



**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA
FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**MAESTRIA EN
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y
GERENCIAL**

**“Impacto de factores de la
personalidad en los estilos de
liderazgo”**

Lic. Eduardo Daniel Girardi

Julio del 2009

Índice general:

- Índice general.....Pág. 2.
- ResumenPág. 3.
- IntroducciónPág. 4.
- Tema problema... . Pág. 7.
- Objetivo General.....Pág. 7.
- Objetivos específicos.....Pág. 7.
- Hipótesis.....Pág. 8.
- Variables.....Pág. 8.
- Marco Teórico.....Pág.9.
- Metodología investigación.....Pág. 25
- Descripción de los instrumentos utilizados.....Pág. 26
- Resultados..... Pág. 30
- Conclusiones..... Pág. 47
- Anexo I : Instrumentos utilizados..... .Pág. 49
- Anexo II : planillas de datos..... .Pág. 59
- Bibliografía.....Pág. 104

Resumen:

Este estudio explora como el estilo de liderazgo, de las personas responsables de conducir equipos de trabajo de una organización, es impactado por el nivel de desarrollo de los siguientes factores de la personalidad: empatía, asertividad, autoestima y los valores a los que adhieren, haciendo que dicho estilo del líder, según el modelo de los Doctores Blake y Mouton, se oriente principalmente a las personas del equipo de trabajo o a los objetivos que la organización les fija para su área o sector.

Para explorar esto realizamos una investigación, empírica instrumental cuantitativa en la que tomamos una muestra de 120 personas con responsabilidad de coordinar y conducir equipos de trabajo de diferentes organizaciones multinacionales y nacionales de tecnología, hotelería, laboratorios medicinales, logística internacional y producción de insumos industriales, radicadas en la provincia de Buenos Aires y Córdoba, y les aplicamos una batería compuesta por cinco cuestionarios para completar de forma autoadministrada, que nos permitió evaluar en cada persona, el estilo de liderazgo y los factores de la personalidad mencionados. Posteriormente para poder establecer las relaciones existentes entre las variables consideradas, analizamos como en cada uno de los estilos de liderazgo encontrados se mostraban las diferentes categorías de los factores de la personalidad medidos.

Palabras Clave:

Estilos de liderazgo – Grid gerencial – Factores de la personalidad – Asertividad – Empatía – Autoestima – Valores.

Introducción:

Toda organización empresarial se conforma con algún fin que explicitado puede resumirse en su Visión.

Entendiendo la Visión como la visualización de una situación futura y deseable la cual se aspira a realizar en un horizonte más bien lejano, aunque hoy no se tenga claridad de cómo se logrará ello, la idea es que dicha Visión opere como un factor que les indique a los miembros el horizonte a alcanzar.

La Visión o Visión Compartida (Senge, 1992) es un poderoso motor que impulsa a la organización toda, hacia esa meta.

Se puede decir entonces que toda organización se orienta hacia algún objetivo y que de su cumplimiento depende el éxito de dicha organización. Sin embargo tener un objetivo no necesariamente implica trabajar en función de ese objetivo. El hacerlo implica que cada una de las acciones que la organización realiza sean un paso relacionado con el acercarlo, si esto ocurre de forma conciente entonces podemos decir que realmente se trabaja por objetivos.

Las acciones orientadas o no a los objetivos de la organización, son evidentemente consecuencia de personas que las ejercen y quienes comparten o no la Visión corporativa.

Una perspectiva teórica que hemos considerado para este estudio ha sido la del Dr. Peter Senge del MIT, según este autor, que dicha Visión sea compartida depende del liderazgo ejercido en los diferentes niveles de la organización: desde el presidente de la empresa hasta las posiciones operativas de la línea, deben hacer suya la Visión e impulsarla y es a partir del ejercicio del liderazgo por parte de las posiciones con responsabilidad de conducir personas, que esto puede ser logrado (Senge, 1994)

La palabra liderazgo hoy en las empresas ha cobrado un protagonismo inusitado. Se puede encontrar este tema abordado desde diferentes ópticas por diversos autores, aplicado a las organizaciones empresariales y a instituciones como también estudiado como una competencia para aplicar al desarrollo privado (Rodríguez, 2005).

Si se limita el análisis al ámbito empresarial, en todos los casos se lo considera como una competencia esencial para el management en todos los niveles de la organización.

El liderazgo entonces dirige, orienta, imprime sentido y motiva a las personas a seguir hacia la meta (p.e. González Maura, 2002; Rodríguez Trujillo 1999, 2005; Pedraja, Rodríguez 2004) Pero no todos ejercen el liderazgo de la misma forma.

Esta investigación explora en primer término, las relaciones existentes entre los estilos de liderazgo y determinados factores de la personalidad del líder, como autoestima, empatía, asertividad y valores a los que adhiere. Para luego analizar como estas relaciones se orientan a las personas o a los objetivos organizacionales.

Para ello se identificaron los estilos de liderazgo según el modelo realizado por los Doctores en psicología Robert Blake y Jane Mouton, donde se pueden considerar básicamente dos orientaciones distintas:

- a) El liderazgo orientado principalmente a la producción:
- b) El liderazgo orientado básicamente a las personas:

Estas orientaciones las utilizaron como ejes para la construcción de su matriz llamada "Grid Gerencial" (Gaynor Butterfield Eric 1997 – 1999 -2001 y 2002). En el presente estudio se evaluaron los estilos de los líderes, adjudicándoles un valor a cada una de las orientaciones mencionadas y estableciendo un punto de intersección, en la matriz, obteniéndose entonces el estilo de liderazgo correspondiente a las categorías establecidas por Blake y Mouton.

Asimismo se determinaron los niveles de asertividad, autoestima, empatía y principales valores a los que adhiere, para lo cual se han considerado algunas investigaciones y trabajos que han vinculado el estilo de liderazgo con dichos factores de la personalidad, hemos seleccionado estos factores porque los trabajos mencionados les adjudican un alto nivel de impacto en el estilo de liderazgo y nuestra experiencia en las organizaciones nos lo muestra también. A continuación damos una pequeña mención introductoria de cómo relacionamos a cada uno de ellos con el ejercicio del liderazgo:

1) El grado de autoestima, debido a que el modo como las personas se sienten con respecto a sí mismas afecta en forma decisiva todos los aspectos de su experiencia en todos los ámbitos en que se desenvuelven. Así, en una investigación realizada por Branden (1998), se concluye que la autoestima

impacta en el estilo de liderazgo porque es un importante factor para comprendernos y comprender a los demás.

2) La capacidad de empatía, que impacta fundamentalmente en poder realizar una escucha activa o empática brindando beneficios como elevar la autoestima del que habla, identificar sus intereses y sentimientos, reduciendo las potencialidades de conflictos. Los hallazgos de una investigación llevada a cabo por Covey (1988) son que la capacidad de empatía genera un clima positivo y de respeto para las relaciones interpersonales, elementos fundamentales para el ejercicio del liderazgo.

3) La asertividad ejercida, en tanto capacidad o habilidad social ha mostrado en diferentes estudios (ej: Sanchez, 2002) que le permite al líder expresar de manera directa los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás o violar los derechos de los otros.

4) Los valores a los que el líder adhiere ya que diversos estudios consideran (p.ej: Rusbult, C. y D. Lowery, 1985). a los valores como convicciones básicas de que un modo de conducta o de finalidad de existencia es preferible a otra totalmente opuesta, conteniendo un elemento de juicio en el que los individuos transmiten las ideas de lo que es correcto y a partir de esto, si dichos valores se respetan por aquellos que detentan la autoridad formal dentro de una organización el clima es impactado favorablemente.

La vinculación de los niveles de las variables estudiadas nos permitió establecer relaciones para determinar como en cada estilo de liderazgo encontrado se manifestaban los factores de la personalidad estudiados. Los resultados obtenidos permitirán buscar caminos de acción que permitan modificar los estilos de liderazgo, a partir de trabajar en el desarrollo de los factores de la personalidad considerados.

Tema Problema:

¿Cómo el nivel de desarrollo de los siguientes factores propios de la personalidad de un líder: autoestima, empatía, asertividad y valores a los que adhiere, contribuyen a que su estilo de liderazgo se oriente principalmente a las personas del equipo que coordina, al cumplimiento de los objetivos que la organización le fija para el área o sector?

Objetivo General:

Identificar si, de acuerdo al nivel de desarrollo de algunos factores de la personalidad del líder de un equipo de trabajo, como la asertividad, empatía, autoestima y valores a los que adhiere, estos impactan en su estilo de liderazgo, y en que grado, haciendo que este se oriente a concentrarse mayormente en el cumplimiento de los objetivos que la organización le fija para su área, o en las personas del equipo que debe conducir.

Objetivos específicos:

- ⇒ Conocer la orientación de los líderes formales de una organización, en cuanto a las personas de su equipo o a los objetivos de su área.
- ⇒ Clasificar de acuerdo a la orientación resultante el estilo de liderazgo según el modelo de Blake y Mouton.
- ⇒ Identificar en los líderes formales de una organización el nivel de los factores propios de la personalidad como autoestima, capacidad de empatía, asertividad.
- ⇒ Identificar en los líderes formales de una organización, los principales valores a los que adhiere.
- ⇒ Comparar el estilo de liderazgo, según diferente combinación de factores de la personalidad y los principales valores que adhiere.

Hipótesis:

El nivel de desarrollo de algunos factores de la personalidad de un responsable de la conducción de un equipo de trabajo, como la asertividad, la autoestima, la empatía y los principales valores a los que adhiere, hacen que la forma de liderar de esa persona se oriente mayormente a:

- a) Los objetivos que la organización le fija para esa área o sector.
- b) Las personas que debe conducir.

Variables:

A) Dependiente:

- Estilo de Liderazgo según modelo de Black y Mouton:

Dimensiones de la variable dependiente:

1. Alta orientación a las personas y alta orientación a los objetivos
- Estilo de liderazgo Team Líder.
2. Alta orientación a las personas y baja orientación a los objetivos
– Estilo de liderazgo Club Social.
3. Alta orientación a los objetivos y baja orientación a las personas
- Estilo de liderazgo Autocrático.
4. Media orientación a las personas y media orientación a los objetivos
– Estilo de liderazgo Mitad de camino.
5. Baja orientación a las personas y baja orientación a los objetivos
– Estilo de liderazgo Empobrecido.

