los resultados hallados en este punto deban ser considerados con cautela, ya que la validez estadística de los mismos se pone en duda. Sin embargo, puede pensarse que las personas con una mayor clase social tenderán a conservarse en dicha posición más que los sujetos de clase media.

Los resultados evidencian diferencias grupales de acuerdo a la carrera que estudia para dos dimensiones del liderazgo, siendo mayores los niveles en los sujetos que estudian para contador en el Liderazgo protector y para otras carreras en el Liderazgo complaciente. Cabe destacar que la mitad de los sujetos son estudiantes de contaduría, quizás por esto necesiten ciertas habilidades de liderazgo para desarrollar su

profesión, mientras que pueden prescindir de otras que puede que no les sean tan relevantes.

Los resultados señalan la existencia de diferencias grupales en el lugar de residencia, para el Liderazgo complaciente, siendo mayor el nivel en los sujetos de Capital Federal. No obstante, habría que analizar específicamente las características de esta submuestra para determinar si, por ejemplo, la mayoría de ellos son estudiantes de contaduría o muestren mayormente alguna otra característica sociodemográfica que pueda llevar a que posean mayor liderazgo que los sujetos del Conurbano, ya que ambas muestras son muy similares en las características culturales.

Los resultados muestran diferencias de grupo, de acuerdo al tipo de familia para las dimensiones del liderazgo y de la motivación, siendo más elevados los niveles en los sujetos de familias ensambladas u de otro tipo, excepto en la Conservación. Inglehart et al. (2004 citados en Bilbao et al., 2007) afirman que el precio de la seguridad requiere que se posean como objetivos la permanencia, seguridad y persistencia del sujeto, sus vínculos y familia. En las culturas colectivistas prevalece una sociabilidad del deber, la cual se relaciona a pocos grupos a los que se vincula la persona. El motivo relacional de pertenencia es más significativo en estos entornos por la importancia que poseen las redes en la obtención de las metas personales y grupales.

Por otra parte, el estudio Glove (Ogliastri et al., 1999 citados en Imhoff & Brussino, 2013) afirma que Latinoamérica posee altos valores colectivistas familiares y grupales, aunque detecta niveles elevados de valores elitistas e individualistas mezclados con un gran deseo de que prevalezca el bien común sobre las preeminencias individuales. Inglehart et al. (2004 citados en Vázquez & Herbas) afirman que el valor de seguridad requiere apreciar como objetivos la persistencia, seguridad y conservación del sujeto, de sus relaciones y de la familia.

Los resultados muestran diferencias de grupo según si tiene hijos para las dimensiones del liderazgo y de la motivación, siendo más elevados los niveles en sujetos que sí tienen, excepto en la Apertura al cambio. Quizás el hecho de tener hijos sea un elemento favorecedor del liderazgo y de los valores en las personas, sin embargo, cerraría a las personas frente al cambio, posiblemente por tener responsabilidades para con sus hijos. Esto haría que sean más activos, se hallen más motivados, pero no tan abiertos al cambio.

Los resultados indican diferencias significativas según si siente pasión por algo para la Apertura al cambio y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en los sujetos que sí sienten. O'toole (1996) define el liderazgo basado en valores o liderazgo moral empleando términos intercambiables. Los describe como el empoderamiento de todos los integrantes de una organización para ser líderes. Menciona el coraje, la autenticidad, honradez, visión, pasión, persuasión, y persistencia como necesarios de un liderazgo en valores. Un líder fuerte, posee el valor, la integridad, visión, persuasión y persistencia. Un líder basado en valores puede escuchar, incitar opiniones con las que discrepa, autoridad sobre los subordinados y liderar por poder, manipulación o coerción.

Los resultados avalan la existencia de diferencias grupales según si tiene control sobre las emociones para la Apertura al cambio, siendo más elevada la misma en quienes no poseen control. Schwartz (2005 citado en García Del Junco, Medina Susanibarb & Dutschkec, 2010) afirma que entre las principales particularidades de las ideas de valores, que se encuentran implícitas en los distintos investigadores, se encuentran los valores como afirmaciones relacionadas a las emociones y a las cogniciones. Además, Schwartz (1992 citado en Simkin & Azzollini, 2014) creó un modelo de diez valores que ha mostrado validez en distintos países y culturas, entre

ellos se halla la estimulación, la cual requiere de un interés por las emociones, lo nuevo y el reto en la vida.

Por otra parte, Imhoff y Brussino (2013) afirman que los valores como metas transituacionales convergen en las metas deseables y se muestran como principios directrices en la vida de los sujetos o de los grupos. Son creencias relacionadas a ciertas emociones, que permiten la valoración de acciones, sujetos, políticas y sucesos, y se relacionan con un sistema en cuyo marco algunos principios son más significativos que otros. Por otra parte, los comportamientos de estos líderes contienen un buen manejo de las emociones para conservar la confianza de los seguidores, las metas ideológicas para fortalecer el compromiso de los demás y mostrar confianza en las capacidades de los adeptos para apuntalar la autoconfianza (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

Los resultados muestran diferencias de grupo según si tiene sentido del humor, para las dimensiones del liderazgo, siendo el mismo más elevado en quienes si tienen, en el Liderazgo responsable y más reducido en el Liderazgo arrogante. En este punto, se debería analizar los ítems que conforman cada factor del liderazgo para establecer efectivamente cuales aspectos del mismo son promovidos por el sentido del humor mientras que otros puede que no brinden tantos beneficios para ejercer el mismo.

