

## Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares

Martín Nader<sup>1\*</sup> y Emilio Sánchez Santa-Bárbara<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad de Ibagué (Colombia)

<sup>2</sup> Universidad de Granada (España)

**Resumen:** Se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como primer objetivo determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de líderes transformacionales y transaccionales mientras que el segundo objetivo fue analizar si existen diferencias en las orientaciones de valores según el tipo de población (civil y militar). Para ello, se administraron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) y el Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1992, 2001; Castro Solano & Nader, 2006) a 226 civiles y 138 oficiales militares en actividad. Los resultados muestran que existen diferencias en las orientaciones de valores según población. Los líderes militares han mostrado estar guiados en mayor medida por valores de conservación.

**Palabras clave:** Liderazgo; valores; civiles; militares.

**Title:** Comparative study of transformational and transactional military and civilian leaders.

**Abstract:** We present data corresponding to a study that had as first aim to determine if there are differences in values orientations of transformational and transactional leaders while the second objective was to analyze if there are differences on values orientations between civilians and military officers. We have administered the Leadership Styles Questionnaire (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) and the Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1992, 2001; Castro Solano & Nader, 2006) to 226 civilians and 138 military officers. Results showed that there are differences on values orientations between civilians and military. Military leaders were guided mostly by conservative values.

**Key words:** Leadership; values; civilians; military.

### Introducción

El cambio constante que en la actualidad forma parte de cualquier organización remarca la creciente importancia que tienen los líderes como principales actores 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 (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Dose, 1999) 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 esa persona se comportará a lo largo de su existencia (Fierro, 1996). En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender sus orientaciones de los valores pues son ellas las que van a guiar las conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005). A pesar de ello, hasta el momento fueron pocas las investigaciones que se propusieron identificar los sistemas de valores de los líderes. Sólo algunos autores como Sosik (2005), Krishnan (2001, 2002) y Giberson, Resick y Dickson (2005) han mostrado algunos resultados los cuales resultan parciales (sólo 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 abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Yukl, 2002).

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes como por ejemplo las teorías del gran hombre o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day, 1962) a modelos situacionales tales como la teoría del *intercambio líder seguidor* (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999), la teoría de la *contingencia* (Fiedler, 1967), el modelo *camino meta* (Evans, 1970; House, 1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), el modelo de *liderazgo situacional* (Hersey & Blanchard, 1982), entre otros los cuales 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 Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales de Burns (1978) sobre el liderazgo carismático y transformacional.

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 instruirlos 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 de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propie-

\* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Martín Nader. Carrera 22 Calle 67. Barrio Ambalá. Ibagué (Colombia).  
E mail: [martin.nader@unibague.edu.co](mailto:martin.nader@unibague.edu.co)

dades es que 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 estos líderes 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, los autores 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 supervisar 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 el rol de líder les 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 y/o de un líder transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga este líder de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tiene que realizarse (Bass & Riggio, 2006).

### Los valores humanos: Perspectivas teóricas y principales hallazgos

Existen perspectivas diferentes para el estudio de los valores: antropológica, sociológica y psicológica 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). Este autor propone una teoría universal sobre la estructura y el contenido de los valores humanos. Define los valores como metas deseables, independientes de la situación, 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, y se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. Para el autor, los valores representan, en la forma de metas conscientes, las respuestas que personas y grupos sociales deben dar a los que él denomina tres requisitos universales:

- Las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos;
- la coordinación de las acciones sociales;
- el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos.

Este modelo, compuesto por diez tipos motivacionales, se organiza en dos dimensiones bipolares. Una contrasta *Apertura al Cambio* con *Conservación* (independencia para hacer y pensar lo que uno quiere / mantenimiento de las formas y las costumbres); la otra *Autotrascendencia* 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 estudiantes militares, encontraron diferencias en las orientaciones de los valores de los mismos. Los civiles están más orientados hacia el pensamiento independiente, la libertad, el placer y la gratificación mientras que los cadetes militares se orientan más hacia el respeto por las tradiciones y las costumbres. Asimismo, Castro Solano y Nader (2006), en un estudio en el que adaptaron y validaron el *Portrait Values Questionnaire* (Schwartz, 2001) encontraron, de forma consistente con los hallazgos comentados anteriormente, que la población civil valora más la libertad de pensamiento y de acción mientras que la población militar (en especial los cadetes) se guía más por la conservación de las costumbres y las tradiciones.

