

Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares*

Martín Nader¹
Alejandro Castro Solano²
¹ *Colegio Militar de la Nación*
² *Universidad de Palermo*

Se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivo principal determinar si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderar tanto en líderes militares como en civiles. Para ello, se administraron 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 mostraron que los líderes civiles transformacionales se ven influidos por la cultura transformacional mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores personales y organizacionales. Por último, los líderes civiles transaccionales refieren estar influenciados por la cultura organizacional mientras que sus colegas militares refirieron estar influenciados por los valores organizacionales.

Palabras clave: liderazgo, valores cultura organizacional, civiles, militares.

Relationship between leadership styles, values and organizational culture: A study with civilian and military leaders

We present data corresponding to a study that had as main objective to determine if organizational culture and the personal and organizational values influence military and civilian leadership styles. We have administered the CELID

* Este artículo forma parte de la tesis doctoral del primer autor.

Correspondencia: Martín Nader. Colegio Militar de la Nación. Av. Dorrego 898 4D Torre 1. 1414, Buenos Aires, Argentina.
Correo electrónico: mnader@fibertel.com.ar

Original recibido: agosto 2007 Aceptación final: mayo 2009.

(Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), the Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; Castro Solano & Nader, 2006), the Organizational Description Questionnaire (Bass & Avolio, 1992; Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2007) and the VAL Questionnaire (Casullo & Castro Solano, 2004) to 226 civilian leaders and 138 military leaders. The results showed that transformational civilian leaders are influenced by transformational culture while transformational military leaders are influenced by personal and organizational values. Lastly, the transactional civil leaders refer to be influenced mainly by the organizational culture while their military colleagues referred to be influenced by the organizational values.

Key words: leadership, values, organizational culture, civilians, military.

En la actualidad, se observa un notable incremento en el estudio de las teorías del liderazgo y los instrumentos de evaluación derivados, tanto en población militar como civil. El caudal de información obtenido en las investigaciones suele ser incluido en los programas de capacitación de líderes, estableciéndose los correlatos psicológicos para su desarrollo efectivo (Atwater & Yammarino, 1993; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Judge & Bono, 2000; Howell & Hall-Merenda, 1999; Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997). Al respecto, los cambios constantes que en la actualidad forman parte de cualquier organización remarcen la 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, las actitudes de los subordinados (Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Dose, 1999), las características del líder (Chan & Drasgow, 2001) y el contexto (Bass & Riggio, 2006) resultan decisivas a la hora de alcanzar resultados extraordinarios (Bass, 1985).

En este sentido, los sistemas de valores, junto con otras variables tales como motivación, rasgos de personalidad, inteligencia, etc., permiten hacer predicciones bastante precisas respecto del comportamiento de una persona (Fierro, 1996). 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). Al respecto, resulta pertinente formular el interrogante respecto de quién debería liderar las organizaciones y qué características psicosociales debería tener esa persona (Tyler, 1978). Actualmente resulta imposible entender el liderazgo si no se toma en cuenta que los líderes forman parte de una organización, que están en permanente contacto con otros líderes dentro y fuera de la misma, que tienen que tomar decisiones en contextos cada vez más inciertos y hostiles y que, además, deben ser efectivos (Nader & Castro Solano, 2007). Este conjunto de situaciones lleva a profundizar en el estudio de las variables, organizacionales y personales, que facilitan la nada sencilla tarea de los líderes de conducir organizaciones de forma exitosa.

Liderazgo y cultura. Antecedentes

Los estudios sobre el liderazgo y la cultura de las organizaciones comenzaron a mediados de los años 80 cuando se publicaron gran cantidad de libros y artículos en los que se afirmaba que existe una relación entre el liderazgo, los valores y las culturas organizacionales (Sackmann, 1991; Schein, 1992; Deal & Kennedy, 1982). En los últimos años, las publicaciones se han concentrado en analizar el impacto que las culturas nacionales y organizacionales ejercen sobre los niveles de efectividad que tienen las acciones de los líderes (Byrne & Bradley, 2007).

Respecto de la influencia de la cultura sobre los líderes existen dos corrientes de investigación. Algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995).

Otra corriente alternativa y de gran impacto científico en la actualidad afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal y esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright & Aditya, 1997). Sin embargo, la pregunta sobre el contexto sigue vigente. ¿Puede el contexto influir en las conductas de liderazgo en una organización?, ¿qué relación existe entre la cultura de la organización, las creencias de los seguidores y los valores del líder en la efectividad en el trabajo? (Avolio, Sosik, Jung & Berson, 2003). Triandis (1993) afirma que es necesario contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que más se ajustan a las pautas culturales vigentes en una organización. Las teorías y modelos del liderazgo son en extremo generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio (House, Javidan & Dorfman, 2001; Yukl, 2002).