Los resultados muestran diferencias grupales de acuerdo a si tiene una nutrición adecuada para la Conservación, siendo mayor el nivel en quienes si la poseen. La nutrición es un elemento vital para la conservación de las personas, por ende, quienes tengan mayor nivel de este valor tenderán a tener una mejor nutrición que los que no le brindan tanta importancia al mismo.

Los resultados muestran diferencias de grupo según si se considera valiente, para las dimensiones del liderazgo, siendo más elevado los niveles en quienes si se consideran así. Al respecto, Cañadilla (2000 citado en Galindo Calvo, 2003) afirma que

las características, valores, capacidades y cualidades que debe poseer un líder que anhele manifestar esta condición bajo parámetros éticos y ambiciosos dentro de una sociedad democrática, integral e intercultural, como el ser valiente.

Los resultados muestran diferencias significativas en el tipo de pensamiento para la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en quienes poseen un pensamiento rígido o de otra clase en la primera, y más reducido para las segundas. Schwartz (1992 citado en Simkin & Azzollini, 2014) afirma que el valor de la autodeterminación señala la búsqueda del pensamiento autónomo y la labor creativa, así como la necesidad de explorar. Además, García y Dolan (1997) afirman que los valores son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana.

Asimismo, se hallaron diferencias significativas según si se adapta a situaciones nuevas para la Autopromoción y las dimensiones del liderazgo, siendo más elevados los niveles en quienes sí lo hacen en la primera, y menores en las últimas. Según Villegas de Posada (2001 citado en Gómez Perdomo & Villegas de Posada) en la situación de conflicto es en la que los valores se activan, se toma conocimiento de ellos y pueden ser originados como principios guía. Frente a la falta de conflicto, los valores reciben poca atención. Además, los líderes saben escoger los comportamientos de acuerdo a la situación (e.g. Blake & Mouton, 1982 citados en Lupano Perugini & Castro Solano, 2005). Existen variables de situación que enfrenta cada líder. Hersey y Blanchard (1972 citados en Puglisi, 2006) añadieron un nuevo elemento a los ya conocidos: la madurez del seguidor. Este es la motivación de realizar algo y la capacidad de llevarlo a cabo.

Los resultados muestran diferencias de grupo de acuerdo a si elige su propio destino para la Autopromoción y el Liderazgo complaciente, siendo más elevados los

niveles en quienes sí lo hacen. Al respecto, Schwartz y Sagiv (1995 citados en García Del Junco et al., 2010) encontraron 57 valores comunes en más de 60 culturas, entre ellos se halla la aceptación del destino.

8. CONCLUSIONES

En este apartado se vinculará la hipótesis planteada en el Capítulo referente a la metodología con los resultados obtenidos. Asimismo, se presentará alguna aplicación práctica que puede desprenderse del trabajo llevado a cabo. Finalmente, se intentará indicar las fortalezas y limitaciones del mismo, así como algunas propuestas a futuro.

Como se describió anteriormente, en este trabajo se encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre los valores de Apertura al cambio, Conservación y Autopromoción, y las diversas dimensiones del liderazgo. Cabe destacar que estas relaciones son directamente proporcionales, por lo que a mayor nivel de los distintos valores habrá un mayor nivel de liderazgo. Debido a estos hallazgos, la hipótesis de que los valores culturales repercuten en los diversos estilos de liderazgo en los adultos de la Ciudad de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, se confirma.

No se debe olvidar que las dimensiones del liderazgo corresponden a las arrojadas por el análisis factorial del cuestionario de liderazgo, lo que le brinda mayor validez a los resultados ya que ambos instrumentos se hallan validados en muestras del entorno local.

Además de estos aportes, se encontraron relaciones y diferencias significativas con varias variables del cuestionario sociodemográfico administrado. Esto confirmaría en gran parte, los estudios previos acerca de las características de las personas y su relación con la motivación y el liderazgo. Sin embargo, se recomienda analizar con mayor profundidad en futuras investigaciones, los aportes e influencias que las diversas características sociodemográficas puedan ejercer sobre la motivación y el liderazgo.

La conducta habilidosa de forma social es el grupo de conductas de un individuo en un contexto interpersonal, la cual expresa sentimientos, actitudes, deseos, opiniones

o derechos de una forma adecuada a la situación, respetando esas conductas en los demás, y resolviendo los problemas de la situación a la vez que minimiza la probabilidad de que vuelvan a suceder. Estas habilidades son las que deben estar presentes en los líderes. Sin embargo, son los valores los elementos que guían la forma de comportarse, siendo estas conductas las que denoten características de liderazgo, además de la situación en la que se llevan a cabo.