### Liderazgo y valores: Investigaciones y resultados

¿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) afirman que los valores generan sistemas de comportamientos socialmente aceptables. Estos

sistemas 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, armonía, libertad y respeto mutuo lo cual sugiere, según Krishnan (2001), que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar.

En otro estudio, Sosik (2005), quien realizó una investigación en la que profundizó sobre la influencia de los valores sobre 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 autotranscendencia (búsqueda del logro organizacional sobre el logro de metas individuales) 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 carisma.

En Argentina se han realizado algunos estudios en los que se analizó la relación entre liderazgo y valores, observándose cierto nivel de heterogeneidad en los resultados. Uno de estos estudios es el que realizaron Castro Solano y Nader (2004). En él, los autores se propusieron como objetivo evaluar la efectividad de un programa de formación académica y militar. Una de las variables que estudiaron fueron las preferencias en valores que mostraban Oficiales y Cadetes. Encontraron que tanto los Cadetes como los Oficiales detectaron diferencias entre los valores ideales (los que deberían predominar) y los valores reales (los que predominan) en los egresados. Los valores que idealmente deberían predominar en los egresados son aquellos relacionados con la conservación y la autotranscendencia mientras que los valores reales que predominan en los egresados son los relacionados con la conservación y la autopromoción. Seguidamente, los autores analizaron si existían diferencias en cómo Cadetes y Oficiales se autoperceben en relación a los valores. Los hallazgos mostraron que los valores presentes en mayor medida en Oficiales y Cadetes son benevolencia, autodirección, seguridad, universalismo y conformidad, valores que están relacionados con la conservación y la autotranscendencia y, en menor medida, con la apertura al cambio. Cabe destacar que, si bien en la mayoría de los valores estudiados los dos grupos no presentan diferencias, los Cadetes punt-

úan levemente superior a los Oficiales en el valor estimulación.

En otra investigación, Casullo y Castro Solano (2004) encontraron, en primer término, que los valores predominantes en Cadetes y Oficiales son seguridad, tradición, conformidad y benevolencia, todos ellos relacionados con la conservación. En segundo lugar, los autores analizaron si hubo diferentes prioridades de valores para cada contexto específico (laboral, familiar, vida social). Los autores observaron que en la vida social tanto Cadetes como Oficiales son más abiertos al cambio comparado con las prioridades establecidas en la familia y en el trabajo en los que se observan valores más relacionados con la conservación.

Otro estudio llevado a cabo por Castro Solano y Nader (2006) determinó que para los Oficiales predominan los valores relacionados con la Autodirección, la Benevolencia y el Universalismo mientras que para los Cadetes importan más los valores relacionados con la benevolencia, la autodirección y la seguridad.

Finalmente, Nader y Castro Solano, 2007, mediante el análisis de ecuaciones estructurales, determinaron que los valores relacionados con la autotranscendencia y la apertura al cambio influyen sobre el estilo de liderazgo transformacional mientras que los valores orientados hacia la autopromoción influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional, no observándose interacción entre los valores relacionados con la conservación y el liderazgo transaccional.