B) Independiente:

- Factores de la personalidad

Dimensiones de la variable independiente:

- Autoestima
- Empatía
- Asertividad
- Valores que adhiere: subdimensiones de los valores
 - Universalismo /benevolencia
 - Autoengrandecimiento/ autotrascender
 - Conservación
 - Apertura al cambio

Marco Teórico:

Diversos son los abordajes teóricos que el concepto liderazgo ha tenido y sigue teniendo no solo en los ámbitos empresariales sino en todo tipo de organización. Se han realizado diferentes modelos que establecen y evalúan distintos tipos de estilos. Este trabajo se focalizará en uno de dichos modelos: el de los estudios realizados por los Doctores en psicología Robert Blake y Jane Mouton en la Universidad de Ohio. La posición que tomamos en esta tesis coincide con el enfoque de estos autores, mencionamos también que si bien en algunos párrafos se utiliza la palabra gerente, el significado que se le da a la misma es la de persona responsable de la coordinación de un equipo de trabajo, distando de ser el grado de cargo que esta persona ejerce en una organización.

El hecho de haber elegido este modelo se debe a que uno de los principales problemas que observamos en las organizaciones, desde el punto de vista del liderazgo, es la dificultad para poder congeniar las exigencias de la organización en el cumplimiento de los objetivos, con la preocupación del manager, por las personas que deben esforzarse para lograr concretarlo, en nuestras observaciones de las conductas y en lo que manifiestan los responsables de la conducción de equipos en diferentes empresas, esto se hace evidente.

Es en ese sentido que el modelo de Blake y Mouton, nos permite explorar la orientación de cada manager y entender las consecuencias en los colaboradores, de lo que esta orientación puede producir.

Partiendo de la base de dicho modelo, investigamos además algunos factores de la personalidad que creemos que impactan en la mencionada orientación del que conduce, pensamos que la vinculación del modelo de Blake y Mouton con los factores de la personalidad seleccionados, nos ayudarán a encontrar vectores de abordaje que nos permitirán trabajar en el desarrollo del liderazgo de los managers acercándolos al llamado por los mencionados autores estilo **Team Líder**, estilo considerado ellos, como el de mayor nivel de eficiencia para la conducción de equipos de trabajo en las organizaciones.

En principio y en función de los alcances de este trabajo, consideramos a cada uno de los factores de la personalidad seleccionados de igual peso en cuanto al grado de impacto en influir en la orientación del líder, probablemente el impacto de cada uno sea distinto, pudiendo en un estudio más profundo ser medido y ponderado. Asimismo consideramos dejar fuera de análisis las diferentes culturas organizacionales que seguramente también pueden influir en una u otra orientación.

Antes del enfoque de Blake y Mouton distintos científicos de las ciencias del comportamiento y del ámbito empresario trataban de averiguar que factores eran los que caracterizaban al líder más efectivo, pudiéndose diferenciar dos corrientes principales, una que se acercaba a la concepción relacionada con la administración científica y otra que se aproximaba a la escuela de pensamiento conocida como relaciones humanas.

De ambos enfoques los investigadores encontraban evidencias que fortalecían cada tendencia. La Universidad estatal de Ohio a partir de estudios propios y de investigaciones realizadas en otros claustros, concluye que el líder eficiente es aquel que puede integrar de manera eficaz ambas orientaciones. Estas conclusiones fueron las que los Doctores en Psicología Blake y Mouton tomaron como punto de partida para desarrollar su "*Managerial Grid*". (Gaynor Butterfield Eric 1997 – 1999 -2001 y 2002;)

Ambos autores partían del supuesto que la labor del manager implicaba mucho más que las tareas rutinarias que el manager debía realizar, en dichas tareas no encontraban habilidades para el liderazgo que eran fundamentales para el rol del manager.

Las otras facetas que ellos detectaron podemos resumirlas en los siguientes puntos:

- el manager puede desarrollar habilidades interpersonales
- el manager puede potenciarse a través de la interacción con otros
- el manager puede aprender como consecuencia de relacionarse con otros
- el manager puede promover el alcance de mayores y mejores objetivos
- el manager puede estimular en el personal creatividad y esfuerzos hacia la innovación
- el manager puede generar en el personal energías adicionales promoviendo la experimentación
- el manager puede enseñar sus propias competencias

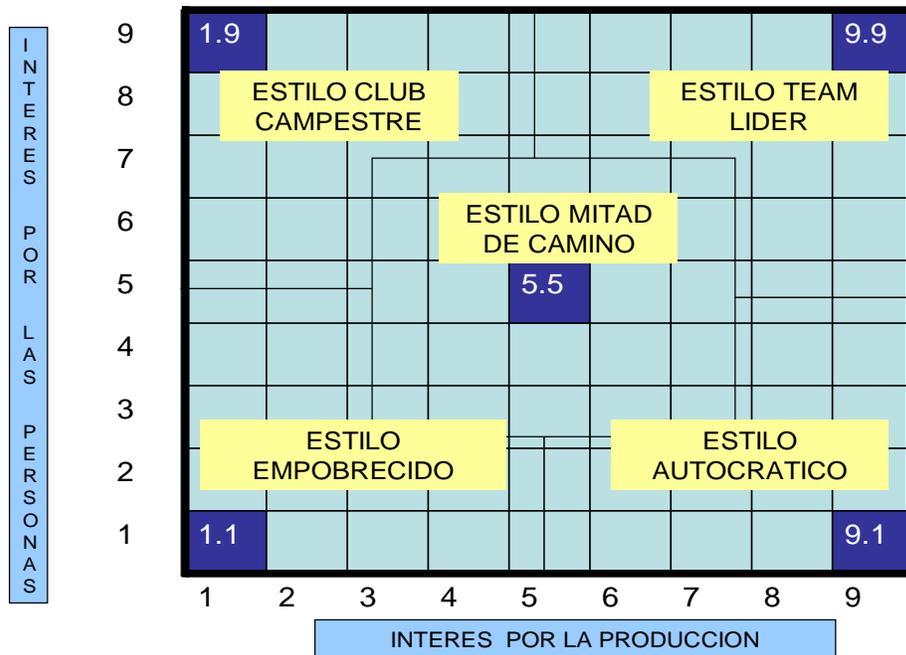
Integrando todos estos nuevos elementos a las dos concepciones originales Blake y Mouton desarrollan su "*Managerial Grid*" compuesta por dos variables principales:

1. interés-orientación ("concern") por la producción
2. interés-orientación ("concern") por las personas

Cabe mencionar que el interés por la producción no queda definido exclusivamente por el prestar atención a lo que sucede dentro del área de la producción fabril sino a todas los procesos, procedimientos y eficiencia que impactan en el producto o servicio de dentro y fuera de la organización, que contribuyen a entregar valor a los clientes externos, como por ejemplo: proveedores, ventas, calidad, etc.

Por otra parte el interés por las personas incluye también la consideración prestada a otros y el interés por las necesidades individuales, mantenimiento de autoestima de los colaboradores, compromiso personal, mantenimiento de buenas relaciones en el trabajo. Etc. (Vivas Cuesta, 2000).

Para entender mejor la relación de estas dos variables los autores realizaron la siguiente matriz, llamada Grid o rejilla administrativa:



Fuente: Gaynor Butterfield Eric 2002

El Grid mencionado tiene 9 posibles posiciones a lo largo de cada eje creando 81 categorías diferentes en las cuales puede encontrarse el estilo de la persona evaluada. (Ponce de León, 2003)

Los estilos más distantes obviamente son aquellos donde cada eje participa prácticamente en ausencia del otro y estos son el estilo 9-1 y el 1-9.

Blake y Mouton reconocen cinco estilos básicos:

- **Estilo de Liderazgo de Tarea o Autocrático:**

(Alta preocupación por la tarea y baja preocupación por las personas)

El estilo 9-1 representa una muy fuerte preocupación por la producción y por consiguiente una muy poca por las personas. Este líder es habitualmente visto como frío, alejado de la gente y poco preocupado por el equipo. Solo los resultados son lo importante y conseguirlos merece cualquier sacrificio. Las personas involucradas son solo medios para llegar al fin deseado: el cumplimiento de las metas fijadas. El líder pone foco prioritariamente en la producción y prescribe exactamente lo que los subordinados deben hacer. El control y la dirección son para este estilo elementos fundamentales. La precisión de la orden, la indicación exacta hacen que cualquier error sea atribuido al subordinado, mientras que los buenos resultados son “meritos” del gerente. Cualquier tipo de desacuerdo del subordinado con lo que debe hacer, en qué tiempo y bajo que estándares, es considerado prácticamente una insubordinación. Este estilo gerencial se caracteriza por operar bajo un juego de suma 0 donde lo que uno gana el otro lo pierde. Existen altas coincidencias entre este estilo y la teoría Taylorista de la administración. (Gaynor Butterfield Eric 1997 – 1999 -2001 y 2002;).

Este estilo de conducción impacta fuertemente en el clima organizacional percibiéndose al líder como alejado de las personas, frío y calculador. Las personas de la organización deben priorizar los objetivos por encima de todo. El líder se concentra en los objetivos y las personas pasan a un segundo plano. Los objetivos se alcanzan pero muchos quedan en el camino. La empresa emprende batallas que debe afrontar donde todo es válido.

Los valores que predominan no son la confianza y el respeto mutuos principalmente, mas bien la eficacia y la productividad. Surgen rencores y enconos que deben ser acallados en pro de las metas establecidas.

Las acciones que le hacen bien a la organización son las que nos acercan a los objetivos sin preguntarnos las consecuencias ocasionadas a las personas, con lo cual a mediano plazo la eficacia es relativa.

