

I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2009.

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

Nistal, Mara y Clotet, Cinthia Inés.

Cita:

Nistal, Mara y Clotet, Cinthia Inés (2009). *Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-020/783>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eYG7/24C>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS VALORES DE LÍDERES TRANSFORMACIONALES Y TRANSACCIONALES CIVILES Y MILITARES

Nistal, Mara; Clotet, Cinthia Inés  
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército - Colegio Militar de la Nación. Argentina

---

## RESUMEN

Se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivos determinar si existen diferencias en las orientaciones de los valores de líderes transformacionales y transaccionales y 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) y el Portrait Values Questionnaire (PVQ) a un total de 364 líderes (226 civiles y 138 militares) de todos los niveles. Los resultados muestran que no hay diferencias según el estilo de liderazgo y sí existen diferencias en las orientaciones de valores según población. Los líderes militares mostraron mayor preferencia por valores relacionados con la Conservación.

## Palabras clave

Liderazgo Valores Civiles Militares

## ABSTRACT

COMPARATIVE STUDY ABOUT VALUES ON  
TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERS  
(MILITARY AND CIVILIAN POPULATION)

We present data corresponding to a study that had as objectives to determine if there are differences on values preferences of transformational and transactional leaders and to analyze if there are differences on values preferences according to the type of population (civilian and military). We administered Leadership Styles Questionnaire (CELID) and Portrait Values Questionnaire (PVQ) to a total of 364 leaders (226 civilians and 138 military). The results showed that there are no differences according to the leadership style and we have found differences on values preferences according to population. Military leaders showed preference by values related to Conservation.

## Key words

Leadership Values Civilians Military

---

¿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).

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 au-

tores 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 autoperciben 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 puntúan 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.

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).

## MÉTODO

### Participantes

Participaron en este estudio 364 líderes (226 civiles y 138 militares).

### Instrumentos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID).

Portrait Values Questionnaire (PVQ)

### 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. La toma de instrumentos en población militar fue coordinada por un psicólogo graduado. Posteriormente, se cargaron 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

Teniendo como propósito establecer si existen diferencias en las orientaciones de los valores según los cuatro estilos de liderazgo propuestos y según población, se efectuó un análisis multivariado de la varianza (MANOVA). El modelo utilizado fue 2 (población

civil o militar) 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 ( $\eta^2$  de Wilks = 0.92,  $F(12, 918) = 2.43$ ,  $p < 0.005$ ,  $\eta^2 = 0.02$ ). 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 ( $\eta^2$  de Wilks = 0.80,  $F(4, 347) = 20.88$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\eta^2 = 0.20$ ). 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 ( $\eta^2$  de Wilks = 0.76,  $\eta^2 = 96.84$ ,  $g^2 = 4$ ,  $p < 0.0001$ ) 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 = 0,84) a favor de la población militar.

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 en diferentes regiones culturales en la que se analice en profundidad y con rigurosidad de qué manera varían intraculturalmente las orientaciones de valores que presentan líderes y seguidores, si difieren mucho y cómo esto afecta el desempeño a nivel rendimiento organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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, Inc.
- 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 dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23 (1) 32-58.
- GIBERSON, T.R.; DICKSON, M.W. & RESICK, C.J. (2005). Embedding leader

characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5). 1002 - 1010.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (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 en two types of healthcare organization. En J. M. Peiró y 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 Psychológica*. 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.