En este sentido, y siendo los valores uno de los componentes esenciales de la cultura (Schein, 1992), es necesario, de acuerdo a la propuesta de Byrne y Bradley (2007), estudiar en detalle las preferencias de valores que muestran los líderes así como su bagaje cultural de manera que esto pueda ayudar a descifrar el potencial de cada líder para una organización.

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 su-

bordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Sosik, 2005; Castro Solano & Nader, 2007).

Respecto de la relación entre liderazgo y valores, se han realizado algunos estudios en los que se analizó este vínculo utilizando diferentes métodos tales como ecuaciones estructurales, análisis de contenido, etc. (Sosik, 2005; Krishnan, 2001, 2002; Giberson, Resick & Dickson, 2005). Sin embargo, los resultados, en general, mostraron cierto nivel de heterogeneidad.

Por ejemplo, Krishnan (2001) realizó un estudio en el que analizó los sistemas de valores que presentan los líderes transformacionales utilizando 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) analizó la influencia de los valores sobre líderes de alto nivel de empresas tecnológicas. El autor 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 del carisma.

El presente estudio

Como se ha visto, la pregunta referida a quién es el mejor candidato para liderar las organizaciones (Tyler, 1978) tiene una respuesta que es mucho más compleja de lo que se cree; y esto es debido a que el ejercicio del liderazgo no depende exclusivamente de las características del líder, sino que en cada decisión y en cada conducta se ven involucradas variables organizacionales tales como los valores y la cultura (Nader, 2008). Dado que en la literatura sólo se han analizado de forma parcial los vínculos entre liderazgo y valores (Sosik, 2005; Krishnan, 2001) y entre liderazgo y cultura (House, Javidan & Dorfman, 2001), tomando solamente en cuenta la perspectiva que brindan los subordinados, se considera que las principales innovaciones que ofrece esta investigación residen, por un lado, en efectuar el análisis integrando todas las variables antes mencionadas (liderazgo, valores y cultura organizacional) y, por otro, en tomar en cuenta la perspectiva brindada por líderes de alto y bajo nivel de dos poblaciones diferentes: civil y militar.

Por ello, el propósito principal de este trabajo consiste en analizar de forma integrada (tomando como referencia los puntos de vista que brindan los líderes de alto y bajo nivel) la relación entre los valores (personales y organizacionales), la cultura organizacional y el liderazgo en dos tipos de poblaciones diferentes: civil y militar. En este sentido, los principales aportes de esta

investigación consistirán en aportar datos respecto de cómo los valores y la cultura organizacional se vinculan con los estilos de liderazgo tomando en cuenta la opinión de los líderes.

Las hipótesis que se plantean son (para las dos poblaciones):

– La cultura organizacional transformacional, los valores organizacionales y personales de tipo colectivista influyen sobre el estilo de liderazgo transformacional.

– La cultura organizacional transaccional, los valores organizacionales y personales de tipo individualista influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional.

Participantes

En total, participaron 364 hombres y mujeres, tanto civiles como militares. Los criterios de inclusión para ambas muestras fueron estar trabajando en la actualidad, ser mayores de edad y tener personal bajo su cargo. Previo a la administración de los instrumentos, todos los participantes recibieron una breve explicación sobre los objetivos y alcances de este estudio y, además, se les solicitó consentimiento verbal para ser parte de esta investigación. Ninguno de los sujetos de ambas muestras recibió remuneración o premio alguno por participar en la investigación.

Las muestras estuvieron conformadas de la siguiente manera:

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: contempla 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 por 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 el tipo de ocupación que desempeñaban ($n = 15$, 6.7 %).

En cuanto al tipo de empresa u organización en la que se desempeñaban, 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 desempeñarse 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, 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 tiene un formato de respuesta tipo Likert de cinco opciones que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Además presenta niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión) así como pruebas de su validez.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

1. Liderazgo Transformacional. Tiene 4 subdimensiones:
 - a) Carisma o influencia idealizada.
 - b) Inspiración.
 - c) Estimulación intelectual.
 - d) Consideración individualizada.
2. Liderazgo Transaccional. Tiene dos subdimensiones:
 - a) Recompensa contingente.
 - b) Manejo por excepción.
3. “Laissez faire”.

Portrait Values Questionnaire (Schwartz, 1987, 1992, 1994, 2000, 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 pruebas 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, en un formato de respuesta tipo Likert de seis opciones 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 (1987, 1992, 1994, 2000, 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*.

