UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: Relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales

Realizado por: Aimeé Quintero Castillo
Johanna Rojas Gruner

Profesor guía: Rocío Guijarro

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS ACTITUDES ÉTICAS DE LOS DIRIGENTES GREMIALES EMPRESARIALES

Tesista: Aimeé Quintero Castillo

Tesista: Johanna Rojas Gruner

Tutor: Rocío Guijarro

Caracas, 9 de octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminarnos y estar presente todos los días.

Aimeé:

A mi familia: a mi mamá, por darme ánimos en los momentos más difíciles y conocerme como nadie. A mi papá, por la confianza incondicional y por darme todos los recursos que necesité para llegar hasta aquí. A José, por ser además de hermano una ayuda constante, y estar siempre pendiente de ayudarnos. A mis abuelos por siempre apoyarnos. A Raul, por ser mi compañero de vida y un ejemplo a seguir, por ser mí apoyo, por confiar y creer en mí, y estar ahí en todo momento.

Al Sr. Raul, la Sra. Milagros y Lari por brindarnos ánimo y estar siempre pendiente de los avances del proyecto.

A Joha, mi compañera de tesis, por creer en mí, y por saber que siempre íbamos a lograrlo!

Johanna:

A mi familia: a mi mamá por su gran apoyo incondicional y por ser la inspiración que me motiva a seguir adelante. A mi tío por siempre creer en mí y estar dispuesto ayudar ante cualquier situación. A mi hermano por su gran ayuda.

A Majar, la familia Katz y Gabriela Bronfenmajer por todo el soporte que me han dado durante estos cinco años, gracias a su apoyo tuve la oportunidad de culminar mis estudios.

A Georges, por sus grandes consejos y lealtad incondicional durante todos estos años.

A Aimeé, por su gran compañía durante todo este proceso, y por su perseverancia y dedicación.

Mutuamente queremos agradecer:

A Rocío y el profesor Víctor, quienes nos guiaron a lo largo de este proyecto, por confiar en nosotras y apoyarnos siempre. Gracias!

A nuestras amigas, Ana Caro, Mª. Silvia, Anailim, Mª. Alesia, Amaya, Ana María, Alexandra, Raquel, Gaby, Sabri, Ale, Sandra y Diana quienes siempre estuvieron pendientes y lograron hacer de estos 5 años un recuerdo inolvidable. Al profesor Navarro y a Trak, por sus recomendaciones y consejos. A todos aquellos que estuvieron desde el principio y fueron aportando un granito de arena a lo largo de este satisfactorio camino. ¡Gracias a todos!!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS iii
RESUMEN viii
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 13
CAPÍTULO II - OBJETIVOS 25
Objetivo General 25
Objetivos Específicos 25
CAPÍTULO III - MARCO TEÓRICO 26
1. Liderazgo. 26
1.1. Definición de liderazgo. 26
1.2. Estilos de liderazgo. 27
1.3. Teorías de Liderazgo y Clasificación de estilos de liderazgo. 28
1.3.1. Teoría de los Rasgos 28
1.3.2. Teorías del Comportamiento 29
1.3.3. Teorías de Contingencia 31
1.3.4. Teoría sobre el liderazgo transformacional y transaccional 34
2. Ética. 35
2.1. Ética empresarial. 36
2.2. Actitudes. 38
2.3. Definición de las actitudes éticas 39
3. Relación entre estilos de liderazgo y actitudes éticas. 41
CAPÍTULO IV - MARCO REFERENCIAL 43
CAPÍTULO V - MARCO METODOLÓGICO 48
1. Tipo y Diseño de investigación. 48
2. Población, muestra y unidad de análisis. 49
2.1. Población 49
2.2. Muestra 49
3. Variables. Definición conceptual y operacional. 51
4. Recolección, procesamiento y análisis de los datos 59
4.1. Técnica de recolección de datos 59
4.2. Instrumentos 59
4.2.1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo 59
4.2.2 Escala Ética Multidimensional 61
4.3. Procesamiento de los datos recolectados 61
4.4. Análisis de datos 62
5. Factibilidad de la investigación y consideraciones éticas. 63
6. Validación estadística de los instrumentos 63
6.1. Consideraciones generales 63