Al ser los valores las creencias referentes a los estados deseables de la conducta, que traspasan los distintos entornos, guían los comportamientos, las personas y los hechos, son ordenados según su importancia referente a otros valores, conformando un sistema jerárquico.

A esto se suma la preocupación que existe por los valores en la actualidad, lo que parece indicar que existe en la vida humana un componente de ésta que no ha sido muy analizado. Según lo que ocurre en el entorno científico y social, los valores se convirtieron en una problemática para las ciencias como la pedagogía, la sociología y la psicología, siendo una materia de discusión jurídica y legislativa.

Los valores son las estructuras cognitivas que poseen dimensiones evaluativas y conductuales, permitiendo que la persona pueda interpretar la realidad y darle significados compartidos en la cultura. El hincapié se halla en el análisis cognitivo de los valores, que logra el análisis de cómo son considerados como objetivos mentales, significando la circunscripción de sus diferencias emotivas como objeto de análisis.

Los valores son las opciones entre distintas formas de comportarse, de acuerdo a una jerarquía restringida por la visión del mundo mantenida por una sociedad en particular, por lo que son sistemas representativos de interpretación y análisis de los hechos sociales.

Como limitación de la presente investigación, se puede mencionar los pocos

estudios en el entorno local que analicen la motivación, sin embargo, en el caso del liderazgo, los estudios se encuentran principalmente limitados al entorno militar o laboral, sin analizar las características del liderazgo en la “vida cotidiana”. Quizás este sea un gran punto que se pueda comenzar a indagar, así como se ha realizado a lo largo de este trabajo. Posiblemente, los aportes que puedan llegar a desprenderse del estudio de este entorno en particular, moldearán las diversas respuestas que los sujetos podrían llegar a mostrar, así como la apreciación que ellos pudieran realizar de los mismos.

Como fortaleza, se puede mencionar que el tamaño de la muestra es relativamente mediano, estando compuesta por 352 sujetos, lo que hace que los resultados obtenidos posean validez en el entorno del área metropolitana. Además, se validó el cuestionario de liderazgo en el ámbito local, siendo esto un gran aporte a futuros estudios que quieran continuar investigando acerca del mismo en este entorno.

En referencia al futuro, queda todavía un largo camino por recorrer en lo que se continúen indagando las características del liderazgo y de los valores en los adultos argentino, tanto del Área Metropolitana como del interior de la Argentina, pudiendo ser en el entorno laboral como en la vida cotidiana de los sujetos, siempre que haya situaciones en las que se los sujetos deban hacer uso de los valores que poseen así como de sus atributos de liderazgo.

Además, se deben considerar las características del entorno en la que los sujetos se desenvuelve, (laboral, académico, entre otros) para considerar la respuesta que los mismos brindan a los diversos sucesos cotidianos. Asimismo, se deja a consideración de futuros investigadores indagar nuevamente la relación entre el liderazgo y los valores en los adultos argentinos, pudiendo emplear una muestra representativa de todo el territorio nacional, o limitarse a algún sector en particular como puede ser el Área Metropolitana.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aberastury, A. & Knobel, M. (1970). *La adolescencia normal - Un enfoque psicoanalítico*. México: Paidós.
- Alija, A. B. (2006). *Incidencia de los valores en la elección de carreras*. Tesis inédita de Maestría, Universidad Nacional de Río Cuarto, Córdoba.
- Avenecer Cano, Y. (2015). *"Liderazgo y motivación" (Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa C.B.C. de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8)*. Tesis inédita de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, México.
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 51-64.
- Barnea, M. F. & Schwartz, S. H. (1994). *Value dimensions of political conflict: a crossnational perspective*. Twelfth Congress of the International Association of CrossCultural Psychology, Pamplona, Spain.
- Barnea, M. F. & Schwartz, S.H. (1998). *Values and voting*. *Political Psychology, 19*(1), 17-40.
- Barrientos, J. (2005). *Calidad de vida. Bienestar subjetivo. Una mirada psicosocial*. Santiago: Universidad Diego Portales.
- Bass, B. & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Mindgarden, Inc.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. USA: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Benoit, J. C. (1985). *Angustia psicótica y sistema parental*. Barcelona: Herder.
- Berenguer Cerdá, F. (2012). *Una matriz general. Un marco integrador. Aplicaciones cibernéticas al estudio psicológico y sistémico*. Editorial Club Universitario
- Bergerman, A. (s.f.). Moral Leadership: Getting to the heart of School Improvement. Recuperado de <http://keithdwalker.ca/wp-content/summaries/m-p/Moral%20Leadership.Sergiovanni.EBS.pdf>
- Bermúdez Morris, R. & Pérez Martín, L. M. (2005). *Aprendizaje formativo y crecimiento personal*. La Habana: IPLAC.
- Bilbao, M. A., Techio, E. M. & Páez, D. (2007). Felicidad, cultura y valores personales: estado de la cuestión y síntesis meta analítica. *Revista de Psicología*, 25(2), 233-276
- Boza Carreño, A. & Toscano Cruz, M. O. (2012). Motivos, actitudes y estrategias de aprendizaje: aprendizaje motivado en alumnos universitarios. *Profesorado. Revista de Currículum y formación del profesorado*, 16(1), 125-142
- Brinkmann, H. & Bizama, M. (2000). Estructura psicológica de los valores. Presentación de una teoría. *Sociedad Hoy*, 4, 1-13

- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 954
- Bustamante Panez, S., Kawakami Okada, R. & Reátegui Medina, S. (2010). *Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Tesis inédita de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú.
- Caballo, V. (2002). *Manual de evaluación y entrenamiento de las Habilidades Sociales* (5° ed.). Madrid: Siglo XXI de España Editores.
- Campbell, C., Gold, A., & Lunt, I. (2003). Articulating leadership values in action: Conversations with school leaders. *Int. Leadership in Education*, 6(3), 203-221
- Caprara, G. V. & Zimbardo, P. G. (2004). Personalizing politics. A congruency model of political preference. *American Psychologist*, 59(7), 581-594.
- Castañeda, L. (2000). *El líder en acción*. México: Poder.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos mediante el Portrait Values Questionnaire. *Interdisciplinaria*, 23(2), 155-174.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22(1), 89-97
- 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 de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88

- Castro, A. & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23 (2), 155-174.
- Casullo, M. M. & Castro Solano, A. (2004). La estructura de los valores humanos en población adulta argentina civil y militar. *Acción Psicológica*, 3(1), 21-30
- Cayón, A. & Pérez, E. (2008). Estructura de Valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado. *Telos*, 10(3), 403 – 417.
- Cerda-Hegerl, P. (2006). *Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. Actas del Programa de formación para profesorado de español como Lengua Extranjera 2005-2006*. Instituto Cervantes de Munich.
- Cessa Vazquez, L. E. (2008). *La motivación y el liderazgo como base del comportamiento organizacional*. Tesis inédita de grado, Universidad Veracruzana, Xalapa-Enríquez, Veracruz, México.
- Cortés Acosta, V. (2006). *Estudio de los valores de liderazgo y responsabilidad social de alumnos que participan en grupos estudiantiles en la Universidad de Toronto*. Tesis inédita de grado, Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Toronto, Canadá.
- Da Rocha, A. (1999). El problema ético en las sociedades pluralistas. *Airpower Journal*.
- Daset, L., López, A., & Suero, M. (1998). Valores humanos básicos en un grupo de jóvenes: avance de un estudio exploratorio. *Psicología, cultura y sociedad*, 7, 41-54.
- Delfino, G. I. & Muratori, M. (2011, noviembre). *Análisis factorial confirmatorio de la escala de valores de Schwartz*. Ponencia presentada en el 3er Congreso

Internacional de Investigación en la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Delfino, G. I. & Zubieta, E. M. (2011). Valores y política. Análisis del perfil axiológico de los estudiantes universitarios de la Ciudad de Buenos Aires (República Argentina). *Interdisciplinaria*, 28(1), 93-114

Delfino, G. I., Fernández, O. D. & Zubieta, E. M. (2007). Participación política no convencional, valores culturales e ideología política. Un estudio con estudiantes universitarios. *Investigaciones en Psicología*, 12(2), 69-88.

Domínguez, D. (2001) *Los valores según ocupación: un estudio descriptivo*. Venezuela: Humanidades y Educación.

Dulewics, C., Young, M. & Dulewics, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *The Journal of General Management*, 30(3), 71-86.

Elizur, D. & Sagie, A. (1999). Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 73-87.

Erikson, E. (1968). La identidad psicosocial. En *Un modo de ver las cosas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Estrada Arango, P. (1996). *Tipología de la familia en Medellín y cumplimiento de las funciones familiares*. Medellín: Universidad Pontífica Bolivariana.

Fairlie, A. & Frisancho, D. (1998). Teoría de las interacciones familiares. *IPSI Revista de Investigación en Psicología*, 1(2), 41-74

- Feldman, S. (2003). Enforcing social conformity: A theory of authoritarianism. *Political psychology*, 24(1), 41-74.
- Fierro, D. & Moreno, A. (2007). Emerging adulthood in Mexican and Spanish youth. Theories and realities. *Journal of Adolescent Research*, 22(5).
- Filippi, G., Zubieta, E., Calvo, V., Napoli, M. L., Ceballos, S., Ferrero, Y. et al. (2006). Centralidad, valores y ética protestante del trabajo en población urbana ocupada. *XIII Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires*.
- 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.
- Frost, D. (2008). 'Teacher leadership': values and voice. *School Leadership and Management*, 28(4), 337-352
- Galindo Calvo, P. (2003). El liderazgo basado en Valores. El Marketing Social como herramienta para el desarrollo de líderes a través de los medios de comunicación de masas. *Revista Eticanet*, 1(1), 1-9
- García Del Junco, J., Medina Susanibar, E. & Dutschke, G. (2010). Una revisión exploratoria del modelo de Schwartz. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 9, 35-66
- García Mazzieri, S. N. (2012). *Percepción de control, valores culturales y salud mental percibida*. Ponencia presentada en el IV Congreso Internacional de

Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX llevado a cabo en las Jornadas de Investigación VIII, realizado en la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Glansdorff, P. & Prigogine, I. (1971). *Thermodynamic Theory of Structure, Stability, and Fluctuations*. London.