Organizational Description Questionnaire (ODQ) (Bass & Avolio, 1992; Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2006).

Este cuestionario consta de 28 ítems que se responden por verdadero o falso y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional, según el modelo de Bass y Riggio (2006). La cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992) es entendida como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada.

Los autores delimitaron dos tipos de cultura organizacional:

1. *Cultura Transaccional*. Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que los de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas.

2. *Cultura Transformacional*. Estas organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal, y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

La prueba ODQ permite caracterizar los entornos organizacionales como predominantemente *transformacionales* o *transaccionales*. Raramente existen culturas organizacionales puras. Los autores afirman que una organización puede tener características transaccionales o transformacionales, por lo tanto estos estilos organizacionales deben entenderse en un continuo entre entornos altamente transformacionales y altamente transaccionales. La prueba permite obtener una puntuación de cultura transformacional y otro independiente de cultura transaccional. Según los autores la combinación de las puntuaciones caracteriza a las organizaciones en 9 tipos diferentes. Para los propósitos de este estudio se agruparon los tipos de cultura en 3 estilos:

1. Cultura alta y moderadamente transformacional
2. Cultura alta y moderadamente transaccional
3. Cultura de alto contraste

En este último tipo de ambiente organizacional predominan ambos tipos de culturas comentadas. Generalmente existe conflicto entre viejos y nuevos modos de hacer las cosas, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios organizacionales más conservadores y menos flexibles.

En un estudio previo (Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2006) se adaptó y validó la prueba para población local civil y militar. En primer término, se tradujeron los ítems realizándose una prueba piloto ($n = 20$) verificando la validez conceptual y lingüística de los ítems. Se obtuvieron niveles de fiabilidad que oscilaron entre 0.50 y 0.80, los cuales fueron aceptables así como pruebas de su validez.

Cuestionario VAL (Castro Solano, 2005).

Este instrumento fue diseñado con el propósito de evaluar valores humanos en contextos determinados. El formato de respuesta es de tipo Likert con cinco opciones que van de 1 (Nunca) a 5 (Siempre). En este estudio se utilizó para obtener información acerca de los valores que predominan en la organización específica en la cual se encuentra el sujeto (civil o militar). El modelo a partir del cual fue construido es la taxonomía de 10 valores universales de Schwartz (1992, 2001) antes expuesta. El instrumento fue adaptado y validado por Castro Solano (2005) y por Casullo y Castro Solano (2004) obteniéndose niveles de fiabilidad aceptables (entre 0.50 y 0.70) y pruebas de su validez (ver Resultados).

Procedimiento

En el caso de población civil, los protocolos fueron administrados por estudiantes avanzados de la carrera de psicología de dos universidades situadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los cuales 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. Previo a la confección de la base de datos final, todos los protocolos fueron analizados por un grupo de psicólogos que determinaron la calidad de los mismos, eliminando aquellos que tuvieran más del diez por ciento de datos sin contestar o que tuvieran ítems contestados de forma deficiente. Estas tareas estuvieron coordinadas por una psicóloga graduada quien además se encargó de la depuración inicial de la base de datos definitiva.

En el caso de población militar, las tareas de administración estuvieron a cargo de un oficial militar en actividad quien coordinó una reunión en la que estuvieron presentes todos los oficiales que prestaban servicio en la institución académica militar, momento en el que se les entregó la batería de pruebas para que fueran completadas. Se siguió el mismo procedimiento que con los protocolos completados por los civiles. Todos los protocolos fueron analizados por un grupo de profesionales con el fin de constatar que se cumpliera con los

parámetros de calidad técnica antes descriptos, procediéndose a eliminar aquellos que no cumplieran con los mismos. En este caso, la carga de los datos fue coordinada por un autor de este trabajo.

Una vez completadas la administración y depuración de los datos se procedió al análisis estadístico. Los mismos fueron analizados con los paquetes SPSS versión 11.0 y AMOS 4.0.

Resultados

Para determinar el grado de influencia que ejercen la cultura organizacional, los valores organizacionales y los valores del líder sobre estilos de liderar, se diseñó un modelo de regresión lineal múltiple el cual fue puesto a prueba para las dos poblaciones mediante el procedimiento de análisis de ecuaciones estructurales.