- **Estilo de liderazgo Club Social o Campestre**

(Baja preocupación por la tarea y alta preocupación por las personas):

De manera opuesta, el estilo gerencial 1-9 es un estilo orientado mayormente hacia las personas y con poca presencia del estilo orientado a los objetivos. Los gerentes que adhieren a dicho estilo dejan de preocuparse por los resultados de la organización, el objetivo deja de ser lo prioritario y pasa a segundo plano, las personas hacen lo que pueden y hay que comprenderlas, lo más importante pasa a ser crear un ambiente cómodo donde todos se encuentre bien. Todos los problemas personales que los colaboradores presentan deben ser tenidos en cuenta por la organización y tratar por todos los medios de resolverlos. Los errores deben ser perdonados siempre, nunca hay consecuencias de las equivocaciones y siempre debe darse una nueva oportunidad. La organización no aprende de sus errores, porque estos rara vez salen a la superficie, mas bien se tapan u ocultan. Esto hace que los objetivos raramente se cumplan y el gerente se convierte en un especialista en encontrar explicaciones sobre el porqué del no cumplimiento, Por estas características Blake y Mouton llaman a este estilo "Club Cómodo y Agradable" (Gaynor Butterfield Eric 1997 – 1999 - 2001 y 2002;)

En este caso como contracara del estilo anterior se lo percibe al líder como centrado en las personas de la organización al punto de poder abandonar los objetivos propuestos para lograr un clima de bienestar y compañerismo, más adecuado para las relaciones interpersonales. Con este enfoque se pierde el motivo primordial de la formación de la organización, esta no ha sido conformada como un club agradable donde pasar el rato. El líder es muy querido, es un compañero más o incluso un amigo. La efectividad de este estilo tampoco es notoria.

- **Estilo de Liderazgo Team Líder o de Equipo:**

(Alta preocupación por la tarea y alta preocupación por las personas)

El estilo gerencial 9-9, según Blake y Mouton es el estilo más efectivo. Podemos llamarlo democrático, donde se trata de integrar a las personas con la

producción. Los problemas son discutidos amplia y abiertamente entre las partes, con el objeto de lograr el consenso y un alto involucramiento entre las partes y compromiso con las decisiones arribadas. Se busca conseguir y arribar a las mejores decisiones para obtener el mejor nivel de producción manteniendo la salud de los participantes. Los colaboradores trabajan sin necesidad constante del líder que controle la tarea, porque conocen lo que está en riesgo y su responsabilidad en la consecución de los objetivos organizacionales. El conflicto en este modelo no es un escollo sino que ayuda al cambio porque vuelve a las personas mucho más creativas y orientadas a la búsqueda de salidas innovadoras que permiten la mayor productividad. Gaynor Butterfield Eric 1997 – 1999 -2001 y 2002;)

- **Estilo de Liderazgo Mitad de Camino:**

(Preocupación por las personas y por la tarea media)

A este estilo 5 – 5 Blake & Mouton también lo denominan estilo pendular, donde los líderes adoptan una actitud de conseguir resultados pero sin mucho esfuerzo, Se caracteriza por mantenerse en un término medio. El líder presiona para lograr un mayor nivel de productividad, pero en la medida que el personal comienza a reaccionar, el superior comienza a aflojar. Rápidamente los subordinados aprenden a negociar con el líder para conseguir objetivos medianos.

- **Estilo de Liderazgo Empobrecido:**

(Baja preocupación por las personas y baja preocupación por las tareas)

Este estilo es el 1-1 debido a que presta una muy baja preocupación tanto por la tarea como por las personas. El líder realiza trabajos rutinarios y por debajo de sus posibilidades. Los superiores dejan a sus colaboradores en libertad de actuar y al mismo tiempo no aceptan la responsabilidad de su personal, los colaboradores no perciben un valor agregado en la función del líder, no se sienten ayudados por él para el cumplimiento de los objetivos, se lo percibe

como alejado y básicamente realizando un trabajo administrativo que no aporta nada en relación a lo que hay que lograr. Los colaboradores no sienten al líder como parte del equipo, en general no se lo respeta ni se lo sigue, el líder se siente más cómodo trabajando con “papeles” que con personas, de quienes sabe muy poco.

Si bien en determinadas situaciones es necesaria y recomendable la aplicación de cada estilo, la aplicación continua de los alejados del estilo 9 – 9 atentarían contra el desarrollo del líder y de su equipo como asimismo impactarían dañando la cultura organizacional.

Evidentemente estos extremos no se encuentran habitualmente en estado puro en la realidad de las organizaciones, habitualmente se encuentran gradaciones de los mismos.

Dichos autores no mencionan si determinadas culturas promueven el desarrollo de alguno de los diferentes estilos de liderazgo, y asimismo para este trabajo el factor de la cultura de la organización no se considerará.

Los factores de la personalidad que consideramos para este estudio:

Cuando planteamos este trabajo establecimos como uno de los objetivos explorar como el nivel de algunos de los aspectos de la personalidad del líder lo hacen con más facilidad adherir a uno u otro de los estilos descriptos. El motivo de haber elegido particularmente aspectos de la personalidad como la asertividad, autoestima, empatía y los valores a los que adhiere el líder, se debe a que en los trabajos de Blake y Mouton se consideran las habilidades interpersonales como fundamentales para el desarrollo del estilo de liderazgo 9 – 9 . En la descripción de cada uno de estos aspectos de la personalidad, abordaremos con mayor profundidad su vinculación.

1) Autoestima:

Según Nathaniel Branden la autoestima es la conciencia de ser competente a fin de vencer los desafíos básicos de la vida y de ser merecedor de la felicidad.

Según este autor la autoestima está fuertemente relacionada con nuestra eficacia y la posibilidad de tomar decisiones adecuadas, confiar en nuestros procesos de razonamiento, comprensión, elección, decisión y de regular la acción.

La autoestima posee dos componentes básicos: autoeficacia y autorespeto, siendo la primera la confianza de la eficacia de la mente, la capacidad de pensar, de tomar decisiones y hacer las elecciones adecuadas y de responder de manera eficaz a los cambios. La segunda o sea el autorrespeto, es la conciencia de que el éxito, los logros, la satisfacción y la felicidad, son buenos y naturales. (Branden,1999).

La falta de capacidad de autoestima genera problemas de gestión, según los estudios realizados por este, autor el éxito o fracaso de la gestión tiene que ver con cinco causas principales que él relaciona con la autoestima, dichas causas son:

- 1.-La deficiencia de habilidades interpersonales
- 2.-La incapacidad para cambiar o abandonar estrategias que ya no se adaptan a la realidad
- 3.- La preocupación por auto engrandecerse defender el territorio a expensas de las necesidades de la organización
- 4.- El miedo a tomar decisiones y a emprender acciones, es una de las causas más comunes de fracaso empresarial
- 5.- Falta de resistencia y de capacidad para reponerse de la adversidad y los contratiempos

Las consecuencias de la baja autoestima atentan con el poder comprendernos y así comprender a los demás, debido a que esto afecta al nivel de comunicaciones que establecemos. Por otro lado no es fácil desequilibrar a personas que poseen alta autoestima. Las personas de baja autoestima tienden a estar más cómodas con máquinas que con otras personas y se sienten más

cómodas controlando procesos que interactuando. Hace falta una buena cantidad de autoestima para ceder el poder y valorar el talento de otros en vez de considerarlo amenazante. (Branden,1999). Asimismo es necesario respetarse y valorarse asimismo para poder luego valorar y respetar a los demás.

Debido a esto es evidente que el nivel de autoestima de una persona impacta fuertemente en el estilo de liderazgo que va a ejercer. Si su nivel es adecuado luego podrá establecer relaciones interpersonales adecuadas que le permitirán comunicarse eficientemente y liderar de forma democrática, pero si no lo es posiblemente no pueda establecer relaciones interpersonales efectivas, vinculándose deficientemente con sus colaboradores, haciendo que se concentre más en las tareas que en las personas, o estableciendo un liderazgo empobrecido.

Debemos también considerar que un exceso de autoestima puede generar dificultades al conducir equipos de trabajo. Goleman afirma que la autoestima en exceso genera una visión desproporcionada de nuestras propias cualidades, este autor diferencia autoestima merecida, de autoestima desproporcionada. (Goleman 2005).

Uno de los instrumentos más utilizados para la evaluación de la autoestima global es la Escala de autoestima de Rosenberg (EAR, Rosenberg 1989), las características psicométricas de esta escala han sido ampliamente estudiadas en su versión original americana, como en otros idiomas.

2) Empatía.

Daniel Goleman nos menciona que uno de los pilares de la inteligencia emocional radica en la posibilidad de reconocer las emociones de los demás y a esta capacidad la define como empatía: “...*las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren, estos los hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración...*” (Goleman 1995, p64). Más adelante menciona que esta capacidad entra en juego en una amplia gama de situaciones de la vida, su ausencia se ha registrado en personas de personalidad desequilibrada que les impide el adecuado relacionamiento social.

Cuando una persona detecta que sus emociones son recibidas por otro se produce lo que Stern llama sintonía comunicativa. El compartir la aflicción del otro lo mueve a ayudarlo, investigaciones muestran que cuanto más empatía siente una persona hace que intervenga ayudando a otro aunque ocurra en la calle sin haberlo visto nunca antes. Por el contrario la ausencia total de empatía se registra en sicópatas que no registran ningún tipo de remordimientos o compasión por los actos agresivos que realizan, pueden mentir o manipular las emociones de los demás para conseguir lo que quieren. (Goleman 1995).

También Peter Senge relaciona la empatía con la compasión y todo esto con la disciplina que él llama *Dominio Personal*. Según Senge, al ver que todos nosotros estamos atrapados en estructuras que están encastradas en nuestro modo de pensar y en los ámbitos interpersonales y sociales en los que vivimos, se disminuye nuestra tendencia a culpar o ver en los demás defectos. Sin embargo eso no implica que se vean a las personas como meras víctimas sino que esas estructuras han sido creadas aun sin conciencia por ellos mismos. A medida que esos sistemas son concientizados las personas desarrollan una mayor compasión y empatía por los demás y su trato mejora. (Senge 1992).

Covey relaciona la empatía con la filosofía griega de la influencia, el ethos, pathos y logos. El pathos es el lado empático, el sentimiento. A través de entender como se siente una persona, que necesidades tiene, de que forma ve las cosas y que es lo que está tratando de comunicar. Según este autor ante épocas de grandes dificultades los líderes empáticos a veces pueden tender a regresar a un sistema mucho más autoritario como el del mando y el control de la era industrial. Así se sienten más seguros. Por otro lado los colaboradores tienden a volverse más dependientes favoreciendo este corrimiento. También es posible que el líder pueda ejercer un liderazgo más participativo y así obtener mejores resultados. (Covey 2005).