## El presente estudio

### Objetivos

Como se ha visto hasta ahora, el logro de los objetivos organizacionales depende de una gran cantidad de factores pero la literatura señala que los valores y actitudes de los subordinados (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Dose, 1999) y las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) resultan decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985). En el caso de los líderes, es vital poder conocer y comprender sus orientaciones en valores pues son ellas las que van a guiar sus conductas y actitudes, en definitiva, su estilo de liderazgo dentro de una organización (Sosik, 2005). Respecto de la relación entre liderazgo y valores, se han realizado algunos estudios (especialmente en los últimos diez años) en los que se analizó este vínculo utilizando diferentes métodos tales como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, etc. (Sosik, 2005; Krishnan, 2001, 2002; Giberson, Resick & Dickson, 2005). Sin embargo y como se ha visto, los resultados mostraron cierto nivel de heterogeneidad.

En función de la revisión bibliográfica realizada, se plantean como objetivos de este estudio:

1. Determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de líderes transformacionales y transaccionales.
2. Analizar si existen diferencias en las orientaciones de valores según el tipo de población (civil y militar).

## Hipótesis de investigación

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, es esperable que un líder transformacional, que suele presentar conductas orientadas hacia la preocupación por el subordinado (*consideración*) y hacia la búsqueda de formas innovadoras de resolver los problemas (*estimulación intelectual*), presente sistemas de valores relacionados con la *autotrascendencia* (preocupación por los otros antes que en uno mismo) y la *apertura al cambio* (la búsqueda de alternativas novedosas) y además se vea favorecido si los valores organizacionales van en sintonía con los propios. Asimismo, resulta razonable suponer que un líder transaccional que muestra conductas que tienden al respeto y cumplimiento de las normas y reglamentos establecidos (dirección por excepción) y que además ejerza el liderazgo mediante la utilización de incentivos para el logro de objetivos (recompensa contingente) posea valores que están en relación con la *conservación* (respeto por las costumbres y las normas) y con la *autopromoción* (búsqueda activa del ejercicio del liderazgo). Asimismo, se verá favorecido si los valores organizacionales son individualistas. Es por ello que se formulan las siguientes hipótesis:

1. Los líderes transformacionales presentan valores relacionados con la autotrascendencia y la apertura al cambio mientras que los transaccionales presentan valores orientados a la conservación y la autopromoción.
2. Los líderes civiles presentan valores más orientados hacia la apertura al cambio y la autopromoción mientras que los líderes militares presentan valores relacionados con la conservación y la autotrascendencia.

## Método

### Participantes

#### *Población civil*

Participaron en este estudio 226 personas (142 hombres y 84 mujeres) cuya edad promedio fue, para el caso de los hombres, de 42.5 años (dt 11.39) mientras que para las mujeres fue de 41 años (dt 10.69). Todos ellos residían en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires o en el Conurbano Bonaerense.

En cuanto al nivel de estudios, el 64.15% ( $n = 145$ ) contaba con estudios universitarios o de postgrado, el 14.15% ( $n = 32$ ) tenía estudios terciarios, el 18.58% tenía estudios secundarios ( $n = 42$ ), mientras que el 3.09% restante poseía estudios primarios ( $n = 7$ ).

En cuanto al nivel ocupacional, se utilizó el Clasificador Nacional de Ocupaciones, un documento elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2001) el cual establece que las ocupaciones se clasifican en cinco categorías, a saber:

*Categoría 1:* Se encuentran ocupaciones tales como peones, obreros, vendedores ambulantes, servicio doméstico, entre otras.

*Categoría 2:* Incluye ocupaciones tales como trabajador por cuenta propia, conductores, empleados no cualificados, entre otros.

*Categoría 3:* Se incluyen ocupaciones tales como docencia, enfermería, fuerzas de seguridad (suboficiales), tareas administrativas semicualificadas.

*Categoría 4:* Son ocupaciones tales como jefaturas, cargos de supervisión y cargos públicos intermedios.

*Categoría 5:* Entran en esta categoría los puestos de dirección, el ejercicio profesional (cualquier disciplina) y los cargos públicos de alto nivel.