Este modelo define que los valores organizacionales y personales de tipo colectivistas y la cultura organizacional transformacional influyen sobre el liderazgo transformacional, mientras que los valores personales y organizacionales individualistas así como la cultura organizacional transaccional ejercen influencia sobre el estilo de liderazgo transaccional. Para verificar estos modelos, se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales (Mc Donald & Ho, 2002). Para ello, se consideró a los valores organizacionales (colectivismo e individualismo), a los valores del líder (colectivistas e individualistas) y a las culturas organizacionales (transformacional y transaccional) como indicadores (variables exógenas observadas), y a los estilos de liderazgo como variables endógenas observadas.

Población civil

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; Mc Donald & 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). Los resultados indican que los datos tienen un ajuste muy bueno al modelo propuesto (ver tabla 1 y modelo teórico, página siguiente).

TABLA 1. ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO PARA LA RELACIÓN ENTRE VALORES, CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO. POBLACIÓN CIVIL

Modelo	Índices de ajuste							Calidad
	χ^2	χ^2 / gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Modelo original	11,23	1,60	0,98	0,93	0,96	0,98	0,05	Muy bueno

La primera hipótesis afirmaba que los valores colectivistas (personales y organizacionales) y la cultura organizacional transformacional influyen sobre el

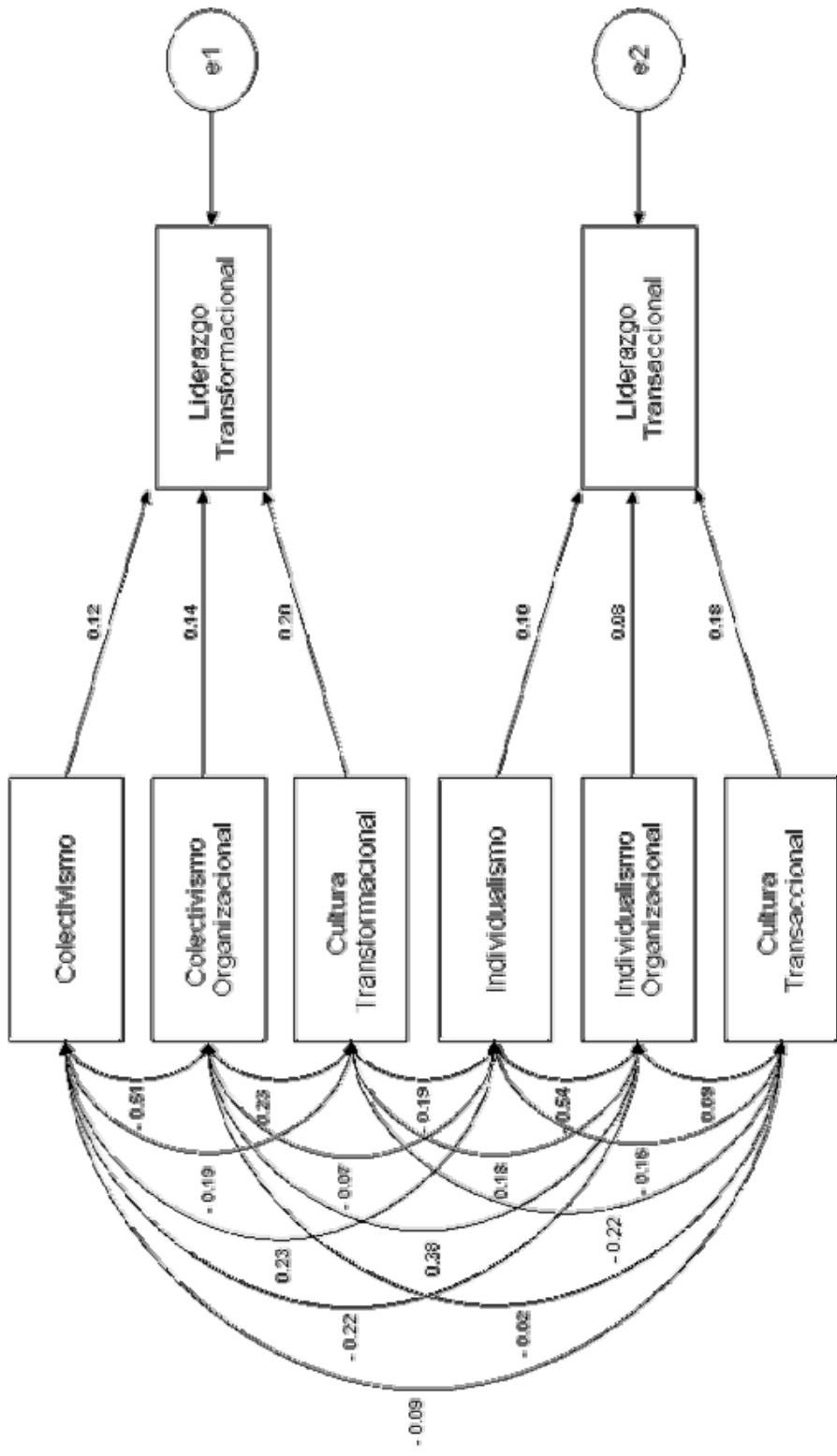


Figura 1. Modelo teórico: valores, cultura y estilos de liderazgo. Población civil.