La empatía impacta también en el clima laboral y en el índice de rotación de los empleados, siguiendo a Adele Lynn:

“La falta de empatía es también fuente de una gran variedad de problemas morales dentro de las organizaciones. Las empresas de los líderes que no entienden las perspectivas de los que trabajan para ellos sufren un mayor índice de cambios de empleo.” (Lynn 2005).

Lo que esta autora plantea es que las personas que tienen bajo nivel de empatía, tienen dificultades para salir de sus propios marcos de referencia y ver

las cosas desde los ojos de los demás, generando dificultades a la hora de resolver conflictos o acordar la manera de hacer las cosas. En relación directa con el estilo de liderazgo la empatía es un cimiento que favorece la confianza y el respeto entre las personas. La carencia de la misma probablemente no permita liderar de forma equilibrada sino por el contrario cosificando a quien debemos dirigir, no entendiendo lo que siente o quiere. Probablemente el colaborador sienta que no es respetado o escuchado cuando su líder carece de esta característica.

Ahora el exceso de empatía puede hacer que el líder se oriente mucho más a las personas olvidando los objetivos organizacionales, este factor en exceso puede hacer que el líder en vez de entender la perspectiva de su colaborador se haga cargo de su situación

3) Asertividad:

Algunos investigadores relacionan la asertividad con la autoestima y la califican como una categoría de comunicación compleja, lograda a través de un importante desarrollo de la personalidad. (p.e. Yagosesky). Los investigadores coinciden en que es una forma de expresión conciente, directa y equilibrada que permite comunicar, ideas y sentimientos o defender derechos legítimos, sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante que encontramos en la ansiedad, la culpa o la rabia.

Abordar el tema de asertividad como estilo de comunicación requiere diferenciar esta conducta, de otras dos menos efectivas: la pasividad y la agresividad.

- La pasividad:

La pasividad es el estilo de comunicación propio de las personas que evitan demostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados, o incomprendidos o por creer que pueden ofender a otros al manifestarlos. (Zaldivar Perez 1991). En relación al liderazgo se hace evidente que llevar adelante un liderazgo de equipo requiere que no se tenga una conducta pasiva.

- La agresividad:

Este estilo comunicacional es opuesto al de la pasividad, sobrevalorando las propias opiniones, obviando o despreciando la de los demás.

Cabe mencionar que las personas que frecuentemente adhieren a la respuesta pasiva, pueden en algún momento tener una explosión de agresividad, que es considerado por el receptor de esta respuesta como una reacción desmedida o fuera de lugar, juicio que queda justificado si no evaluamos que el circuito que el disparador de la respuesta no es únicamente la situación actual sino que se debe a una reacción por situaciones anteriores en las que se respondió pasivamente.

Resulta evidente que el estilo de liderazgo que un responsable de un grupo ejerza dependerá del grado de asertividad que posea, esta última hará que su forma de comunicar sea más o menos efectiva. Si no logra tener una forma de comunicación asertiva, caerá sin duda en formas agresivas o pasivas, tiñendo finalmente a su estilo de liderazgo.

4) Valores:

Eduard Spranger define a los valores como:

" La constelación de gustos, aversiones, puntos de vista, suposiciones, inclinaciones internas, juicios racionales, prejuicios y patrones de asociación que determinan un punto de vista de la persona acerca del mundo...Además, la importancia de una constelación de valores es que una vez incorporada se vuelve, consciente o inconscientemente, una norma o criterio para guiar las acciones de quien la ha incorporado".(Vargas Hernandez 2002)

Según Vargas Hernandez los valores pueden definirse como todo aquello que es deseable o interesa a un sujeto en función de su carácter hedonista o por su concepción como satisfactor de una necesidad e influye en su conducta de elección. Esto implica la evaluación específica del objeto valorado, así como el criterio en función del cual se realizan evaluaciones. Los valores definen, por

tanto, lo que se acepta o se rechaza, lo que es correcto y lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo. Los valores constituyen una parte fundamental de la personalidad de los individuos, pero existen de tal forma que los individuos pueden clasificarlos, particularizarlos y jerarquizarlos, lo que implica la existencia de sistemas de valores para fundamentar y motivar ciertos comportamientos. El sistema de valores de la persona le sirve como guía general de conducta. (Vargas Hernandez 2002).

Dentro de este estudio vamos a centrarnos exclusivamente en los valores personales dejando de lado y sin considerar el impacto que los valores organizacionales pueden tener en la conducta de la muestra estudiada.

Diversas investigaciones han vinculado a los valores con las conductas de los individuos (p.e. Allport 1960). Las investigaciones revelan que la estructura de valores que posee el individuo y en particular los valores a los que le asigna una mayor o menor importancia, juegan un papel determinante tanto en la percepción como en la toma de decisiones. Por ejemplo: cuando un individuo visualiza algún hecho u objeto de la realidad, esta observación es procesada cognitivamente y en este proceso, los valores ayudan a interpretar al individuo lo que ve, de forma tal que si el objeto o situación tienen una importancia significativa para el sujeto (importancia asignada por sus valores) este experimentará una intensa emoción que bien puede ser positiva o negativa y luego una conducta compatible con la emoción que ha experimentado (Arciniega y González, 2002). Los resultados de estas investigaciones nos permiten emplear las escalas de valores como instrumentos fiables para evaluar los principales valores a los que el líder adhiere y relacionarlos con las conductas en relación a los objetivos o a las personas de la organización. Específicamente en el área de la psicología laboral autores como Rokeach (1973) y Schwartz (1992) realizaron aportes muy importantes. Pese a las diferencias que muchos investigadores presentan existen también coincidencias que aparecen en la mayoría de las investigaciones, dichas coincidencias fueron relevadas por Arciniega y González en un trabajo del año 2002:

- En primer lugar, los valores hacen referencia a conceptos o creencias acerca de estados o comportamientos deseados.
- En segundo lugar, estos conceptos o creencias trascienden situaciones específicas.
- Por otro lado, los valores guían o evalúan la selección de comportamientos y eventos.
- Así mismo, los valores se ordenan por importancia relativa.
- Finalmente, los valores se desarrollan a través de la influencia social, cultural y de la personalidad misma del individuo.

Según Arciniega y González estas características comunes permiten diferenciarlos de otros constructos como las actitudes o necesidades. En este sentido las actitudes siempre se relacionan con un objeto social específico, mientras que los valores sobrepasan este carácter específico, es decir trascienden las situaciones específicas. Además los valores poseen un carácter ordinal, aunque no es la misma escala ordinal para todos los sujetos, es decir unos son más importantes que otros para el sujeto, cosa que no sucede con las actitudes. Un valor cualquiera al que un individuo adhiera, trascenderá siempre a situaciones específicas y se presentará en distintos ámbitos como el familiar, el social o el laboral.

Por otro lado, las necesidades o fines que uno pretende alcanzar suelen confundirse con los valores, en este caso la vinculación es más estrecha, ya que normalmente los instrumentos que identifican valores utilizan necesidades para operativizarlos.

Schwartz en 1987 planteó que cada valor expresa un objetivo motivacional y que dependiendo de la naturaleza del objetivo, se puede llegar a establecer una estructura general.

Los 10 tipos de valores propuestos por Schwartz y su descripción son:

VALOR	DESCRIPCION
1. Autoridad:	Status social y prestigio, control y dominio sobre personas o recursos.
2. Logro:	Éxito personal demostrando ser competente a través de los estándares sociales.
3. Hedonismo:	Placer y sensación grata para uno mismo.
4. Estimulación:	Estimulante, innovación y reto.
5. Auto-dirección:	Elección independiente de actos y pensamientos, creación.
6. Universalismo:	Comprensión, tolerancia, apreciación y protección del bienestar de toda la gente y de la naturaleza.
7. Benevolencia:	Preservación y engrandecimiento del bienestar de la gente con la que se esta frecuentemente en contacto.
8. Tradicición:	Respeto, compromiso y aceptación de las costumbres e ideas que la tradición cultural o la religión proveen.
9. Conformidad:	Restricción a las acciones, inclinaciones e impulsos, que pudieran molestar o perjudicar a otros y cumplir reglas sociales o normas.
10. Seguridad:	Seguridad, armonía y estabilidad social, en las distintas relaciones y consigo mismo.

Estas 10 tipologías se agrupan de acuerdo a las que son compatibles quedando entonces de la siguiente forma:

<p>APERTURA AL CAMBIO</p> <p>Auto dirección Estimulación</p>	<p>CONSERVACION</p> <p>Conformidad Tradición Seguridad</p>
<p>AUTOENGRANDECIMIENTO / AUTOTRASCENDER</p> <p>Logro Autoridad Hedonismo</p>	<p>UNIVERSALISMO / BENEVOLENCIA</p> <p>Colectivismo Ayuda a personas cercanas</p>

Recordando que los Valores, según este enfoque teórico, guían la selección de comportamientos y eventos, nos hablan de comportamientos deseados y pueden ordenarse por importancia relativa, de acuerdo a características propias del individuo, podemos consecuentemente decir que de acuerdo a la importancia relativa que un individuo le otorgue a cada grupo de valores, su estilo de liderazgo manifiesto será congruente con dicho estilo.

Metodología:

Diseño de la investigación:

Se trata de una investigación empírica instrumental cuantitativa.

Medición y muestra:

La muestra se conformó por 120 personas (gerentes, jefes y supervisores) con personal a cargo de empresas multinacionales y nacionales de Hotelería, Laboratorios medicinales, Tecnología, Servicios de logística internacional, Producción industrial, de Buenos Aires y Córdoba. La medición se realizó durante el primer semestre del año 2007.

Prueba Piloto:

Antes de la aplicación de los cuestionarios a la muestra definitiva se llevó a cabo una prueba piloto a 10 personas, para detectar dificultades con los enunciados de los mencionados cuestionarios. El resultado esta prueba fue que muchos de los ítems tuvieron que ser reformulados por dificultades de interpretación.

Unidad de análisis:

Cada una de las personas cuya función incluye la conducción de colaboradores de cada una de las empresas encuestadas.

Instrumentos utilizados para la medición de las variables:

Se seleccionaron una batería de instrumentos de aplicación auto administrada los cuales se adjuntan en el anexo. Algunos de ellos fueron modificados luego de la prueba piloto.