Gómez Jiménez, A. & Martínez-Sánchez, E. (2000). Implicaciones del modelo de valores de Schwartz para el estudio del individualismo y el colectivismo. Discusión de algunos datos obtenidos en muestras españolas. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 53(2), 279-301

Gómez Perdomo, G. E. & Villegas de Posada, M. C. (2006). El desempeño moral en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 18, 161-187

Góngora, V. (2007). Valores personales y autoestima en población general y clínica. *Psicología, cultura y sociedad*, 8, 37-46.

Goñi, E., Fernández-Zabala, A. & Infante, G. (2012). El autoconcepto personal: diferencias asociadas a la edad y al sexo. *Aula Abierta*, 40(1), 39-50.

Gouveia, V.V., Martínez, E., Meira, M. & Milfont, T.L. (2001). A estrutura eo conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 133-142.

Hernández Cuesta, J. L. (2013). *El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica*. Tesis inédita de grado, Universidad del Rosario, Bogotá D. C., Colombia.

- Hernández Molina, M. E. (2005). *Opinión del docente sobre el liderazgo en niños de educación preescolar*. Tesis inédita de grado, Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación* (4° ed.). Buenos Aires. McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in Work Related values*. Beverly Hill: Sage Publications, Inc
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage Publications.
- Hogan, T. (2003). *Pruebas psicológicas. Una introducción práctica*. México: Manual Moderno.
- Imhoff, D. & Brussino, S. (2013). Estudio Exploratorio de las Características Psicométricas del Portrait Values Questionnaire en el Contexto de Córdoba – Argentina. *Revista Colombiana de Psicología*, 22(1), 135-149
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y Postmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Madrid: CIS.

- Inglehart, R., Basáñez, M., Díez-Medrano, J., Halman, L. & Luijkx, R. (2004). *Human beliefs and values. A cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 values surveys*. Mexico: Siglo XXI.
- Jaume, L. C. (2013). Teoría de los Valores. En G. L. Costa & E. D. Etchezahar (Comp.). *Temas de Psicología Social*. Buenos Aires: Ediciones Académicas.
- Kaess, R. (1995). *El grupo y el trabajo del preconciente en un mundo en crisis*. Congreso Internacional de Psicoterapia de Grupo, Buenos Aires, Argentina.
- Kaess, R. (2007). *La palabra y el vínculo. Los procesos asociativos en los grupos*. Amorrortu.
- Kaess, R. (2010). *Un singular plural. El psicoanálisis ante la prueba del grupo*. Amorrortu.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1985). El Liderazgo. En D. Katz & R. L. Kahn (Eds.), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lewin, K. (1936). Some Social Psychological Differences between the United States and Germany. *Character and Personality*, 4, 265-293
- Lewin, K. (1939). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Buenos Aires.

- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.
- Lippitt, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare, 16*, 43-95.
- Lippitt, R. & White, R. K. (1943). The social climate of children's groups. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.
- López Martínez, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- López, M., Caso, J., & Rodríguez, J. C. (2007). *Perfil valoral de una muestra de estudiantes de educación básica de Baja California*. Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, México.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 133-152
- Lucas, R. E., Diener, E. & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*, 616-628
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad*, 107-122.
- Martínez, M. C. & Vera, J.J. (1994). La estructura del prejuicio: realidad y simbolismo. *Boletín de Psicología, 42*, 21-38.

Mazzieri, G. & Nélica, S. (2012). *Percepción de control, valores culturales y salud mental percibida*. Trabajo presentado en el IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Moreno, J. E. (s.f.). *Perfil de valores y el valor de la libertad. Un estudio con jóvenes argentinos*. Ponencia presentada en el IV Encuentro Nacional de Docentes Universitarios Católicos realizado en la Universidad Católica Argentina, Argentina.

Morsing, M., & Pruzan, P. (2007). Values-based leadership. *Ethics in the Economy*, 259-294.