estilo de liderazgo transformacional. En términos generales los coeficientes de regresión obtenidos indican que la cultura ($\beta = 0,20$; $p < 0.05$) seguida de los valores organizacionales ($\beta = 0,14$; $p < 0.05$) ejercen influencia sobre el estilo de liderar transformacional. Si bien se observó interacción entre el estilo transformacional y los valores personales del líder ($\beta = 0,12$; *n.s.*), los niveles de significación limitan la interpretación de los resultados. Esto quiere decir que aquellos líderes que suelen mostrarse como ejemplos a seguir, que involucran a sus subordinados en un proyecto organizacional de futuro, suelen ser favorecidos en su desempeño en contextos culturales/organizacionales en los que predominan valores relacionados con la búsqueda del bienestar colectivo, con la promoción de formas alternativas e innovadoras de resolver problemas y en el que los errores son vistos como oportunidades para aprender y avanzar en la consecución de los objetivos y metas propuestos.

La siguiente hipótesis afirmó que los valores individualistas (personales y organizacionales) y la cultura organizacional transaccional influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional. Aquí, los coeficientes de regresión mostraron que la cultura organizacional ($\beta = 0,18$; $p < 0.05$) favorece al estilo de liderazgo transaccional. Tanto los valores individualistas del líder ($\beta = 0,10$; *n.s.*) como los valores individualistas organizacionales ($\beta = 0,08$; *n.s.*) están relacionados con el estilo de liderazgo transaccional, pero los niveles de significación obtenidos limitan la posible interpretación. Esto implica que aquellos líderes que ejercen su autoridad mediante la aplicación de recompensas o castigos (según corresponda), que llevan a cabo sus tareas mediante la sanción o prevención de errores, suelen ser más efectivos en culturas en las que se promueve el uso de incentivos como medio para el logro de objetivos y en las que los reglamentos y las pautas establecidas son inamovibles.

Población militar

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; Mc Donald & 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). Los resultados indican que los datos tienen todavía un mejor ajuste que en población civil (ver tabla 2 y modelo teórico 2, página siguiente).

TABLA 2. ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO PARA LA RELACIÓN ENTRE VALORES, CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE LIDERAZGO. POBLACIÓN MILITAR

Modelo	Índices de ajuste							Calidad
	χ^2	χ^2 / gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
<i>Modelo original</i>	3,08	0,45	0,99	0,97	0,98	0,99	0,001	Muy bueno