Asimismo se realizaron tablas en cada test que permitieron categorizar:

a) En el caso de las variables independientes, el resultado en valores obtenidos de cada cuestionario en los siguientes 5 niveles:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
-----------------	-------------	--------------	-------------	-----------------

b) En el caso de la variable dependiente, el resultado de las dos dimensiones que evalúa el test (orientación a las personas u orientación a los objetivos) el cruzamiento de ambas permite categorizar el tipo de liderazgo como:

- Liderazgo Club Social
- Liderazgo Team Líder
- Liderazgo Empobrecido
- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Mitad de camino

Descripción de los Instrumentos utilizados:

Inventario de asertividad de Rathus:

Este inventario esta constituido por 30 items, y describe diversas situaciones comprometidas socialmente, en donde la mayoría de las personas encuentran dificultades para desenvolverse, cada item está puntuado de -3 a +3, por lo tanto los puntajes oscilan entre -90 a +90. para los diferentes niveles de asertividad encontrados en cada sujeto evaluado. Este instrumento está específicamente diseñado para dar una medida de las habilidades sociales que presenta el sujeto, así como para medir los cambios conductales originados por programas de entrenamiento en asertividad.

Cuestionario de liderazgo basado en la teoría de Blake y Mouton:

Se trata de un cuestionario de 35 situaciones que describen el comportamiento de un responsable de coordinar un equipo de trabajo.

La persona evaluada debe elegir su respuesta en relación a su conducta habitual en esa situación. Las posibilidades de respuesta corresponden a una escala Liker donde las puntuaciones se han reemplazado por las frases: Siempre; Frecuentemente; Ocasionalmente; Rara vez; Nunca.

De las preguntas efectuadas en el cuestionario se extraen dos puntuaciones:

- Una que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas, obligaciones y productividad.
- Otra que valora la capacidad de liderazgo del individuo basada en la permisibilidad, la capacidad de delegación, la capacidad de motivación, la capacidad de comunicación.

El cruzamiento de ambos valores en una tabla diseñada exclusivamente para este trabajo permite categorizar el liderazgo del evaluado según las cinco categorías que Blake y Mouton definieron en sus investigaciones.

Escala de autoestima de Rosenberg:

La Escala de Autoestima de Rosenberg consta de 10 preguntas, puntuables entre 1 y 4 puntos, lo que permite obtener una puntuación mínima de 10 y máxima de 40. Los autores del cuestionario no han establecido puntos de corte, es decir, puntuaciones que permitan clasificar el tipo de autoestima según la puntuación obtenida, aunque se suele considerar como rango normal de puntuación el situado entre 25 y 35 puntos. De lo que disponemos es del resultado obtenido al enfrentar al cuestionario a población normal, formada por estudiantes universitarios. Es de prever que en la población general se encuentren casos de individuos con diversos niveles de autoestima, siendo muy minoritarios los casos extremos, ya sea por máxima o mínima autoestima.

A los efectos de este trabajo se construyó una escala que permite obtener 5 niveles de autoestima.

Cuestionario de Empatía:

Se trabajó con una versión traducida del IRI (interpersonal Reactivity Index) de Davis 1980, modificándolo y acotándolo para adaptarlo al público al que se le iba a aplicar. Esta modificación consta de 15 ítems que plantean situaciones vivenciales graduadas a través de una escala de cinco puntos donde el entrevistado debe analizar la situación y calificarla desde lo más alejado de su comportamiento habitual a lo más cercano. Se elaboró además una escala que permite calificar el nivel de empatía, en muy alta, alta media baja y muy baja de acuerdo al puntaje obtenido.

Escala de valores hacia el trabajo EVAT 30: (ESPARZA Y FERNÁNDEZ):

El cuestionario está integrado por 30 ítems, tres ítems para cada tipología de valor de orden superior definidos en el Schwartz Value Survey (Schwartz, 1992). Este número de ítems permite tener un margen amplio para elegir sólo aquellos ítems que lograran alcanzar una validez de estructura satisfactoria y una fiabilidad aceptable dada la naturaleza del constructo.

Los ítems plantean situaciones vivenciales en las que los empleados descritos ponen en la práctica sus valores hacia el trabajo. Por lo tanto, puede decirse que el instrumento tiene carácter proyectivo ya que se pide al individuo que evalúe y califique el parecido de empleados de las situaciones que se plantean en el cuestionario con él mismo. Esta evaluación y calificación se lleva a cabo por medio de una escala tipo Likert sin expresión numérica y con 5 anclajes: Se parece mucho a mí, Se parece a mí, Se parece algo a mí, Se parece muy poco a mí, No se parece en nada a mí.

Resultados:

Una vez realizada la aplicación de los cuestionarios autoadministrados a la muestra seleccionada, se procedió a la evaluación de los mismos utilizando el programa SPSS como herramienta para facilitar el análisis, (se adjunta en anexo la matriz utilizada con los datos volcados, para que pueda observarse las respuestas de cada caso) procederemos para responder a los objetivos específicos planteados en este trabajo, a mostrar los resultados primero de cada una de las variables en forma aislada y luego el cruzamiento de la variable dependiente (estilos de liderazgo) con cada una de las variables independientes.

a) Composición de la muestra:

Como ya se dijo, la muestra estaba compuesta por 120 personas de acuerdo a los siguientes cargos: Gerentes, Jefes y Supervisores, todos ellos con responsabilidades de coordinar equipos de trabajo. Pese a que en las organizaciones su rol y grado de cargo difieren, para el análisis realizado en este estudio, se considera que independientemente de sus otras responsabilidades, el hecho de que todos deben conducir personas permite equipararlos, por lo cual no se tendrán en cuenta las diferencias de cargo. Tampoco se han considerado edades ni sexo de los participantes.

b) Estilos de Liderazgo:

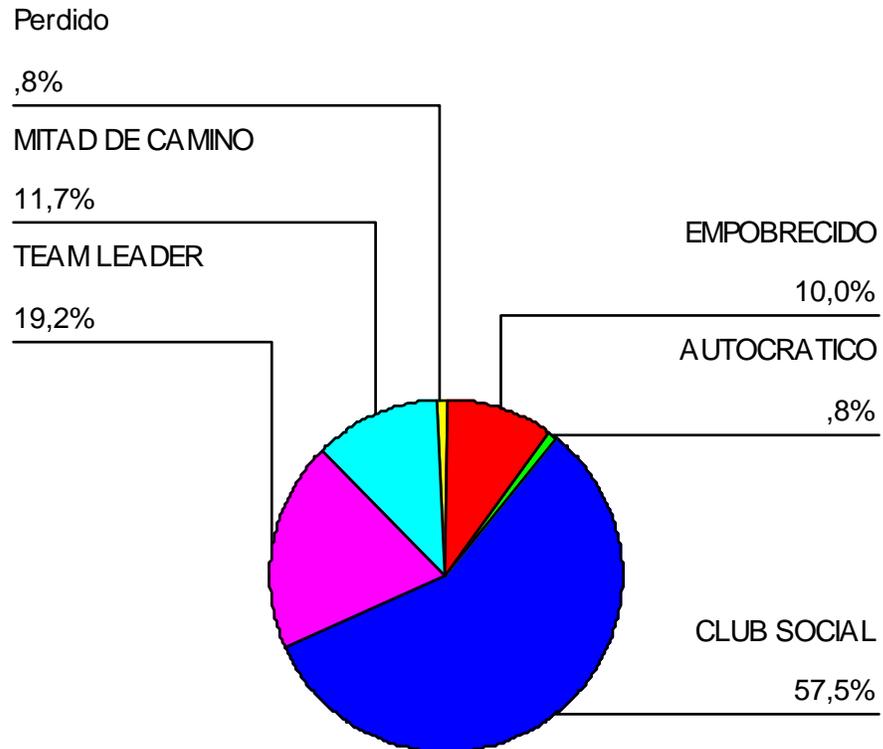
Recordemos que el primer y segundo de los objetivos específicos planteados en este trabajo eran respectivamente, conocer la orientación de los líderes formales de una organización, en cuanto a las personas de su equipo o a los objetivos de su área y clasificar de acuerdo a la orientación resultante el estilo de liderazgo según el modelo de Blake y Mouton.

Para responder a dichos objetivos aplicamos y analizamos el test seleccionado autoadministrado donde obtuvimos los siguientes resultados:

ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILOS DE LIDERAZGO		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	EMPOBRECIDO	12	10,0
	AUTOCRATICO	1	,8
	CLUB SOCIAL	69	57,5
	TEAM LEADER	23	19,2
	MITAD DE CAMINO	14	11,7
	Total	119	99,2
Perdidos	Sistema	1	,8
Total		120	100,0

CATEGORIAS DE LIDERAZGO



Podemos observar que los resultados hallados nos permiten decir que el estilo de liderazgo de mayor presencia, superior al 50% , fue el estilo “club social”, (57,5%) o sea que siguiendo los postulados de Blake y Mouton existe en las personas de esta muestra, una mayor tendencia a la preocupación por las personas que a la preocupación por los objetivos organizacionales. Una de las explicaciones posibles es que este resultado manifiesta un desequilibrio en la forma de liderar a sus equipos, preocupándose por generar un mejor ambiente, libre de conflictos, que la consecución de los objetivos que por su responsabilidad deben lograr.

En segunda instancia surge el estilo “Team Leader” donde la orientación tanto a las personas como a los objetivos es alta, participando en un casi 20% (19,2%), De los estilos considerados por Blake & Mouton es el único estilo que distinguen como efectivo. Aunque su participación es considerablemente alejada del estilo preponderante de la muestra. No es de extrañar que este estilo no aparezca como el principal en las organizaciones, dado que requiere un alto interés no sólo en las personas sino, conciliarlo con los objetivos organizacionales.

En tercer lugar encontramos el estilo “Mitad de camino” con una participación cercana al 12% (11,7%), recordemos que este estilo nos mostraba que la orientación del líder estaba equilibrada entre las personas y los objetivos, pero su concentración era relativamente baja en ambos ejes, lo que implica un estilo de liderazgo poco efectivo, dado que se encuentra alejado del interés tanto hacia las personas como hacia los objetivos organizacionales.

