

INFLUENCIA DE LOS VALORES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO: UN ANÁLISIS SEGÚN EL MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - TRANSACCIONAL DE BASS

MARTÍN NADER*, ALEJANDRO CASTRO SOLANO**

CONSEJO NACIONAL DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS, ARGENTINA

Recibido: febrero 27 de 2007

Revisado: junio 4 de 2007

Aceptado: septiembre 20 de 2007

INFLUENCE OF VALUES ON LEADERSHIP STYLES: AN ANALYSIS ACCORDING TO BASS' TRANSFORMATIONAL- TRANSACTIONAL LEADERSHIP MODEL

ABSTRACT

Data corresponding to a study made with 224 low and high level leaders (142 men and 84 women) resident appear in Buenos Aires, which worked in small, medium and big companies which had as primary target to determine the influence that exerts the values of the leader on their leadership style. It was observed that the self transcendence and openness to change values predicted transformational leadership style whereas the self promotion values predicted the transactional leadership style. There was no interaction between conservation values and transactional leadership style.

Key words authors: leadership, values, influence.

Key words plus: leadership, social values

* Dirección: Av. Dorrego 898 4D Torre 1. CP 1414. Correo electrónico: mnader@fibertel.com.ar

** Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), Profesor Adjunto Regular, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Director del proyecto PIP 6432 "Estudio sobre el liderazgo en población civil y militar. Teorías implícitas y efectividad del líder", CONICET.

RESUMEN

Se presentan datos correspondientes a un estudio realizado con 224 líderes (142 hombres y 84 mujeres) residentes en la ciudad autónoma de Buenos Aires y en el conurbano, que se desempeñaban en empresas pequeñas, medianas y grandes, el cual tuvo como objetivo principal determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo. Se observó que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional, mientras que los valores de autopromoción predecían el estilo de liderazgo transaccional. No se observó interacción entre los valores de conservación y el estilo de liderazgo transaccional.

Palabras clave autores: liderazgo, valores, influencia

Palabras claves descriptores: liderazgo, valores sociales

El cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización, remarca la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y efectores dentro de una institución (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). El logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, pero la literatura señala que los valores y actitudes de los subordinados (Dose, 1999; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989) y las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) van a resultar decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985).

En este sentido, el conocimiento en extenso de los valores individuales y los sistemas de valores de una persona son el indicador más claro de cómo se comportará a lo largo de su existencia (Fierro, 1996). En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender la orientación de sus valores, pues ello va a guiar sus conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005). A pesar de ello, hasta el momento han sido escasos los esfuerzos efectuados en la identificación de los sistemas de valores de los líderes. Sólo algunos autores, como Sosik (2005), Krishnan (2001, 2002) y Giberson, Dickson y Resick (2005), han mostrado algunos resultados los cuales resultan parciales, pues toman en cuenta líderes de tipos muy específicos de organizaciones, y, en algunos casos, contradictorios entre sí.

El fenómeno del liderazgo: principales desarrollos teóricos y descubrimientos

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Kroeck, Lowe & Brown, 2004).

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle, 1993), o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962), hacia modelos situacionales tales como la teoría del *intercambio líder seguidor* (Schrieseim, Castro & Cogliser, 1999), el modelo *camino meta* (Evans, 1970; Fiedler, 1967; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), el modelo de *liderazgo situacional* (Hersey & Blanchard, 1969), entre otros que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002).

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional. Su principal precursor es Bass (1985), quien se basó en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas (Yukl & Van Fleet, 1992).

Bass (1985) describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo *transaccional* (Lupano Perugini & Castro Solano, 2005).

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio (2006) plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A

nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (*carisma*), proveen significado a las acciones de sus subordinados (*inspiración*), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (*estimulación intelectual*) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (*consideración individualizada*). Por otra parte, plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (*recompensa contingente*) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (*dirección por excepción*). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (prevenir para que los errores no ocurran) y una forma pasiva (actuar cuando el error ya ocurrió).

Asimismo, Bass y Riggio (2006) afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado "Liderazgo de rango completo" (*Full Range Leadership*), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo *Laissez Faire*. El liderazgo *Laissez Faire* es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que su rolles confiere.