CAPÍTULO VI - ANÁLISIS DE RESULTADOS 64
1. Análisis psicométrico. 64
1.1. Escala de Estilo de Liderazgo (MLQ). 64
1.1.1. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Liderazgo Transformacional.....65
1.1.2. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Liderazgo Transaccional.....67
1.1.3. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Laissez-faire.....68
1.1.4. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Variables de criterio o resultado. 69
1.2. Escala de Actitudes Éticas (MES) 70
2. Análisis estadístico de las variables……...72
2.1. Estilos de Liderazgo. 73
2.1.1. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Transformacional. 74
2.1.2. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Transaccional. 86
2.1.3. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Evitador o Laissez-faire. 94
2.1.4. Estadística descriptiva de la dimensión Variables de criterio o resultado.....96
2.2. Actitudes éticas. 104
2.2.1. Estadística descriptiva de la dimensión Equidad moral. 106
2.2.2. Estadística descriptiva de la dimensión Diversidad. 114
2.2.3. Estadística descriptiva de la dimensión Egoísmo. 120
2.2.4. Estadística descriptiva de la dimensión Utilitarismo. 128
2.2.5. Estadística descriptiva de la dimensión Deberes morales. 134
3. Correlación entre las variables en estudio. 144
CAPÍTULO VII - DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 148
CONCLUSIONES 151
RECOMENDACIONES 155
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 156
ANEXOS 160

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Composición de la muestra de estudio……..... 49

Tabla 2. Operacionalización de la Variable Estilos de liderazgo …..…… 54

Tabla 3. Operacionalización de la Variable Actitudes Éticas……. 57

Tabla 4. Estadístico de fiabilidad para el Instrumento MLQ…….. 63

Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad para la escala de Liderazgo Transformacional……. 64

Tabla 6. Estadísticos de fiabilidad para los indicadores de la escala de Liderazgo Transformacional……. 65

Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad para la escala de Liderazgo Transaccional…….. 66

Tabla 8. Estadísticos de fiabilidad para los indicadores de la escala de Liderazgo Transaccional…..... 67

Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad para la escala Liderazgo Laissez-faire……. 67

Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad Variables de criterio o resultado…… 68

Tabla 11. Estadístico de fiabilidad para el instrumento de Actitudes éticas (MES)…….. 69

Tabla 12. Estadístico de fiabilidad para las dimensiones e indicadores de la escala de Actitudes Éticas…… 70

Tabla 13. Estadísticos descriptivos Estilos de Liderazgo…….. 72

Figura 1. Histograma de la variable Estilos de Liderazgo……. 72

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión Liderazgo Transformacional…… 73

Figura 2. Histograma de la dimensión Liderazgo Transformacional……. 73

Tabla 15. Puntaje de Liderazgo Transformacional…….....……..…. 74

Tabla 16. Estadísticos descriptivos del indicador Nivel de Influencia Idealizada Atribuida.. 75

Figura 3. Histograma del indicador Nivel de Influencia Idealizada Atribuida.…….. 75

Tabla 17. Puntaje de Nivel de Influencia Idealizada Atribuida……..……..….. 76

Tabla 18. Estadísticos descriptivos del indicador Nivel de Influencia Idealizada Conductual..... 77

Figura 4. Histograma del indicador Nivel de Influencia Idealizada Conductual..…….. 77

Tabla 19. Puntaje de Nivel de Influencia Idealizada Conductual…….…….. 78

Tabla 20. Estadísticos descriptivos del indicador Motivación inspiracional……..…… 79