El cuarto estilo presente fue el “liderazgo empobrecido”(10%), cuya diferencia con el estilo anterior fue muy pequeña (1,7%). Podemos decir entonces que un 10% de esta muestra tiene una muy baja concentración tanto a las tareas como hacia las personas. Este estilo hace que quien lidere se desentienda desde el punto de vista de su interés, tanto por los objetivos organizacionales como por lo que le sucede a las personas de la organización. El quinto estilo “autocrático” ha tenido una participación casi nula (0,8%), que nos hace no considerarlo como presente.

Resumiendo podemos decir que según los resultados en esta muestra el estilo Team Leader, considerado por Blake y Mouton el más efectivo, tiene una participación de apenas el 19%.

Por otro lado existe una significativa orientación hacia las personas más que hacia los objetivos, pudiendo concluirse que se sacrificarían objetivos organizacionales para mantener una buena relación con los colaboradores, tratando de no entrar en grandes conflictos. Es significativa la aparición de los estilos de liderazgo “empobrecido” y “mitad de camino” en casi iguales proporciones y entre los dos superando al estilo “Team leader” mostrando en los responsables de la conducción de equipos de trabajo serias dificultades para poder concentrarse de lleno en los objetivos organizacionales y en las personas que conforman su equipo.

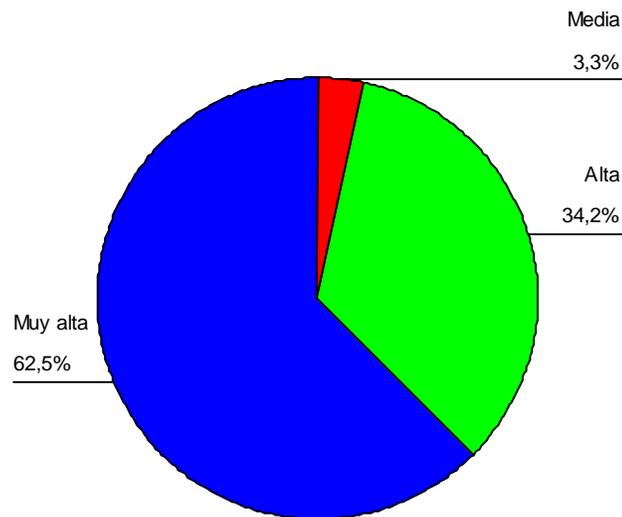
c) Autoestima:

Respondiendo al tercer objetivo específico de este trabajo, en relación a esta variable, podemos observar que la muestra considerada presenta en su mayoría un nivel de autoestima muy alto (62,5%) y alto, (34,2%).

Categorías de autoestima

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Media	4	3,3
	Alta	41	34,2
	Muy alta	75	62,5
	Total	120	100,0

Categorías de autoestima



Para responder ahora al quinto objetivo específico, es decir comparar el estilo de liderazgo, según diferente combinación de factores de la personalidad y los principales valores que adhiere, relacionamos las categorías halladas de autoestima con los estilos de liderazgo presentes en la muestra. De acuerdo a nuestra hipótesis de trabajo observamos que esta variable no impacta de forma significativa en los diferentes estilos de liderazgo hallados, dado que las categorías medidas, se hallan presentes en proporciones similares, independientemente del estilo de liderazgo analizado.

Autoestima	EMPOBRECIDO		AUTOCRÁTICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Media					1	1,4%	1	4,3%	1	7,1%	3	2,5%
Alta	5	41,7%			24	34,8%	7	30,4%	5	35,7%	41	34,5%
Muy alta	7	58,3%	1	100,0%	44	63,8%	15	65,2%	8	57,1%	75	63,0%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	119	100,0%

Pareciera que la presencia de esta variable es una condición necesaria, (pero no suficiente) para poder lograr la coordinación de acciones de equipos de colaboradores y quizás acceder a una posición de responsabilidad dentro de una organización, pero su medida es diferente en relación al estilo que el líder utiliza para conducir a su equipo.

d) Empatía:

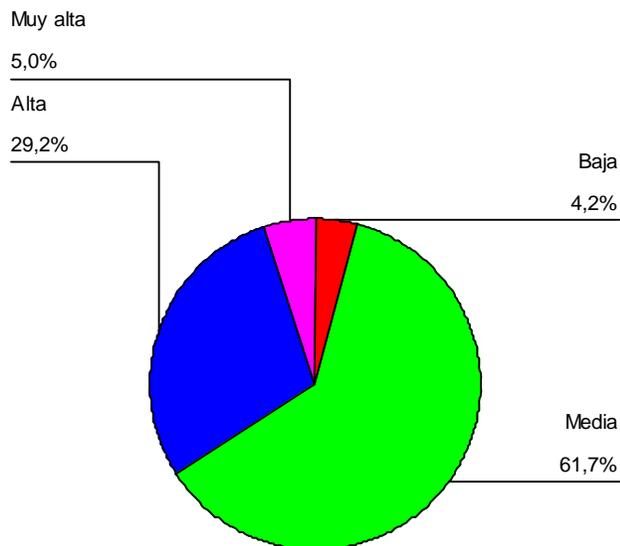
Continuando con la respuesta al tercer objetivo específico y en lo que a la variable empatía se refiere, observamos que los niveles hallados corresponden en su mayoría a empatía “media” (61,7%) que sumada a la categoría “baja” alcanzan el 66% de la muestra.

Con estos valores hallados, podemos decir la mayoría de las personas de esta muestra tengan dificultades para percibir las necesidades de los demás.

Categorías de empatía

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Baja	5	4,2
	Media	74	61,7
	Alta	35	29,2
	Muy alta	6	5,0
	Total	120	100,0

Categorías de empatía



Relacionando los niveles de empatía encontrados con los estilos de liderazgo de la muestra, para responder a nuestro quinto objetivo específico, podemos decir que en el estilo de liderazgo “mitad de camino” la categoría “media” de empatía adquiere porcentajes superiores, mientras que no hay presencia de empatía “muy alta” y la categoría “alta” arroja porcentajes muy bajos. También sucede algo similar en el estilo “empobrecido”. Podríamos entonces decir que los niveles más bajos de empatía los encontramos en líderes cuyo interés por las personas no es alto.

Así mismo podemos decir que la empatía “alta” tiene mayor impacto en los estilos “club social” y “team leader”. Sin embargo cuando analizamos cada uno de los estilos por separado, vemos que los porcentajes no arrojan diferencias significativas que permitan discriminar que en alguno de los estilos encontramos una variación importante, dado que en todos ellos los porcentajes de cada uno de los niveles de empatía guardan proporciones similares, repitiéndose que porcentaje de empatía “media” es el mayor, siguiendo el de empatía “alta” y luego “muy alta” en cada uno de los estilos de liderazgo analizados.

Empatía	EMPOBRECIDO		AUTOCRATICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Baja					2	2,9%	3	13,0%			5	4,2%
Media	8	66,7%	1	100,0%	41	59,4%	11	47,8%	12	85,7%	73	61,3%
Alta	3	25,0%			22	31,9%	8	34,8%	2	14,3%	35	29,4%
Muy alta	1	8,3%			4	5,8%	1	4,3%			6	5,0%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	119	100,0%

Resumiendo, y en relación a nuestra hipótesis, podemos decir que no existe una diferencia significativa de estilo de liderazgo orientándose más a las personas o a los objetivos, en función de la variable empatía.

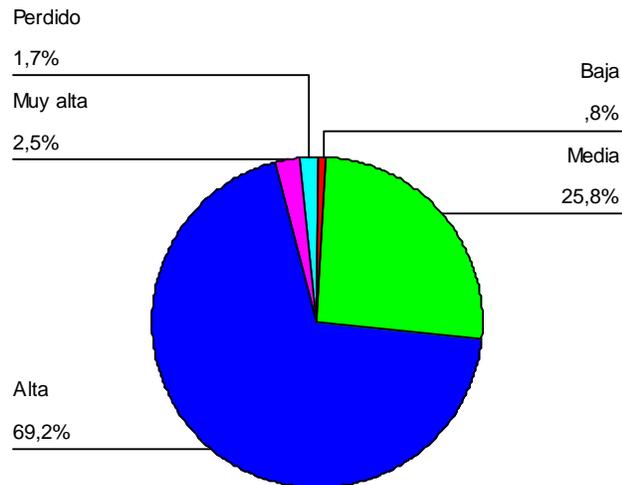
e) Asertividad:

Continuando con la acción de dar respuesta al tercer objetivo específico y en relación a la variable asertividad, observamos que las categorías halladas en esta muestra en su mayoría corresponden a niveles altos (69,2%) y a continuación medio (25,8%), no hallándose presentes de forma significativa los niveles bajos o muy altos.

Categorías de asertividad

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Baja	1	,8
Media	31	25,8
Alta	83	69,2
Muy alta	3	2,5
Total	118	98,3
Perdidos Sistema	2	1,7
Total	120	100,0

Categorías de asertividad



Relacionándolo con nuestro tema problema y para responder a nuestro quinto objetivo específico, debemos decir que no se han encontrado impactos significativos de variaciones de asertividad en relación a los estilos de liderazgo, solo podemos mencionar que en el caso de la categoría “muy alta” solo la encontramos en los estilos “Team Leader” y “Club Social”, pero en porcentajes muy poco significativos.