A diferencia del modelo original propuesto por Burns (1978) y adaptado por Bass (1985), el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

Los valores humanos: perspectivas teóricas y principales hallazgos

Existen perspectivas diferentes para el estudio de los valores: sociológica, psicológica y antropológica, pero, como lo señalan Ros y Gouveia (2001), puede hablarse de un nivel psicosocial distintivo. Desde el punto de vista psicológico, hay autores como Maslow (1954) y Rokeach (1973) quienes entienden que los valores funcionan como guías u orientaciones que los seres humanos utilizan para la satisfacción de necesidades, las cuales se encuentran organizadas según jerarquías.

En la actualidad, uno de los autores más relevantes en el campo de estudio de los valores es Schwartz (1994,

2000, 2001), quien propone una teoría universal sobre el significado y el contenido de los valores humanos. Define los valores como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social. Se puede afirmar que para Schwartz (1994, 2000, 2001), los valores sirven a los intereses de alguna entidad social, motivan las acciones, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones, se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. Los valores representan, en la forma de metas conscientes, las respuestas que personas y grupos sociales deben dar a tres requisitos universales determinados por Schwartz:

- a) Las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos.
- b) La coordinación de las acciones sociales.
- c) El funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos.

Este modelo, compuesto por diez tipos motivacionales, se organiza en dos dimensiones bipolares. Una, *apertura al cambio*, contrasta con *conservación* (independencia para hacer y pensar lo que uno quiere / mantenimiento de las formas y las costumbres); la otra, *autotranscendencia*, con *autopromoción* (preocupación por los otros en tanto iguales / búsqueda del éxito y dominio personales).

En Argentina, se han realizado estudios en los que se utilizó la taxonomía de Schwartz (1994, 2000, 2001). Casullo y Castro Solano (2004), en un estudio con población civil y militar, encontraron diferencias en las orientaciones de los valores entre militares y civiles. Los civiles están más orientados hacia el pensamiento independiente, la libertad, el placer y la gratificación, mientras que los militares se orientan más hacia el respeto por las tradiciones y las costumbres. En la misma línea, Castro Solano y Nader (2006) realizaron un estudio en el que analizaron diferencias en las orientaciones de los valores, tanto de población civil como militar. De forma consistente con los hallazgos comentados, encontraron que la población civil valora más la libertad de pensamiento y de acción, mientras que la población militar se guía más por la conservación de las costumbres y las tradiciones.

Liderazgo y valores: investigaciones y resultados

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

Autores como Bass (1985), Egri y Herman (2000), y Gardner y Avolio (1998) se han referido a la relación

entre los estilos de liderazgo y los valores de los líderes como un sistema integrado que genera patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Sosik, 2005).

A pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, sólo han sido estudiados en contadas ocasiones (Lord & Brown, 2001; Thomas, Dickson & Bliese, 2001).

Por ejemplo, Krishnan (2001) realizó un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando como marco de referencia el modelo propuesto por Rokeach (1973). Encontró que los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar.

En otro estudio, Sosik (2005), quien analizó la influencia de los valores, de acuerdo con el modelo de Schwartz (2001), sobre los estilos de liderazgo de líderes de alto nivel de empresas tecnológicas, encontró que los valores orientados hacia la conservación (mantenimiento de las costumbres, interés en la seguridad de sus seres queridos), la apertura al cambio (la búsqueda de nuevas alternativas, la variedad y el cambio), la autotrascendencia (búsqueda del logro organizacional por sobre el logro individual) y la autopromoción (utilización de la influencia para liderar a otros) estaban relacionados de forma positiva con el liderazgo transformacional, en especial, con la dimensión del carisma.

Si bien en población local se han realizado estudios sobre diferencias en los estilos de liderazgo (Castro Solano & Nader, 2004), sobre teorías implícitas del liderazgo (Castro Solano, 2006) y sobre valores (Castro Solano & Nader, 2006; Casullo & Castro Solano, 2004), hasta la fecha no se han realizado estudios en los que se analice con profundidad la relación entre el sistema de valores de los líderes y los estilos de liderazgo.

El presente estudio

Por lo comentado anteriormente, se plantea como objetivo determinar la influencia que ejercen los valores del líder sobre su estilo de liderazgo.