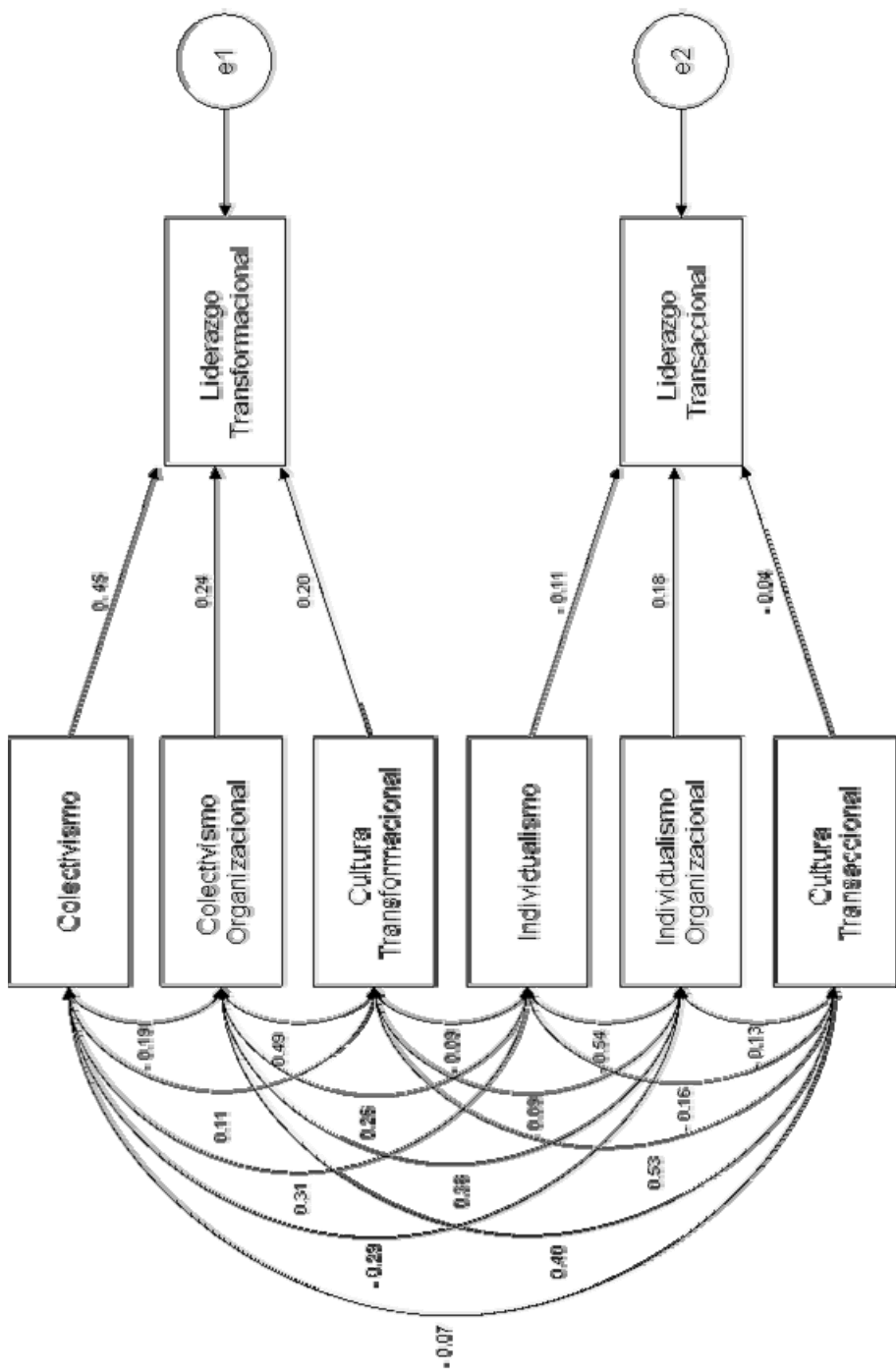


Figura 2. Modelo teórico: valores, cultura y estilos de liderazgo. Población militar.

La primera de las hipótesis afirmaba que los valores (personales y organizacionales) colectivistas y la cultura transformacional influyen sobre el estilo de liderazgo transformacional. Los resultados permiten afirmar que los valores personales colectivistas ($\beta = 0,45$; $p < 0.01$), los organizacionales ($\beta = 0,24$; $p < 0.01$) y la cultura transformacional ($\beta = 0,20$; $p < 0.05$) ejercen una influencia importante sobre el estilo de liderazgo transformacional. Esto implica que los líderes con características carismáticas, que se preocupan por sus subordinados, que alientan el uso de estrategias alternativas para la resolución de problemas y que, además, refieren estar orientados por valores que los guían principalmente hacia la búsqueda del bienestar de su grupo trabajan de forma más efectiva cuando el contexto organizacional sostiene valores en los que se favorece el logro de objetivos organizacionales, se ven los errores como oportunidades de aprendizaje y donde se valoran los logros de todos los integrantes por igual.

La segunda hipótesis afirmaba que los valores individualistas (personales y organizacionales) y la cultura organizacional transaccional influyen sobre el estilo de liderazgo transaccional. En el caso de los líderes militares transaccionales, si bien pudo observarse la influencia de los valores personales del líder ($\beta = 0,18$; n.s.), de los valores organizacionales ($\beta = 0,11$; n.s.) y de la cultura ($\beta = -0,04$; n.s.) sobre los estilos de liderazgo, todos estos coeficientes no son significativos limitando por ende la interpretación práctica de los mismos.

Discusión

Este trabajo tuvo como objetivo principal determinar si los valores sostenidos por la organización, la cultura organizacional y los valores propios del líder influían sobre los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron, para ambas poblaciones, que las tres variables (valores del líder, organizacionales y la cultura) influyen, con diferencias, sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

En primer término, pudo observarse en ambas poblaciones que tanto la cultura transformacional como los valores organizacionales colectivistas influyen sobre el estilo de liderar transformacional.

Para los líderes civiles, la cultura resulta ser mucho más determinante que los valores. Esto implica que aquellos líderes que instan a sus subordinados a lograr resultados extraordinarios, que se preocupan por el bienestar de su grupo y que, además, ven los errores como oportunidades de aprendizaje, generan culturas en las que están implícitos valores que tienden, por ejemplo, a favorecer el desarrollo organizacional antes que el individual.