La mayoría de los participantes de este estudio se encontraban dentro de la *categoría 4* ( $n = 84$ , 37.7 %) seguidos por aquellos que formaron parte de la *categoría 3* ( $n = 54$ , 26 %) y por último los integrantes de la *categoría 5* ( $n = 56$ , 24.2 %). El 12.1 % restante estuvo conformado los participantes de la *categoría 2* ( $n = 11$ , 5%), de la *categoría 1* ( $n = 1$ , 0.4 %) y por personas que no dieron información sobre su ocupación ( $n = 15$ , 6.7 %). Para los análisis, fueron tomados en cuenta los datos aportados por los participantes que se encontraron en las categorías 3, 4 y 5.

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que trabajaban, el 37.9 % ( $n = 85$ ) refirió pertenecer a pequeñas empresas, el 35.3 % a empresas medianas ( $n = 79$ ) mientras que el 23.7 % ( $n = 53$ ) refirió trabajar en grandes empresas. El 2.7 % de los personas ( $n = 9$ ) no aportó datos sobre el tipo de empresa a la que pertenecía.

#### *Población militar*

Formaron parte de este estudio 138 oficiales militares en actividad. Se trató de oficiales subalternos (subtenientes, tenientes primeros y capitanes) que tenían en promedio 10.87 años de experiencia (dt 2.24) y oficiales jefes (mayores y tenientes coroneles) con 20.89 años de experiencia promedio (dt 5.33). En total, fueron 133 varones con una media de edad de 33.17 años (dt 5.54) y 5 mujeres con una media de edad de 32 años (dt 7.74).

En cuanto a los grados, el 0.7% ( $n = 1$ ) eran Subtenientes, el 13 % ( $n = 18$ ) tenían el grado de Tenientes, 50.7 % eran Tenientes Primeros ( $n = 70$ ), 16.7% ( $n = 23$ ) poseían el grado de Capitán, 8% ( $n = 11$ ) eran Mayores y un 10.9% ( $n = 15$ ) eran Tenientes Coroneles.

A diferencia de la población civil, el tipo de actividad desarrollada en la institución se asigna, en primera instancia, de acuerdo al grado y posteriormente en función de la experiencia en años dentro de la fuerza y en el nivel de estudio alcanzado por el oficial. Usualmente, los oficiales con menor experiencia se dedican a liderar grupos de hasta 50 personas mientras que aquellos militares con mayor experiencia y capacitación suelen tener dotaciones de más de 200 personas.

En cuanto al tipo de tareas desarrolladas, un 58% eran oficiales instructores, esto es, tenían a su cargo cadetes a quienes instruían en los aspectos militares mientras que el 42% restante correspondía a oficiales que desarrollaban otras tareas tales como administración o coordinación pedagógica.

Por último, los oficiales subalternos refirieron tener un promedio de 23 personas (dt 16,32) bajo su mando mientras que los oficiales jefes tenían 159 personas aproximadamente bajo su mando (dt 273,05).

### 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). 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.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

1. *Liderazgo Transformacional*. Tiene cuatro subdimensiones: a) Carisma o Influencia Idealizada, respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración, el grado en que el líder involucra a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual, el líder favorece la resolución de tareas de forma creativa o alternativa a los métodos tradicionales; d) Consideración Individualizada, el apoyo que se brinda al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
2. *Liderazgo Transaccional*. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa Contingente, una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las propias del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
3. “*Laissez Faire*”. 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.

*Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1992, 2001; Castro Solano & Nader, 2006)*

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, encontrándose buenos niveles de fiabilidad (Alpha de Cronbach 0.60 a 0.89) y evidencias de su validez. Consta de 40 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”) el grado en que se ve reconocido en cada frase. Este instrumento está basado en la taxonomía de valores universales de Schwartz (1992, 2001). Este modelo, que fue probado en más de 40 países, contempla 10 valores que están presentes en mayor o menor grado dependiendo del contexto de estudio (en este caso en población civil y militar). Estos valores se agrupan en dos dimensiones bipolares. La primera de ellas contrasta la trascendencia de los intereses personales para alcanzar las metas colectivas (*Autotrascendencia*) frente a conductas en las que se busca priorizar los intereses propios (*Autopromoción*). La segunda dimensión contempla conductas que se orientan hacia la seguridad y el orden (*Conservación*) frente a otras que valoran la independencia de acciones y pensamientos (*Apertura al cambio*). A su vez, todas estas polaridades definen intereses. Los intereses 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*. Los 10 dominios o tipos valóricos a los que se hizo mención son los siguientes:

- *Poder*: interés por lograr poder social, autoridad, riqueza.
- *Logro*: buscar el éxito personal poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables.
- *Hedonismo*: importan el placer y la gratificación personal, 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*: son importantes 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 religiosa.
- *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.