Mugnolo, J. F. (2016). Cooperación: la teoría de los valores humanos de Schwartz relacionada con estudios empíricos de la psicología evolucionista. Recuperado el 12 de octubre de 2016 de https://www.researchgate.net/publication/280624717_COOPERACION_LA_TEORIA_DE_LOS_VALORES_HUMANOS_DE_SCHWARTZ_RELACIONADA_CON_ESTUDIOS_EMPIRICOS_DE_LA_PSICOLOGIA_EVOLUCIONISTA

Murillo Torrecilla, F. J. (2016). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24

- Nader, M. & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el Modelo de Liderazgo Transformacional – Transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 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. (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., Lupano, M. L. & Castro Solano, A. (2006). Adaptación y validación del Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992). Un estudio con población civil y militar. *Revista de Psicología*, 24(2), 151-173.
- Nagy & Framo. (1988). *Terapia familiar intensiva*. México: Trillas.
- Naranjo Pereira, M. L. (2007). Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 7(3), 1-27
- Noriega Gómez, M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 25-29
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C., Dávila, C. et al. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57

- Omar, A. & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13 (2), 353-372.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16, 207-217.
- O'toole, J. (1996). *Leading change: The argument for values-based leadership*. New York: Ballantine Books.
- Páez, D., Fernández, I., Ubillos, S. & Zubieta, E. (2004). *Psicología social, cultura y educación*. Madrid: Pearson Prentice
- Pedraja-Rejas, L. & Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas y públicas. *Interciencia*, 33(1), 8-13
- Peñaherrera León, M. & Cobos Alvarado, F. (2012). La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2), 238-247
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes*. Madrid: Editorial la Muralla.
- Peris Pichastor, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Tesis inédita de doctorado, Universitat Jaume. Castellón, España.
- Pintrich, P. & García, T. (1993). Intraindividual differences in students' motivation and selfregulated learning. *German Journal of Educational Psychology*, 7(3), 99-107.

- Pintrich, P., Smith, D., García, T. & McKeachie, W. (1991). *A manual for the use of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)*. National Center for Research to Improve Postsecondary Teaching and Learning. University of Michigan
- Puglisi, A. A. (2006). Los estudios sobre el liderazgo. *Boletín del Centro Naval*, 815, 445-452
- Ramírez, R., Abreu, J. L. & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1). 143-185
- Reza Tapia, H. A. (2012). *Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una empresa de telecomunicaciones*. Tesis inédita de maestría, Instituto Politécnico Nacional, México, D. F., México.
- Rice, P. (2000). *Adolescencia. Desarrollo, relaciones y cultura*. Madrid: Prentice Hall.
- Rinaudo, M. C., Chiecher, A. & Donolo, D. (2003). Motivación y uso de estrategias en estudiantes universitarios. *Anales de Psicología*, 19(1), 107-119
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. San Francisco: Jossey Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

- Romanella, F. (2000). *La importancia del liderazgo para alcanzar el éxito en la Transición de las Fusiones*. Tesis inédita de maestría, Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.
- Romero, O. (1998). *Valores en la transición organizacional*. Venezuela: Centro de Investigaciones Psicológicas, Universidad de los Andes.
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. *Reis*, 99, 9-33
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 48, 49–71.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84
- Schwartz, S. & Rubel-Lifschitz, T. (2009). Cross-National variation in the size of sex differences in values: Effects of gender equality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 171-185.
- Schwartz, S. (2006). A Theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5 (2-3), 137-182.
- Schwartz, S. H. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3).
- Schwartz, S. H. & Sagie, G. (2000). Values consensus and importance: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497.

- Schwartz, S. H. & Sagiv, L. (1995). Identifying culture- specific in the content and structure of values. *Journal of CrossCultural Psychology*, 26, 92-116.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, pp. 1-65). New York: Academic 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), 1-65.
- Schwartz, S. H. (1993), Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. En Seligman, C., Olson, J. & Zanna, M. (Ed), *The psychology of value. The Ontario symposium* (pp. 1-24). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura de los valores humanos? En M. Ros & V. Gouveia, *Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. En A. Tamayo & J. Porto (Eds.), *Values and behavior in organizations* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.

- Schwartz, S. H. (2006). Basic Human Values: An Overview Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications Introduction to the Values Theory. *Jerusalem Hebrew University, 48*, 49–71.
- Schwartz, S. H. (2011). Studying Values: Personal Adventure, Future Directions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*, 1–20.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Schwartz, S. H., Caprara, G. V. & Vecchione, M. (2010). Basic personal values, core political values, and voting: A longitudinal analysis. *Political Psychology, 31*(3), 421- 452.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehman, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a