Algo similar ocurre con los líderes transformacionales militares. Los resultados mostraron que para este tipo de líderes los valores organizacionales son más importantes que la cultura en el momento en que el líder militar transformacional ejerce el mando. Al respecto, puede afirmarse que todas las actitudes y conductas que muestran los líderes transformacionales militares están moderadas por los valores propios de la institución en la que se desempeñan (en este caso valores colectivistas), los cuales orientan todos los esfuerzos al

logro de resultados que fortalezcan a la institución por encima de todos sus integrantes.

Los resultados antes expuestos tienen varias implicaciones. En primer término, como se detalló en el cuerpo del trabajo, existen dos posturas frente a la posible relación entre liderazgo y contexto organizacional. La primera de ellas sostiene que el contexto no afecta las habilidades de liderazgo (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995), mientras que la segunda afirma que un líder será efectivo si sus acciones se corresponden con los valores, la cultura y la ideología de los subordinados (House, Wright y Aditya, 1997). Al respecto, hay muchos autores que han comprendido que la relación entre liderazgo, cultura y valores es, en primer término, de retroalimentación y, en segundo lugar, intrínseca al funcionamiento normal de cualquier organización, sea civil, militar o de otro tipo (Pawar & Eastman, 1997; Den Hartog, House, Hanges, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). En este sentido, los datos obtenidos, en especial los referidos a los líderes transformacionales, permiten afianzar no sólo el vínculo entre liderazgo, valores y cultura, sino también las afirmaciones que sostienen que los líderes de bajo nivel cumplen su función en una organización mientras que los líderes de alto nivel hacen a la organización, mediante su visión y misión, elementos fundacionales de toda cultura organizacional (Boal & Hooijberg, 2000). Si bien debe reconocerse como limitación que para el análisis no se distinguió entre líderes de alto o bajo nivel, a la luz de los resultados esto no resultó ser tan relevante puesto que, aunque los líderes estratégicos establecen las bases de la cultura, son los líderes de bajo nivel quienes tienen la enorme responsabilidad de transmitirla a todos los integrantes de la organización. Y de hecho, tanto la cultura como un todo y los valores organizacionales, elemento clave de cualquier cultura (Schein, 1992), resultaron ser determinantes para civiles y militares en proporciones similares.

No resulta tan clara la situación para los líderes transaccionales. En el caso de los líderes civiles, los hallazgos colocan a la cultura como una variable que ejerce cierto nivel de influencia aunque no comparable al que sus contrapartes transformacionales han puesto de manifiesto. Asimismo, ni los valores organizacionales ni los personales parecen ser variables que moderen las conductas y actitudes de este tipo de líderes. Por otra parte, la situación planteada por los líderes transaccionales militares es todavía más confusa puesto que han mostrado que solamente los valores personales ejercen una baja influencia, siendo la cultura y los valores organizacionales variables que no tienen ningún peso sobre su manera de ejercer el mando.

El análisis e interpretación de estos resultados resulta sumamente difícil y lleva inevitablemente a formular la siguiente pregunta: ¿Qué ocurre para que los resultados varíen tanto de un estilo de liderazgo a otro? En parte, esta situación podría explicarse considerando que, a diferencia de los líderes transformacionales sobre los que se ha escrito e investigado de manera sustancial, los líderes transaccionales han recibido poca o ninguna atención por parte de la comunidad académica. De hecho, no existen en la actualidad teorías que se dediquen exclusivamente y de forma explícita al análisis de este tipo de líderes. De hecho,

quienes han desarrollado la teoría del liderazgo transformacional transaccional, le otorgan un lugar bastante secundario, casi inexistente a este tipo de liderazgo. Lo mencionan solamente como un estilo que puede lograr resultados, en términos organizacionales, esperables pero no extraordinarios (Bass & Riggio, 2006) y además consideran que este tipo de líderes realizan sus tareas en un nivel determinado de la organización que, por supuesto, no es el más alto. Esta situación obliga a realizar las investigaciones con teorías que, o bien no están diseñadas para realizar un análisis pormenorizado de estos conductores, o directamente no los contemplan en sus taxonomías (Trice & Beyer, 1993). Esta investigación no ha escapado de esta situación (es una limitación) y de hecho, es muy probable que los resultados hayan sido confusos o con pocos indicios de una posible explicación por este motivo.