Figura 5. Histograma del indicador Motivación inspiracional……..…….. 79
Tabla 21. Puntaje de Motivación inspiracional…….……..……..……. 80
Tabla 22. Estadísticos descriptivos del indicador Estimulación intelectual.……..…… 81
Figura 6. Histograma del indicador Estimulación intelectual..……..…….. 81
Tabla 23. Puntaje de Estimulación intelectual…….……... 82
Tabla 24. Estadísticos descriptivos del indicador Consideración individualizada.……. 83
Figura 7. Histograma del indicador Consideración individualizada……..…….. 83
Tabla 25. Puntaje de Consideración individualizada..……..…….. 84
Tabla 26. Estadísticos descriptivos de la dimensión Liderazgo Transaccional…..…… 85
Figura 8. Histograma de la dimensión Liderazgo Transaccional…..……... 85
Tabla 27. Puntaje de Liderazgo Transaccional…...……..…….. 86
Tabla 28. Estadísticos descriptivos del indicador Recompensa contingente……..…… 87
Figura 9. Histograma del indicador Recompensa contingente……..…….. 87
Tabla 29. Puntaje de Recompensa contingente……..……..... 88
Tabla 30. Estadísticos descriptivos del indicador Dirección por excepción pasiva…… 89
Figura 10. Histograma del indicador Dirección por excepción pasiva..……...…….. 89
Tabla 31. Puntaje de Dirección por excepción pasiva…….……... 90
Tabla 32. Estadísticos descriptivos del indicador Dirección por excepción activa…… 91
Figura 11. Histograma del indicador Dirección por excepción activa……..…….. 91
Tabla 33. Puntaje de Dirección por excepción activa…….…… 92
Tabla 34. Estadísticos descriptivos de la dimensión Liderazgo Laissez-faire…...…….… 93
Figura 12. Histograma de la dimensión Liderazgo Laissez-faire…….. 93
Tabla 35. Puntaje de Liderazgo Laissez-faire……. 94
Tabla 36. Estadísticos descriptivos de la dimensión Variable de criterio o resultado…… 95
Figura 13. Histograma de la dimensión Variable de criterio o resultado…..…….. 95
Tabla 37. Puntaje de Variable de criterio o resultado…….…… 96
Tabla 38. Estadísticos descriptivos del indicador Satisfacción……..……. 97
Figura 14. Histograma del indicador Satisfacción……..……..……... 97
Tabla 39. Puntaje de Satisfacción…….……..…… 98
Tabla 40. Estadísticos descriptivos del indicador Esfuerzo extra……..……. 99
Figura 15. Histograma del indicador Esfuerzo extra……..……..……..... 99

Tabla 41. Puntaje de Esfuerzo extra……..……...…….. 100
Tabla 42. Estadísticos descriptivos del indicador Efectividad…… 101
Figura 16. Histograma del indicador Efectividad…….....……..... 101
Tabla 43. Puntaje de Efectividad..…….…… 102
Tabla 44. Estadísticos descriptivos del instrumento Actitudes éticas (MES)……. 103
Figura 17. Histograma del instrumento Actitudes Éticas (MES)……... 103
Tabla 45. Estadísticos descriptivos de la dimensión Equidad moral…..…… 105
Figura 18. Histograma de la dimensión Equidad moral……..……... 105
Tabla 46. Puntaje de Equidad moral..…….…… 106
Tabla 47. Estadísticos descriptivos del indicador Justicia…..……. 107
Figura 19. Histograma del indicador Justicia…..…….....…….……..... 107
Tabla 48. Puntaje de Justicia…….……..……..……. 108
Tabla 49. Estadísticos descriptivos del indicador Rectitud…….…… 109
Figura 20. Histograma del indicador Rectitud....…….....……..... 109
Tabla 50. Puntaje de Rectitud……..…..…… 110
Tabla 51. Estadísticos descriptivos del indicador Imparcialidad…..…..……. 111
Figura 21. Histograma del indicador Imparcialidad…..…….....……..... 111
Tabla 52. Puntaje de imparcialidad…….……...……. 112
Tabla 53. Estadísticos descriptivos de la dimensión Diversidad…..…..…… 113
Figura 22. Histograma de la dimensión Diversidad……..……..…… 113
Tabla 54. Puntaje de Diversidad…....…….…… 114
Tabla 55. Estadísticos descriptivos del indicador No discriminación…..…… 115
Figura 23. Histograma del indicador No discriminación…… 115
Tabla 56. Puntaje de No discriminación..……..…….. 116
Tabla 57. Estadísticos descriptivos del indicador Tolerancia…….…… 117
Figura 24. Histograma del indicador Tolerancia…….....……..... 117
Tabla 58. Puntaje de Tolerancia…..…….…….. 118
Tabla 59. Estadísticos descriptivos de la dimensión Egoísmo……..…..……. 119
Figura 25. Histograma de la dimensión Egoísmo…….……..…… 119
Tabla 60. Puntaje de Egoísmo…....……..……... 120
Tabla 61. Estadísticos descriptivos del indicador Individualismo…….. 121