Asertividad	EMPOBRECIDO		AUTOCRÁTICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Baja					1	1,4%					1	,8%
Media	2	16,7%	1	100,0%	16	23,2%	6	26,1%	6	46,2%	31	26,3%
Alta	10	83,3%			50	72,5%	16	69,6%	7	53,8%	83	70,3%
Muy alta					2	2,9%	1	4,3%			3	2,5%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	13	100,0%	118	100,0%

f) Valores:

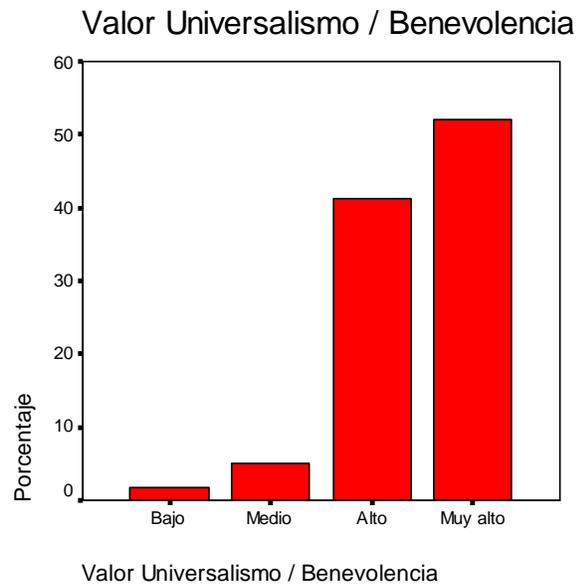
Para dar respuesta a nuestro cuarto objetivo específico que enunciamos como Identificar en los líderes formales de una organización, los principales valores a los que adhiere, realizamos el análisis de esta variable, compuesta por cuatro subvariables. En principio hemos plasmado los resultados de la muestra sobre cada uno de los valores considerados y luego los hemos cruzado con los estilos de liderazgo hallados. Para así dar respuesta a nuestro quinto objetivo específico.

f.1) Valor Universalismo / Benevolencia:

Observamos que este valor muestra casi en su totalidad (93%) categorías de “muy alto” (51,7%) y “alto” (40,8%), lo que nos permite decir que en esta muestra existe una tendencia importante a considerar el bienestar de las personas cercanas, siendo posiblemente esto, trasladable al equipo de trabajo. La alta presencia de este valor justificaría la orientación a las personas, manifestada en el mayor porcentaje del estilo “club social”

Valor Universalismo / Benevolencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	2	1,7
	Medio	6	5,0
	Alto	49	40,8
	Muy alto	62	51,7
	Total	119	99,2
Perdidos	Sistema	1	,8
Total		120	100,0



Cuando relacionamos la variable universalismo con los estilos de liderazgo evaluados encontramos que en el estilo “Team Leader” la categoría “muy alto” es del 83%, casi el doble del porcentaje de las otras categorías y no tiene presencia la categoría “Baja” podemos decir que se requiere una presencia muy importante de este valor para poder conseguir tener un estilo de liderazgo equilibrado, recordando que este valor, el universalismo implica la tolerancia, la comprensión y el deseo de bienestar de las personas, cosa que puede conseguirse a partir del ejercicio de un liderazgo maduro y equilibrado.

	EMPOBRECIDO		AUTOCRÁTICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Bajo	1	8,3%			1	1,4%					2	1,7%
Medio	1	8,3%			4	5,8%	1	4,3%			6	5,0%
Alto	4	33,3%			34	49,3%	3	13,0%	8	57,1%	49	41,2%
Muy alto	6	50,0%	1	100,0%	30	43,5%	19	82,6%	6	42,9%	62	52,1%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	119	100,0%

Resumimos entonces que de acuerdo a lo que hemos consignado en el marco teórico de este trabajo, podemos establecer una correlación entre esta subvariable: valor universalismo y el estilo de liderazgo que un responsable de la conducción de un equipo detenta.

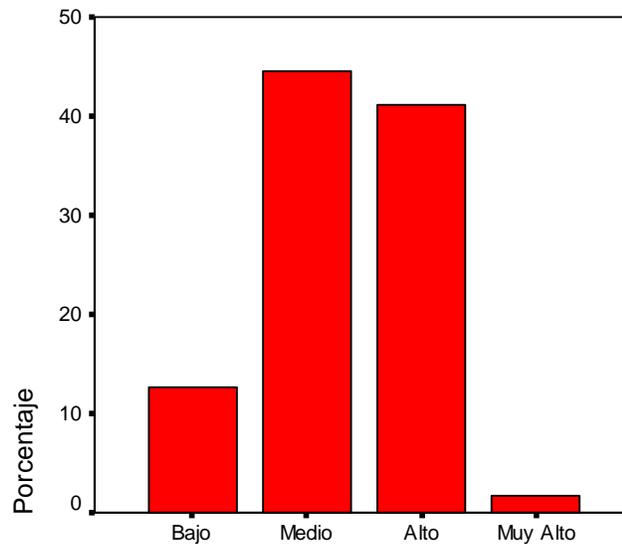
f.2) Autoengrandecimiento /autotrascender:

Observamos que en esta muestra los porcentajes de las categorías “medio” (44,2%) y “bajo” (12,5%) suman más del 55% siendo superiores al resto, y particularmente hallándose un porcentaje muy pequeño para la categoría “muy alto” (1,7%), aunque la categoría “alto” no es pequeña (41%). Sobre esto podemos entonces mencionar que existe un equilibrio en la muestra, de personas que valoran el buscar el estatus social, prestigio y poder personal, con las que no tanto.

Valor Autoengrandecimiento / Autotrascender

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	15	12,5
	Medio	53	44,2
	Alto	49	40,8
	Muy Alto	2	1,7
	Total	119	99,2
Perdidos	Sistema	1	,8
Total		120	100,0

Valor Autoengrandecimiento



Valor Autoengrandecimiento / Autotrascender

Quando lo relacionamos con los diferentes estilos de liderazgo observamos que los valores superiores del valor Autoengrandecimiento, es decir “alto” y “muy alto” los encontramos en mayor porcentaje en el estilo “team leader” (alto: 60,9% y muy alto 8,7%). Paralelamente observamos que en el estilo “Empobrecido” es donde la categoría “bajo” adquiere la mayor participación. Podemos entonces concluir que el equilibrio del estilo de liderazgo lo encontramos cuando el valor Autoengrandecimiento se halla muy presente, y no sólo el universalismo.

	EMPOBRECIDO		AUTOCRÁTICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Bajo	5	41,7%			6	8,7%	2	8,7%	2	14,3%	15	12,6%
Medio	3	25,0%			38	55,1%	5	21,7%	7	50,0%	53	44,5%
Alto	4	33,3%	1	100,0%	25	36,2%	14	60,9%	5	35,7%	49	41,2%
Muy Alto							2	8,7%			2	1,7%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	119	100,0%

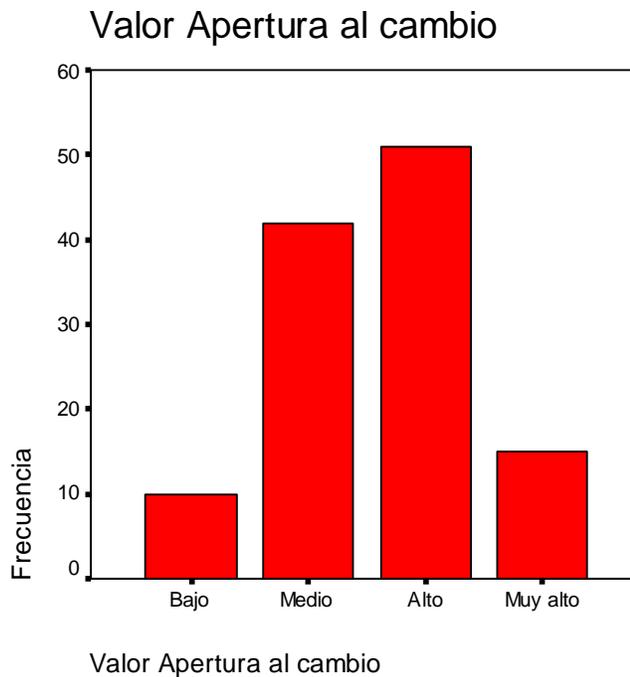
Resumiendo podemos con esta subvariable también establecer una correlación con el estilo de liderazgo, apareciendo en mayores porcentajes en el estilo Team leader.

f.3) Apertura al cambio:

Podemos observar que este valor prácticamente se encuentra porcentualmente equilibrado, aunque se observa una pequeña variación tendiente a mostrarlo como muy alto, dado que los porcentajes en la categoría “muy alto” y “alto” superan el 50%.

Valor Apertura al cambio

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	10	8,3
	Medio	42	35,0
	Alto	51	42,5
	Muy alto	15	12,5
	Total	118	98,3
Perdidos	Sistema	2	1,7
Total		120	100,0



Sin embargo, cuando analizamos el cruzamiento de esta variable con los estilos de liderazgo hallados, encontramos que es en el estilo “team leader” donde se observan mayores porcentajes para las categorías “muy alto” y “alto” (22,7% y 68,2% respectivamente). No es de extrañar que los valores bajos los encontremos en mayor porcentaje en el estilo “mitad de camino” . Podríamos entonces decir que el estilo de liderazgo más equilibrado requeriría de líderes que adhieran al cambio como factor necesario para la consecución de los objetivos organizacionales. Mientras que los estilos menos equilibrados, la motivación al cambio sería menor tal vez porque desear el cambio podría seguramente generar conflictos que afecten a las relaciones interpersonales, situación no deseada y resistida por el estilo club social, o tal vez requerir energía para implementarlo, concentrándose en los objetivos organizacionales, todas estas dificultades que los demás estilos no asumen.

	EMPOBRECIDO		AUTOCRATICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Bajo	1	8,3%			9	13,0%					10	8,5%
Medio	5	41,7%			27	39,1%	2	9,1%	8	57,1%	42	35,6%
Alto	4	33,3%			26	37,7%	15	68,2%	6	42,9%	51	43,2%
Muy alto	2	16,7%	1	100,0%	7	10,1%	5	22,7%			15	12,7%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	22	100,0%	14	100,0%	118	100,0%

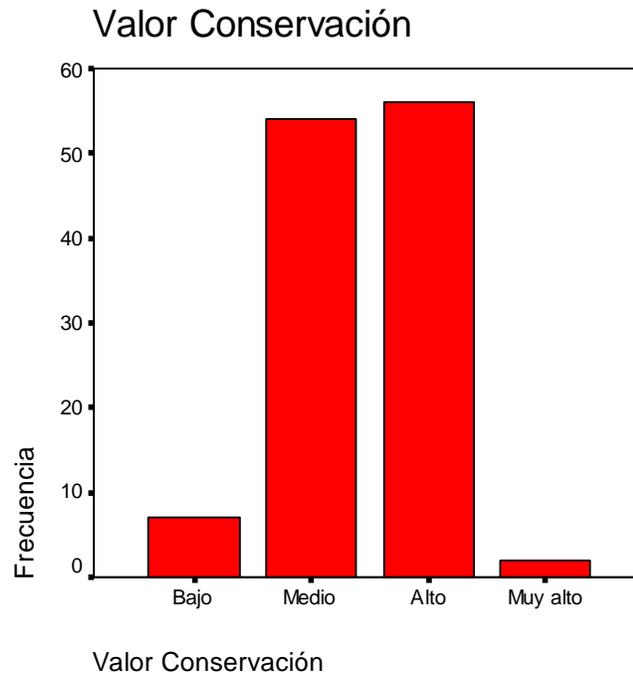
Resumiendo, podemos volver a hallar una correlación entre esta subvariable y el estilo de liderazgo.

f.4) Conservación:

En este valor se hallan equilibradas las categorías “media” y “alta” en la muestra. Podemos decir entonces que no existe una tendencia a considerarlo como impactando de forma significativa.