- different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.
- Schwartz, S. H., Sagiv, L. & Boehnke, K. (2000). Worries and values. *Journal of Personality*, 68, 309–346.
- Sheldon, K., & Niemiec, C. (2006). It's not just the amount that counts: balanced need satisfaction also affects well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 331-341.
- Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: Leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(2), 46-63
- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Simkin, H. & Azzollini, S. (2014). Personalidad, valores sociales y su relación con la orientación ideológica y el interés por la actualidad política: factores que median entre la propaganda y la opinión pública. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 18(2), 178-197
- Soriano, M. M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Recuperado el 15 de noviembre de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/209932.pdf>
- Stanley, D. (2008). Congruent leadership: values in action. *Journal of Nursing Management*, 16(5), 519-524.
- Thomas, W. I. & Znaniecki, F. (1921). *The Polish peasant in Europe and America*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Tornimbeni, S.; Pérez, E. & Olaz, F. (2008). *Introducción a la psicometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Triandis, H. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. En J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium of Motivation* (pp. 41-133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H. (1995). *Individualism & collectivism*. Oxford: Westview Press.
- Trogolo, M. A., Pereyra, A. P. & Sponton, C. (2013). Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos. *Ciencia y Trabajo*, 15(48), 152-157
- Tunnernanh, C. (1999). *Los valores una perspectiva universal*. México: Universidad de Guanajuato.
- Urbáez, N. J. (2013). *Identificación de competencias de liderazgo en jóvenes dominicanos*. Tesis inédita de doctorado, Universitat de Valencia, Valencia, España.
- Vázquez, C. & Hervás, G. (2008). Salud mental positiva: del síntoma al bienestar. En C. Vázquez & C. Hervás, *Psicología Positiva aplicada* (pp. 17-39). Bilbao: Desclee de Brower.
- Vega Villa, C. & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Tesis inédita de grado, Universidad de Chile, Chile.

- Vera Martínez, J. (2001). Procedimientos escalares para la medición de los valores. En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 129- 150). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Vera, J. J. & Martínez, M. C. (1994). Preferencias de valores en relación con los prejuicios hacia exogrupos. *Anales de Psicología*, 10(1), 29-40
- Villegas de Posada, C. (2001). *Nueva validación de un modelo para predecir la acción moral. Informe de investigación presentado a Colciencias*. Bogotá: Universidad de los Andes
- Wayment, H. A. & Zetlin, A. G. (1989). Coping responses of adolescents with and without mild learning handicaps. *Ment Retard*, 27(5), 311-316.
- Williams, R. (1968). The concept of values. International *Encyclopedia of the Social Sciences*, 16.
- Wong, C. S., Law, K. S. & Wong, P. M. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 535- 559.
- Zárate Torres, R. A. & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 28(47), 91-104
- Zubieta, E., Delfino, G. I. & Fernández, O. D. (2007). Confianza Institucional y el rol mediador de creencias y valores. *Revista de Psicología*, 3(6), 101-120.
- Zuk, G. & Nagy. (1985). *Terapia familiar y familias en conflicto*. México: FCE.

10. ANEXOS

10.1. Instrumento empleado para la recolección de datos

Edad:

Sexo 1. Hombre 2. Mujer

Clase social 1. Alta 2. Media 3. Baja

Lo invitamos a colaborar en una Investigación que se desarrolla en el marco de la Universidad de Flores. El mismo trata sobre la opinión que la gente tiene sobre distintos aspectos de su vida personal y social. Para ello, su cooperación con este cuestionario es de especial relevancia. Es un cuestionario anónimo en el que no existen respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa su opinión. Por favor intente responder a todo el cuestionario.

I. Le pedimos que nos indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones a partir de la siguiente escala: Marque con una cruz lo que corresponda.

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

1. Tener ideas nuevas y ser creativo es importante para él. Le gusta hacer

1 2 3 4 5

las cosas de manera propia y original.					
2. Para él es importante ser rico. Quiere tener mucho dinero y cosas de valor	1	2	3	4	5
3. Piensa que es importante que a todos los individuos del mundo se les trate con igualdad. Cree que todos deberían tener las mismas oportunidades en la vida.	1	2	3	4	5
4. Para él es muy importante mostrar sus habilidades. Quiere que la gente lo admire por lo que hace.	1	2	3	4	5
5. Le importa vivir en lugares seguros. Evita cualquier cosa que pudiera poner en peligro su seguridad.	1	2	3	4	5
6. Le gustan las sorpresas y siempre busca experimentar cosas nuevas. Piensa que es importante hacer muchas cosas diferentes en la vida.	1	2	3	4	5
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 le esté observando.	1	2	3	4	5
8. Le parece importante escuchar a las personas que son distintas a él. Incluso cuando está en desacuerdo con ellas, todavía desea entenderlas.	1	2	3	4	5
9. Para él es importante ser humilde y modesto. Trata de no llamar la atención.	1	2	3	4	5
10. Es muy importante para él pasarla bien, darse los gustos.	1	2	3	4	5
11. Es importante para él tomar sus propias decisiones acerca de lo que	1	2	3	4	5

hace. Le gusta tener la libertad y no depender de los demás					
12. Es muy importante para él ayudar a la gente que lo rodea. Se preocupa por su bienestar.	1	2	3	4	5
13. Para él es importante ser una persona muy exitosa. Espera que la gente reconozca sus logros.	1	2	3	4	5
14. Es importante para él que el gobierno le proteja contra todos los peligros. Quiere que el estado sea fuerte para así poder defender a sus ciudadanos.	1	2	3	4	5
15. Anda siempre en busca de aventuras y le gusta arriesgarse. Tener una vida llena de emociones es importante para él.	1	2	3	4	5
16. Es importante para él comportarse siempre correctamente. Procura evitar hacer cualquier cosa que los otros juzguen incorrecto.	1	2	3	4	5
17. Para él es importante ser respetado por la gente. Desea que las personas hagan lo que les dice.	1	2	3	4	5
18. Es importante para ser leal.	1	2	3	4	5
19. Cree firmemente que las personas deben proteger la Naturaleza. Le es importante cuidar el medio ambiente.	1	2	3	4	5
20. Las tradiciones son importante para él. Procura seguir las costumbres de su religión o de su familia.	1	2	3	4	5
21. Busca cualquier oportunidad para divertirse. Para él es importante	1	2	3	4	5

hacer cosas que le resulten placenteras.					
--	--	--	--	--	--

II. A continuación se presentan una serie afirmaciones, marque con una cruz lo que corresponda.

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

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	1	2	3	4	5
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	1	2	3	4	5