## Procedimiento

Las pruebas fueron administradas por estudiantes avanzados de la carrera de Psicología de dos universidades situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires quienes se encontraban realizando sus prácticas profesionales en el área de investigación. Tenían como instrucciones administrar la batería de pruebas a personas que se encontrasen trabajando y que tuviesen personal a su cargo, es decir, que fueran líderes sin importar el nivel jerárquico en el que se encontraran dentro de la institución. Posteriormente, tuvieron que cargar los datos obtenidos en planillas Excel confeccionadas para ese propósito. Estas tareas estuvieron a cargo de una psicóloga graduada quien además se encargó de la depuración inicial de la base. Por último, se analizaron los datos con el procesador SPSS 11.0.

## Resultados

### Diferencias en las orientaciones de los valores según estilo de liderazgo y según población.

En primer término, se calcularon las medias de las dimensiones del CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) y del PVQ (Schwartz, 2001; Castro Solano & Nader, 2006). A continuación, y siguiendo la metodología aplicada por Krishnan (2001), se calcularon las medianas de las dimensiones liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con el propósito de dividir cada una de las muestras de líderes en dos grupos (alto y bajo). A continuación, se combinaron las categorías obtenidas y se obtuvieron cuatro grupos diferenciados, los cuales se denominaron:

- Liderazgo predominantemente transformacional (alto en la dimensión transformacional y bajo en transaccional;  $n = 88$ ).
- Liderazgo predominantemente transaccional (alto en la dimensión transaccional y bajo en transformacional;  $n = 86$ ).
- Liderazgo de Rango completo (alto en la dimensión transformacional y alto en transaccional;  $n = 100$ ).
- Liderazgo Negativo o "Laissez Faire" (bajo en la dimensión transformacional y bajo en transaccional;  $n = 87$ ).

Posteriormente, teniendo como propósito establecer si existen diferencias en las orientaciones de los valores según los cuatro estilos de liderazgo propuestos, se efectuó un análisis multivariado de la varianza (MANOVA). El modelo utilizado fue 4 (dimensiones de valores) x 4 (estilos de liderazgo).

En cuanto a la influencia de los estilos de liderazgo, los resultados muestran que existen diferencias en los vectores de medias de los cuatro grupos ( $\lambda$  de Wilks = .92,  $F(12, 918) = 2.43$ ,  $p < .005$ ,  $\eta = .02$ ). Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) con respecto al tamaño del efecto, podemos

afirmar que la magnitud de las diferencias es pequeña lo cual limita la interpretación práctica de los resultados.

En cuanto a la influencia del tipo de población, los resultados muestran que existen diferencias en los vectores de medias de los cuatro grupos ( $\lambda$  de Wilks = 0.80,  $F(4, 347) = 20.88$ ,  $p < .0001$ ,  $\eta = .20$ ). Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) con respecto al tamaño del efecto, podemos afirmar que la magnitud de las diferencias es moderada.

Para determinar qué valores diferencian a una y otra población, se efectuó un análisis discriminante. Se obtuvo una función discriminante que fue significativa ( $\lambda$  de Wilks = 0.76,  $\chi^2 = 96.84$ ,  $gl = 4$ ,  $p < .0001$ ) y explicaba el 31% de la varianza. Los valores que más diferencian a las dos poblaciones son aquellos relacionados con la *Conservación* ( $r$  con la función = .84) a favor de la población militar (ver Tabla 1).