En este sentido, es esperable que un líder transformacional, que suele presentar conductas de consideración y preocupación hacia el subordinado (consideración), y que además busca formas innovadoras de

resolver los problemas (*estimulación intelectual*), entre otras, presente valores de *autotrascendencia* (preocupación por los otros antes que por sí mismo) y de *apertura al cambio* (la búsqueda de alternativas novedosas). Asimismo, resulta razonable suponer que un líder transaccional, que muestra conductas orientadas al respeto y cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos (dirección por excepción), y que además ejerce el liderazgo mediante la utilización de incentivos para el logro de objetivos (recompensa contingente), posea valores que estén en relación con la *conservación* (respeto por las costumbres y las normas) y con la *autopromoción* (búsqueda activa del ejercicio del liderazgo).

Es por esto que se formulan las siguientes hipótesis:

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

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

Método

Participantes

Formaron parte de este estudio 224 sujetos (142 hombres y 84 mujeres) que tenían en promedio 41.39 años ($DE = 11.03$), residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense. Todos ellos se desempeñaban en puestos que requerían tener personal a cargo.

En cuanto al nivel de estudios, la mayoría de los sujetos (57.5 %, $n = 130$) refirió tener estudios universitarios completos o en curso, mientras que el 42.5 % restante ($n = 114$) tenía estudios terciarios, secundarios, primarios o de postgrado (completos o incompletos).

En cuanto al nivel ocupacional, se generaron cinco categorías a partir del Clasificador Nacional de Ocupaciones (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República [INDEC], 2001), el cual establece que los cargos se diferencian entre sí por el grado de responsabilidad que conlleva el puesto, así como por el grado de preparación que requiere la tarea. Las categorías mencionadas van desde el nivel más bajo de especialización y son las siguientes:

Categoría 1: engloba tareas que requieren mínima preparación. Se encuentran ocupaciones tales como peones, obreros, vendedores ambulantes, servicio doméstico, entre otras.

Categoría 2: agrupa tareas que requieren cierto grado de preparación, que puede corresponderse con estudios primarios completos o secundarios incompletos. Incluye ocupaciones tales como cuentapropistas, choferes, empleados no calificados, entre otros.

Categoría 3: se incluyen ocupaciones que requieren formación general de nivel secundario o terciario. Se incluyen docencia, enfermería, fuerzas de seguridad (suboficiales), y tareas administrativas semicalificadas.

Categoría 4: en este caso es necesario un nivel de formación terciario o universitario, y se encuentran ocupaciones que implican tener a cargo personas. Son ocupaciones tales como jefaturas, cargos de supervisión y cargos públicos intermedios.

Categoría 5: las ocupaciones que entran dentro de esta categoría implican necesariamente el manejo de personal y la realización de tareas sumamente complejas que implican una sólida formación (universitaria de grado y/o postgrado) y experiencia en puestos similares. Entran en esta categoría los puestos de dirección, el ejercicio profesional (cualquier disciplina) y los cargos públicos de alto nivel.

En la Tabla 1 se especifica las ocupaciones que los participantes en este estudio refirieron tener.

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que se desempeñaban, el 37.9 % (n = 85) refirió pertenecer en una pequeña empresa; el 35.3 % a una empresa

TABLA 1
DISTRIBUCIONES DE OCUPACIONES

	N	%
Categoría 1	1	0.4
Categoría 2	11	4.9
Categoría 3	58	25.9
Categoría 4	86	38.4
Categoría 5	56	25
Sin datos	12	5.4

mediana; el 23.7 % (n = 53) refirió desempeñarse en una gran empresa. El 2.7 % de los sujetos no aportó datos sobre el tipo de empresa a la que pertenecía.

Instrumentos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo transformacional / transaccional de Bass y Avolio (1990). Previamente, Castro Solano, Nader y Casullo (2004) diseñaron una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), realizada por

Morales y Molero (1995). La versión utilizada en este estudio presenta niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75, dependiendo de la dimensión), así como evidencias de su validez (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Las dimensiones que componen el instrumento son:

1. Liderazgo transformacional. Tiene cuatro subdimensiones: a) carisma ó influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) inspiración, que es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) Consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.