9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1	2	3	4	5
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	1	2	3	4	5
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	1	2	3	4	5
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	1	2	3	4	5
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	1	2	3	4	5
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas	1	2	3	4	5

y fallas.					
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Me muestro confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construyo una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5
28. Suele costarme tomar decisiones.	1	2	3	4	5
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	1	2	3	4	5
30. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	1	2	3	4	5
31. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	1	2	3	4	5
32. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	1	2	3	4	5
33. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5
34. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	1	2	3	4	5
35. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4	5

36. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	1	2	3	4	5
37. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
38. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	1	2	3	4	5
39. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	1	2	3	4	5
40. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
41. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	1	2	3	4	5
42. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	1	2	3	4	5
43. Motivo a los demás a trabajar más duro.	1	2	3	4	5
44. Dirijo un grupo que es efectivo.	1	2	3	4	5
45. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
46. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	1	2	3	4	5
47. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5
48. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
49. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	1	2	3	4	5

50. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	1	2	3	4	5
51. Me concentro en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5
52. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	1	2	3	4	5
53. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	1	2	3	4	5
54. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	1	2	3	4	5
55. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	1	2	3	4	5
56. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	1	2	3	4	5
57. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	1	2	3	4	5
58. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5
59. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5
60. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	1	2	3	4	5
61. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
62. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	1	2	3	4	5
63. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5
64. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un	1	2	3	4	5

problema grave.					
65. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	1	2	3	4	5
66. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	1	2	3	4	5
67. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
68. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	1	2	3	4	5
69. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
70. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
71. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	1	2	3	4	5
72. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1	2	3	4	5
73. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
74. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
75. En general cumplo con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	1	2	3	4	5
76. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que	1	2	3	4	5

poseen.					
77. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5
78. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	1	2	3	4	5
79. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	1	2	3	4	5
80. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	1	2	3	4	5
81. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	1	2	3	4	5

Marque con una cruz lo que corresponda

Nivel educativo:

Primario: completo.....incompleto.....

Secundario: completo..... incompleto.....

Terciario: completo.....incompleto.....

Estudios Universitarios: completos..... incompletos.....

Post grado completo..... incompleto.....

¿Qué carrera estudió o estudia?

¿Cuál es su lugar de residencia actual?.....

¿Pertenece a una familia tradicional, ensamblada u otro tipo?.....

¿Tiene hijos? 1. Sí..... 2.No....

¿En cuanto a su vida social, usted considera que tiene?

1. ♦ Muchísima	2. ♦ Muy social	3. ♦ Nada	4 Poca	5. ♦ Muy poca
----------------	-----------------	-----------	--------	---------------

En general, ¿cuán motivado se siente con respecto a algo que le gustaría obtener?

1. ♦ Motivadísimo	2. ♦ Muy motivado	3. ♦ Nada	4. ♦ Poco Motivado	5. ♦ Muy Poco motivado
-------------------	-------------------	-----------	--------------------	------------------------

¿Siente pasión por algo? 1. Si..... 2.No....

¿Tiene control sobre sus emociones? 1. Si..... 2.No....

¿Posee sentido del humor? 1. Si..... 2.No....

¿Siente que tiene humor irónico? 1. Si..... 2.No....

Estado de Salud Biopsicosocial

1 Mala	2 Regular	3 Bueno	4 Muy buena	5.Excelente
--------	-----------	---------	-------------	-------------

¿Ha tenido una nutrición adecuada? 1. Si..... 2.No....

¿Se considera valiente? 1. Si..... 2.No....

¿Cómo es su pensamiento flexible o rígido?.....

¿Se adapta fácilmente a situaciones nuevas?.....

¿Para usted vale la pena estar vivo?.....

¿Piensa que usted es que elige su propio destino?.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

10.2. Versión reducida del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ Forma 5x Corta

A continuación, se presentan una serie afirmaciones, marque con una cruz lo que corresponda.

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

1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	1	2	3	4	5
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5
8. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	1	2	3	4	5
9. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los	1	2	3	4	5

objetivos de desempeño.					
10. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1	2	3	4	5
11. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5
12. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
13. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	1	2	3	4	5
14. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
15. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	1	2	3	4	5
16. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	1	2	3	4	5
17. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	1	2	3	4	5
18. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	1	2	3	4	5
19. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5
20. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5

21. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---