**Tabla 1:** Coeficientes estandarizados y correlaciones con la función discriminante.

	A	B
Conservación	1.19	0.84
Autopromoción	-0.43	-0.08
Autotrascendencia	-0.56	0.07
Apertura al cambio	0.14	0.02

A: Coeficientes estandarizados de la función discriminante

B: Correlaciones entre las variables y la función discriminante

Por último, no se observa interacción entre los estilos de liderazgo y el tipo de población ( $\lambda$  de Wilks = 0.97,  $F(12, 918) = 0.80$ ,  $p > .05$ ,  $\eta = .009$ ).

## Discusión

Este estudio tuvo como primer objetivo determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de líderes transformacionales y transaccionales. Los resultados mostraron que, si bien existen diferencias en los valores de uno y otro tipo de líder, el tamaño del efecto demostró que la magnitud de las diferencias no era significativa. Estos hallazgos van en sintonía con los hallazgos de Sosik (2005) quien descubrió que prácticamente todo el espectro de valores contemplado en el modelo de Schwartz (2001) influye sobre los líderes transformacionales, en especial sobre el carisma. En este sentido, si existen tantos valores diferentes al mismo tiempo ejerciendo influencia, es lógico suponer que este tipo de líderes no presenten ninguna preferencia, tal como se ha visto reflejado en los resultados antes descritos.

Donde sí se encontraron diferencias en las preferencias de valores fue según el tipo de población. En concreto, la meta fue analizar si existen diferencias en las preferencias de valores según sea el líder civil o militar. Se observó que los líderes militares, en comparación con sus pares civiles, se orientaban más hacia valores relacionados con la conservación, esto es, el mantenimiento de las tradiciones, las costumbres, el respeto por los reglamentos y normas, etc. Estos hallazgos están en sintonía con los hallados por Castro Solano y Nader (2006). Los autores encontraron, en un estudio realizado con población civil y militar, que los oficiales y

cadetes se orientan hacia valores que los guían actitudinalmente hacia la aceptación de las pautas establecidas, la estabilidad y al respeto por las costumbres mientras que la población civil se guía más por el libre pensamiento y la vivencia de experiencias alternativas a las tradicionales. Por otra parte, Casullo y Castro Solano (2004), en un estudio realizado con población civil y militar, encontraron que tanto cadetes como oficiales presentaban preferencias diferentes según se tratara del ámbito de trabajo, la vida social o la familia. En consonancia con los hallazgos de este estudio, los cadetes y los oficiales (en especial los más jóvenes) mostraron preferencia por valores relacionados con la conservación para los

ámbitos laboral y familiar mientras que se mostraban más abiertos a nuevas experiencias cuando se trataba de la vida social, los amigos, etc.

Futuras investigaciones deberán considerar la utilización de modelos e instrumentos diferentes para la evaluación de los valores tanto en población civil como militar tales como el de Rokeach (1973). Además, queda pendiente la realización de estudios tanto en Argentina como en España en la que se analice en profundidad y con rigor de qué manera varían intraculturalmente las orientaciones de valores que presentan líderes y seguidores y cómo esto afecta el desempeño a nivel rendimiento organizacional.

## Referencias

- 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.
- 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. (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 (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.
- Cohen, J. (1991). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Hillsdale Lawrence Erlbaum.
- 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.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fierro, A. (1996). *Manual de psicología de la personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. (1998). The charismatic relationship: A dramatic 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. (1982). *Management of organizational behavior*. (4ta Edición). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- 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.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- INDEC (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.
- 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.
- 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 y O. Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). United Kingdom: Erlbaum
- 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*. En prensa.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York, NY: 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. y Sagie, G. (2000). Values consensus and importance: A Cross-National Study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 31 (4), 465-497.
- Schwartz, S.H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? En M. Ros y V. Gouveia (Eds), *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- 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.
- (Artículo recibido: 26-9-2007; revisado: 16-6-09; aceptado: 16-10-2009)