Por otra parte, en estos resultados seguramente están influyendo factores que están en relación, por ejemplo, con el tipo de teorías implícitas que los subordinados tienen respecto de sus líderes. Al respecto, Bass (1998) considera que las personas sostienen en sus teorías implícitas un prototipo de líder que posee mayores características transformacionales. Este autor afirma que estas teorías implícitas pueden ser generalizables hasta el punto de ser consideradas cercanas a lo universal. Sin embargo, Brown, Scott y Lewis, (2004), Lord, Brown y Harvey, (2001), Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks y Gilbert, (2000) consideran que este tipo de atribuciones están ligadas al contexto específico donde se socializaron y reforzaron dichos prototipos ideales. Por ello, es altamente probable que un líder militar con características transaccionales no coincida con el ideal que tienen sus subordinados de líder.

De hecho, en un estudio realizado con Cadetes, Castro Solano (2006) encontró que los Cadetes sin personal a cargo poseían como prototipo idealizado a un líder participativo y orientado al grupo mientras que sus camaradas con personal a cargo consideraban que un líder exitoso es aquel más centrado en sí mismo. Esta discrepancia observada en militares también se observa en civiles y seguramente está influyendo en estos resultados. Castro Solano (2006) reportó que las teorías implícitas sostenidas por líderes y subordinados diferían de forma significativa. Mientras que los líderes consideraban que los atributos deseables en un líder ideal estaban en relación con el carisma y el liderazgo orientado al grupo, los subordinados consideran que estas características no son tan relevantes para el ejercicio de un liderazgo exitoso.

Futuras líneas de investigación deberán, por un lado, profundizar en el estudio de la cultura en todos sus niveles a los efectos de generar mayores conocimientos sobre esta variable y nuevos instrumentos de medición. Por otro lado, se plantea que debe ampliarse de forma urgente el horizonte de investigaciones y teorías referidas a líderes transaccionales las cuales, como se observó, han sido paulatinamente olvidadas generando inconvenientes cuando se aplican modelos y teorías que, no sólo no los contemplan, sino que además están referidos a ciertos líderes que ocupan determinados niveles en las organizaciones.

REFERENCIAS

- Adler, N.J., Doktor, R. & Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 295-318.
- Atwater, L. & Yammarino, F. (1993). Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership. *Human Relations*, 46 (5), 645-668.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods and applications: Small steps and giant leaps. En W.C. Borman, R.J. Klimoski, D.J. Ilgen, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 277-307). New York: John Wiley & Sons.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: Erlbaum.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Brown, D.J., Scott, K.A. & Lewis, H. (2004). Information processing and leadership. En J. Antonakis, A.T., Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. London: Sage.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. & Allen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 468-478.
- Byrne, G. & Bradley, F. (2007). Culture's influence on leadership efficiency: How personal and national cultures affect leadership style. *Journal of Business Research*, 60, 168-175.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- 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. *Interdisciplinaria*, 23 (2), 155-174.
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2007). Estudio sobre la relación entre los valores del líder, los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*. Manuscrito enviado para su publicación.
- 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.
- 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.
- Child, J. & Tayeb, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management and Organization*, 12 (4), 23-70.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A. & Dorfman, P.W. (1999). Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- 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.
- García-Cueto, E., Gallo Alvaro, 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.
- House, R.J., Javidan, M. & Dorfman, P.W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An introduction*, 50 (4), 489-505.
- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Howell, J. & Hall-Merenda, E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84 (5), 680-694.

- INDEC (2001). *Clasificador Nacional de Ocupaciones*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos.
- Judge, T. & Bono, J. (2000). Five Factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.
- Krishnan, V.R. (2001). Values systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (3), 126- 131.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lord, R.G., Brown, D.J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12 (1), 1-21.
- Lord, R.G., Brown, D.J. & Harvey, J.L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behavior, and influence: An example of connectionist level processes. En M.A. Hogg & R.S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Vol. 3. Group processes*, (pp. 283-310). Oxford: Basil Blackwell.
- McDonald, R. P., & Ho, M.H.R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- 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). 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*, 6 (3), 689-698.
- 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.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. New York, NY: Free Press.
- Ros, M. y Gouveia, V. (2001). *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Sackman, S. (1991). *Cultural knowledge in organizations*. London: Sage Publications.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schwartz, S.H. & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- 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. & 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.
- Spreitzer, G., McCall, M. & Mahoney, J. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 6-29.
- 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.
- Triandis, H.C. (1993). Collectivism and individualism as cultural syndromes. *Cross-Cultural Research*, 27, 155-180.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Tyler, F. (1978). Individual psychosocial competence: A personality configuration. *Educational and Psychological Measurement*, 38, 309-323.
- Yavas, B.F. (1995). Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A. & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.