Valor Conservación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Bajo	7	5,8
	Medio	54	45,0
	Alto	56	46,7
	Muy alto	2	1,7
	Total	119	99,2
Perdidos	Sistema	1	,8
Total		120	100,0



Si realizamos los cruzamientos de las categorías de este valor con las categorías de liderazgo estudiados podemos decir que no aparecen conclusiones significativas sobre los resultados hallados.

	EMPOBRECIDO		AUTOCRÁTICO		CLUB SOCIAL		TEAM LEADER		MITAD DE CAMINO		Total	
	Recuento	% col.	Recuento	% col.	Recuento	% col.						
Bajo	1	8,3%			6	8,7%					7	5,9%
Medio	6	50,0%			37	53,6%	8	34,8%	3	21,4%	54	45,4%
Alto	5	41,7%	1	100,0%	25	36,2%	14	60,9%	11	78,6%	56	47,1%
Muy alto					1	1,4%	1	4,3%			2	1,7%
Total	12	100,0%	1	100,0%	69	100,0%	23	100,0%	14	100,0%	119	100,0%

Resumiendo en todos los estilos de liderazgo evaluados no encontramos un impacto significativo de esta subvariable.

Conclusiones:

Se realizó una investigación empírica instrumental cuantitativa en una muestra de 120 personas, responsables de conducir equipos de trabajo en empresas multinacionales y nacionales, con el objetivo general de identificar, si de acuerdo al nivel de desarrollo de algunos factores de la personalidad, como la asertividad, empatía, autoestima y valores a los que adhiere, estos impactaban en su estilo de liderazgo haciendo que este se oriente a los objetivos o en las personas que debe conducir. De acuerdo a nuestros resultados podemos concluir que en esta muestra, los diferentes estilos de liderazgo hallados se encuentran correlacionados con los valores a los que el manager adhiere, en por lo menos tres de las subvariables analizadas. Nos referimos al Universalismo, el Autoengrandecimiento y la Apertura al cambio, no encontrando correlación significativa en el valor Conservación.

De igual manera podemos decir que no hemos encontrado correlación con variaciones de los resultados obtenidos en los factores de la personalidad como autoestima, empatía y asertividad, dado que hemos observado que si alguno de estos factores arrojaba un resultado bajo o alto, no podíamos vincularlo exclusivamente con un sólo estilo de liderazgo.

En base a estos resultados debemos entonces rechazar la hipótesis que hemos formulado al inicio de este trabajo.

En relación a los factores en los que no encontramos correlación podemos observar que en ningún caso están ausentes en los estilos de liderazgo estudiados, con lo cual serían una condición necesaria para su ejercicio, dado que, salvo la empatía, todos aparecen en mayores proporciones como “alto”.

Podemos entonces decir que independientemente del estilo de liderazgo que el manager utilice, requiere una importante base de **autoestima** para, pensamos, poder contar con la conciencia de ser competente y poder así tomar las decisiones que su cargo le exige, **asertividad** para poder comunicar ideas y sentimientos y defender su posición pudiendo establecer límites a su equipo.

En el caso específicamente de la **empatía**, no es de extrañar que arroje valores “medio”, por encima de las demás categorías, mostrándonos que existirían en general, las dificultades que se observan por parte de los managers, para poder percibir con claridad las necesidades de los demás integrantes de su equipo de trabajo.

En el caso de los valores a los que el manager adhiere, podemos decir que en el estilo de liderazgo “Team Leader” es donde encontramos mayormente todos los factores en categorías de “muy alto” y “alto”. Esto implica que para poder llevar adelante el estilo que desde el marco teórico consideramos el más eficiente, debemos contar con altos niveles y presencia de valores equilibrados de:

Universalismo: dado que permite al líder contar con la motivación y el deseo de ayudar a las personas que conforman su equipo;

Apertura al Cambio: valor que motiva al líder a dirigir a su equipo para llevar adelante las acciones que permiten la creación, innovación y reto, necesarios para cumplir con el desarrollo de la organización.

Autoengrandecimiento: valor que le permite la orientación al logro y al éxito personal.

Conservación: este valor equilibrado con la apertura al cambio le permite modificar estructuras conservando lo mejor de aquellas que son dejadas atrás.

En los estilos menos eficaces, por ejemplo el estilo de liderazgo “Club Social” no encontramos el equilibrio de factores de la personalidad cuando analizamos los valores, vemos que estos no se encuentran equilibrados, preponderando el Universalismo por encima del Autoengrandecimiento y Conservación por encima de la Apertura al cambio. Esta mezcla de preferencias pensamos que contribuiría a que el líder tienda a continuar con lo establecido más que realizar acciones nuevas para lograr obtener los objetivos organizacionales y sacar a las personas de su “zona de confort”.

Se da preponderancia a mantener la relación con el grupo, más que a dirigir sus voluntades para el cumplimiento de objetivos, en definitiva es no hacerse cargo del rol que debe cumplir, para el cual la organización lo colocó en esa posición. El Autoengrandecimiento y la Apertura al cambio son fundamentales para que contagie al resto con su Visión, para que motive al equipo para enfrentar nuevos desafíos y querer realizarlos.

En el caso de los estilos Mitad de camino y Empobrecido, es en donde hemos encontrado todavía una diferencia mayor, observando que el Autoengrandecimiento y la Apertura al cambio son los factores, en donde las categorías aparecen más bajas, valen para estos casos las mismas consideraciones que hicimos en el estilo club social, pero con una clara diferencia en relación a cuanto se orienta más o menos a las personas.

Vemos que son muchos los factores que deben considerarse y coincidir para que el liderazgo sea equilibrado entre la orientación a las personas o a los objetivos organizacionales. En este estudio quisimos evaluar algunos de ellos y tratar de entender como impactaban, encontrando en algunos casos correlaciones y en los que no, igualmente la importante presencia del factor. Sin embargo, también podemos decir a partir de los resultados obtenidos que el estudio de los valores personales relacionados con el estilo de liderazgo podría ser una puerta interesante para determinar en un trabajo futuro, al analizar en mayor profundidad dicha relación, como puede trabajarse sobre los valores personales para al incrementarlos, lograr así un estilo de liderazgo mucho más equilibrado.

Bibliografía:

Arciniega Ruiz L., Gonzalez Fernandez L., *Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30* Universidad de Salamanca.

Arciniega Ruíz L., González Fernández L. 2002 *Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica* Revista de Psicología Social Aplicada Vol 12, nº1,

Branden N, 1999, *La autoestima en el trabajo* Paidós Plural

Butterfield E. " *Abstract de Conferencias de en los Congresos de Desarrollo Organizacional de 1997 – 1999 -2001 y 2002;*" Buenos Aires – Argentina Organization Development Institute Internacional Latin America

Comeche Martinez J.M. 2005 " *Significación y grado de influencia del estilo de liderazgo en la transmisión del espíritu emprendedor al equipo de trabajo*" Universidad de Valencia.

Covey S, 1989 *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* Editorial Paidós

Covey S, 2005 *El 8º hábito: de la efectividad a la grandeza* Editorial Paidós

Goleman D. 1995 *La inteligencia emocional* Javier Vergara Editor

Goleman D. 1999 *La inteligencia emocional en la empresa* Javier Vergara Editor

Goleman D. 2003 *Emociones Destructivas* Javier Vergara Editor

Goleman D, Boyatzis R, McKee A. 2002 " *El Líder resonante crea más*" Ediciones De bolsillo

González M, 2002; *¿Qué significa ser un profesional competente? reflexiones desde una perspectiva psicológica* Revista Iberoamericana de Educación Universidad de la Habana Cuba

Hernandez Reyes J. 2003 *Estudio Sociopsicológico del clima organizacional* Universidad de Oriente Cuba

Kofman F. 2001 *Metamanagement Tomo I :Principios* Ediciones Granica

Lynn A. B. 2006 " *La otra inteligencia*" Empresa Activa Ediciones Urano

Mc Kee R. 2005 " *La diferencia Grid*" Conferencia de usuarios grid Irlanda del Norte

Mestre Escrivá V., Frias Navarro M, Samper García P, 2004 " *La medida de la empatía: análisis del IRI*" universidad de Valencia

Pearce Craig L. 2002 *Más allá del liderazgo heroico* revista Empresa Nro 2

Ponce de León A. Quijano 2003, *Liderazgo* Universidad del Rosario Colombia

Rusbult, C y D. Lowery, "When Bureaucrats Get the Blues" *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 15, núm. 1 (1985), p. 83

Rodríguez Trujillo 1999, 2005; *La Medición de las Competencias con Fines de Selección*

Pedraja, Rodríguez 2004 "Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas" Revista Facultad de Ingeniería Volumen 12 Nro. 2 UTA Chile

Rosenberg Self-Esteem Scale: Translation and Validation in University Students. *The Spanish Journal of Psychology*; 10(2):458–467

Senge P 1992 *La Quinta Disciplina* Ediciones Granica

Sulbarán P.J. 1998 "El rol de la gerencia en el proceso de cambio" Universidad de los Andes

Vargas Hernández, J.G.: (2007) *La culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. www.eumed.net/libros/2007b/ 301.

Vázquez Morejón A, . Jiménez García-Bóveda R., 2004 *Escala de autoestima de Rosenberg*. Colegio Oficial de Psicología, Vol. 22, número 2, Universidad de Sevilla

Vivas Cuesta A. C. 2003 "Estilos gerenciales en las organizaciones solidarias de la ciudad de Popayán" Universidad Cooperativa de Colombia.

Zaldívar Pérez D F.. 1991."El entrenamiento asertivo". Universidad de la Habana, Facultad de Psicología.

www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional.htm