2. Liderazgo transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) recompensa contingente, que es una interacción entre líder y seguidor, guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) manejo por excepción, esto es, el líder interviene sólo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general, las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

3. *Laissez Faire*. Es una característica observada del liderazgo transaccional. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Perfil de valores personales (Schwartz, 2001)

Es una escala para la evaluación de los valores humanos. En un estudio realizado por Castro Solano y Nader (2006), se verificaron las propiedades psicométricas del instrumento y se encontraron altos niveles de fiabilidad (Alpha de Cronbach de 0.60 a 0.89) y evidencias de su validez. Consta de cuarenta frases en las que se describen ciertas actitudes o maneras de actuar de diferentes personas frente a los más variados temas (dinero, placer, tradiciones, etc.). El participante tiene que contestar entre varias opciones de respuesta, que van desde 1 (se parece mucho a mí) a 6 (no se parece en nada a mí), la medida en que se ve reconocido en cada frase. Este instrumento está basado en la taxonomía de valores universales de Schwartz (1992, 2001). El modelo, que fue probado en más de cuarenta países, contempla diez valores que es-

tán presentes en mayor o menor grado, dependiendo del contexto de estudio:

- Poder: interés por lograr dominio social, autoridad, riqueza.
- Logro: búsqueda del éxito personal, poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables.
- Hedonismo: búsqueda del placer y la gratificación personal, y de poder disfrutar de la vida.
- Estimulación: importan la novedad y los desafíos.
- Autodirección: interés por poder pensar con independencia, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.
- Universalismo: importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente.
- Benevolencia: interés por preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor.
- Tradición: interesan el respeto y el compromiso con las costumbres y la cultura tradicional, así como con la religiosidad.
- Conformidad: se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás; se respeta a los mayores.
- Seguridad: interesan la seguridad, armonía y estabilidad sociales y personales.

A la vez, estos valores se agrupan en dos bipolaridades (dimensiones) que contrastan. Por un lado, la trascendencia de los intereses personales en función de los colectivos (*autotrascendencia*), y, en el otro extremo, aquellas personas que priorizan sus intereses propios (*autopromoción*); por otro lado, algunas personas aprecian la seguridad y el orden (*conservación*) y, contrariamente, otras valoran la independencia de acciones y pensamientos (*apertura al cambio*). A su vez, todas estas polaridades definen intereses, que están más relacionados con los aspectos sociales y culturales (más generales). Pueden definirse intereses *colectivistas* (los valores que predominan en una sociedad tienen que ver con atender a los intereses de la comunidad entera), *individualistas* (se valoran aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo y éxito personales) o *mixtos*.

Procedimiento

El instrumento formaba parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. Las tareas de recolección de los datos estuvieron a cargo de un psicólogo graduado. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. Los datos fue-

ron cargados en planillas Excel, tarea que estuvo a cargo de personal administrativo. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS, versión 13.0.

Resultados

De acuerdo con el modelo propuesto, los valores relacionados con la autotrascendencia y con la apertura al cambio influyen sobre el liderazgo transformacional, mientras que los valores de conservación y autopromoción ejercen influencia sobre el estilo de liderazgo transaccional. Para verificar este modelo, se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales, también conocido como análisis de senderos con variables latentes (McDonald & Ho, 2002). Para ello, se consideraron los valores autotrascendencia, conservación, autopromoción y apertura al cambio como indicadores, y los estilos de liderazgo como variables endógenas observadas.

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de máxima verosimilitud. En la siguiente tabla se muestra la información recogida por siete de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo & Miranda, 1998; McDonald & Ho, 2002): χ^2 ; χ^2 / gl ; GFI (índice de bondad de ajuste); AGFI (índice ajustado de bondad de ajuste); NFI (índice de ajuste normado); CFI (índice de ajuste comparado) y RMSEA (error de aproximación cuadrático medio). Todos los indicadores señalan que los datos tienen un ajuste muy alto al modelo propuesto (ver tabla y modelo teórico).

La primera hipótesis afirmaba que las dimensiones autotrascendencia (adoptar los objetivos e intereses de la organización por encima de los propios) y apertura al cambio (búsqueda activa de nuevas soluciones a problemas comunes) predecían el estilo de liderazgo transformacional. Los resultados permiten apreciar que ambas dimensiones influyen, en efecto, sobre el liderazgo transformacional. Sin embargo, hay que considerar que los coeficientes resultan ser bastante débiles para la autotrascendencia ($\hat{\alpha} = 0.16$; $p < 0.05$), y para apertura al cambio ($\hat{\alpha} = 0.14$; $p < 0.05$). Esto implica que los líderes transformacionales tienen sistemas de valores que los llevan al logro de los objetivos de la organización, y al desarrollo personal de sus subordinados por sobre sus propios intereses y deseos de crecimiento, mediante la búsqueda constante de innovaciones y soluciones alternativas que le permitan llegar a las metas deseadas.

En el caso de la segunda hipótesis, se afirmó que las dimensiones conservación (mantenimiento de las tradiciones, respeto por las costumbres) y autopromoción (búsqueda del éxito y dominio personales, búsqueda activa de posiciones de liderazgo) ejercen influencia sobre el estilo de

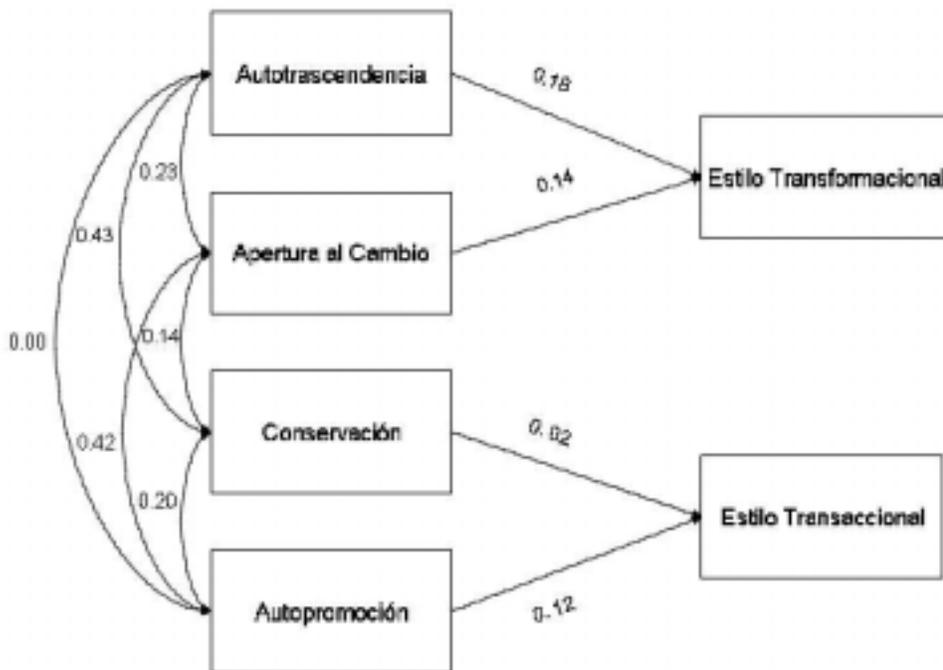
TABLA 2

ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO PARA LA RELACIÓN ENTRE VALORES Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Modelo	Índices De Ajuste							
	X ²	X ² / gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	Calidad
Modelo original	6.58	1.31	0.99	0.97	0.99	0.96	0.03	Muy bueno

FIGURA 1

INFLUENCIA DE LOS VALORES SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO



liderazgo transaccional. En este caso, los resultados mostraron que la hipótesis se comprobó parcialmente. La dimensión autopromoción resulta ser una variable que afecta, aunque débilmente ($\alpha = 0.12$; $p < 0.05$), mientras que la dimensión conservación no resultó ser una variable que pueda explicar el liderazgo transaccional ($\alpha = 0.02$; ns). Esto implica que los líderes transaccionales buscan activamente lograr objetivos organizacionales utilizando para ello el poder que les otorga su posición y, asimismo, asumen como éxitos propios los resultados obtenidos para la organización.

Discusión

Las investigaciones muestran que los valores dan significado a las conductas que muestran las personas en su vida diaria (Meglino & Ravlin, 1998; Schwartz, 1994, 2001), es decir, funcionan como fuerzas que motivan y ejercen influencia sobre el comportamiento. De acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, 1957; Festinger & Carlsmith, 1959), las personas buscan la estabilidad psicológica mediante la reducción de la disonancia entre los valores y actitudes y sus conductas. En este sentido, para lograr un mayor nivel de efectividad, los líderes deben mostrar comportamientos que sean acordes con su sistema de valores (Krishnan, 2001, 2002; Sosik, 2005).

El principal objetivo de este estudio fue analizar la influencia que ejercían los valores sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. Para ello, se elaboró un modelo teórico que fue puesto a prueba mediante un análisis de senderos (path analysis). Los resultados mostraron, por un lado, que el modelo tiene un ajuste muy adecuado y, por otro, que las hipótesis propuestas se confirmaron completamente en un caso, y parcialmente en otro. La primera de las hipótesis planteaba que los valores de autotranscendencia y apertura al cambio predecían el estilo de liderazgo transformacional. Ambas dimensiones de los valores probaron ser predictoras del estilo de liderazgo antes mencionado. Esto confirma los hallazgos de Krishnan (2001) y Sosik (2005), quienes encontraron que los valores colectivistas (entre ellos la autotranscendencia) estaban relacionados de forma positiva con el estilo de liderazgo transformacional. Siguiendo en esta línea, hay que destacar que Krishnan (2001) afirmó que los líderes transformacionales se orientan hacia prácticas laborales de tipo colectivistas en las que importan más los objetivos e intereses de la organización que los propios. Por otra parte, el autor aseveró que en su estudio este tipo de líderes no tomaron a la innovación (apertura al cambio) como valor fundamental. En cambio, Sosik (2005) afirmó que tanto la apertura al cambio como la autotranscendencia están relacionadas de forma positiva con

el liderazgo transformacional, especialmente con la dimensión del carisma.

Con respecto a los líderes transaccionales, los resultados mostraron que los valores relacionados con la autopromoción predicen, aunque débilmente, el estilo de liderazgo basado en la transacción. Llamativamente, los valores relacionados con la conservación no se relacionaron como se esperaba con el liderazgo transaccional. Este hecho contradice los hallazgos de Krishnan (2002) quien afirma, al igual que Bass (1985), que los líderes transaccionales, a diferencia de los transformacionales, buscan captar los valores propios de sus subordinados y de la organización, y mantenerlos tal como están, sin modificación (conservación).

Resultaría sumamente interesante poder analizar los efectos que ejerce el contexto sobre los valores de los líderes y sobre sus estilos de liderar. Si bien se han hecho estudios con población local en los que se analizan las diferencias en estilos de liderazgo (Castro Solano & Nader, 2004) y sobre valores (Castro Solano & Nader, 2006), no se determinó cómo el contexto, una variable fundamental en el estudio del liderazgo (Antonakis, Avolio & Sivasubramanian, 2003), influye sobre esta relación entre valores y liderazgo. Por consiguiente, futuros estudios deberán analizar con sumo detalle cómo el entorno ejerce su influencia sobre los líderes y sus sistemas de valores.

Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramanian, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine-factor Full Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1993). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Lincoln, NE, EE.UU.: University of Nevada Press.
- 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. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un

- estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-65.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2006). La evaluación de los valores humanos mediante el Portrait Values Questionnaire de Schwartz. *Interdisciplinaria*, 23 (2), 155-174.
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- 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.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 481- 498.
- Dose, J. (1999). The Relationship between Work Values Similarity and Team-member and Leader-member Exchange Relationships. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 3 (1), 20-32.
- Egri, P.C. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 571-604.
- Evans, M.G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Festinger, L. & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive Consequences of Forced Compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 203-211.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fierro, A. (1996). *Manual de psicología de la personalidad*. Barcelona: Paidós.
- García-Cueto, E., Gallo, P. & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717-724
- Gardner, W. L. & Avolio, B. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1) 32-58.
- Giberson, T. R., Dickson, M. W. & Resick, C. J. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 1002-1010.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974). The Path-goal Theory of Leadership: Some *post hoc* and *a priori* Tests. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches in Leadership* (pp. 29-55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República. (2001). *Clasificador nacional de ocupaciones*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos.
- Krishnan, V. R. (2001). Values Systems of Transformational Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 126-131.
- Krishnan, V. R. (2002). Transformational Leadership and Value System Congruence. *International Journal of Value - Based Management*, 15, 19-33.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. (2004). The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 71-98). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, Values and Subordinate Self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 1-21.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- McDonald, R. P. & Ho, M. H. R. (2002). Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24 (3), 351-389.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C. & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A

- Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.
- Morales, J. & Molero, F. (1995). Leadership in Two Types of Healthcare Organization. En J. M. Peiró & J. L. Oto Luque (Eds.), *Work and Organizational Psychology: European Contributions of the Nineties* (pp. 209-221). Londres: Erlbaum.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Ros, M. & Gouveia, V. (2001). *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10, 63-113.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S. H. & Sagie, G. (2000). Values Consensus and Importance: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31 (4), 465-497.
- Sosik, J. J. (2005). The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader Behavior Description Subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.
- Thomas, J. L., Dickson, M. W. & Bliese, P. D. (2001). Using Personal Values and Motives to Predict Success as a Leader in the US Army Reserve Officer Training Corps. *Leadership Quarterly*, 12, 181-196.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.