Figura 26. Histograma del indicador Individualismo……..... 121
Tabla 62. Puntaje de Individualismo……..……. 122
Tabla 63. Estadísticos descriptivos del indicador Satisfacción personal…… 123
Figura 27. Histograma del indicador Satisfacción personal……... 123
Tabla 64. Puntaje de Satisfacción personal…….……..……... 124
Tabla 65. Estadísticos descriptivos del indicador Desinterés por los demás…….. 125
Figura 28. Histograma del indicador Desinterés por los demás…….…… 125
Tabla 66. Puntaje de Desinterés por los demás...…..…….…… 126
Tabla 67. Estadísticos descriptivos de la dimensión Utilitarismo...…..…… 127
Figura 29. Histograma de la dimensión Utilitarismo..…..……..…… 127
Tabla 68. Puntaje de Utilitarismo...…….……... 128
Tabla 69. Estadísticos descriptivos del indicador Eficiencia……..…… 129
Figura 30. Histograma del indicador Eficiencia……..……... 129
Tabla 70. Puntaje de Eficiencia…….…….…….……... 130
Tabla 71. Estadísticos descriptivos del indicador Minimización de los daños..…… 131
Figura 31. Histograma del indicador Minimización de los daños …..……... 131
Tabla 72. Puntaje de Minimización de los daños……..…….. 132
Tabla 73. Estadísticos descriptivos de la dimensión Deberes Morales..……. 133
Figura 32. Histograma de la dimensión Deberes Morales…….. 133
Tabla 74. Puntaje de Deberes Morales……..…….. 134
Tabla 75. Estadísticos descriptivos del indicador Lealtad……..…… 135
Figura 33. Histograma del indicador Lealtad……..……... 135
Tabla 76. Puntaje de Lealtad….…….…….…….……... 136
Tabla 77. Estadísticos descriptivos del indicador Respeto…….…… 137
Figura 34. Histograma del indicador Respeto…….. …..……... 137
Tabla 78. Puntaje de Respeto……..……..…….. 138
Tabla 79. Estadísticos descriptivos del indicador Compromiso...……..…… 139
Figura 35. Histograma del indicador Compromiso……..……... 139
Tabla 80. Puntaje de Compromiso…….……. 140
Tabla 81. Estadísticos descriptivos del indicador Integridad.…….…… 141
Figura 36. Histograma del indicador Integridad.…….. …..……... 141

Tabla 82. Puntaje de Integridad.……...…….. 142

Tabla 83. Correlación lineal momento de pearson de actitudes éticas con liderazgo laissez-faire y dirección por excepción pasiva ….……...……. 144

Tabla 84. Correlación lineal momento de pearson de MLQ con MES y MLQ sin Laissez-Faire y Dirreción por excepción pasiva con MES sin Egoísmo…….. 145

Tabla 85. Correlación lineal momento de pearson para escalas del MLQ por separado con escala de Actitudes Éticas MES…….. 146

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos, afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS). Esta investigación es de carácter correlacional, ya que se pretendió determinar si las dos variables a estudiar están o no relacionadas en el mismo sujeto, además, corresponde a un diseño metodológico no experimental, de tipo seccional o transversal. La población de esta investigación estuvo conformada por los representantes de las juntas directivas de dichas Cámaras. La información requerida en esta investigación se obtuvo a partir de la aplicación de dos instrumentos tipo cuestionarios; el primero Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) midió la presencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y el segundo Multidimensional Ethics Scale (MES) evaluó las actitudes éticas, ambos cuestionarios serán respondidos por los representantes de las juntas directivas. Los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos fueron analizados y procesados a través del uso de la estadística descriptiva, y luego se utilizó el coeficiente de correlación "r" de Pearson, para así obtener los resultados de la relación entre las variables. Los análisis de esta investigación arrojaron una relación positiva entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, se considera importante seguir estudiando los estilos de liderazgos presentes en la unidad de análisis seleccionada, con la finalidad de ofrecer conocimientos que contribuyan y agreguen valor en el campo de los estudios sobre liderazgo y las variables morales o éticas con las que se relacionan.

Descriptores: Estilos de liderazgo – Actitudes éticas – Dirigentes gremiales empresariales

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un tema estudiado a partir de diversas perspectivas dependiendo de aspectos tales como el enfoque teórico, la definición de liderazgo que se adopte, así como la preferencia metodológica del investigador, entre otros criterios.

Las diferentes líneas de investigación incluyen el trato del líder, su comportamiento, poder e influencia y su acercamiento situacional. En los últimos años se han aumentando los esfuerzos por recortar e integrar estos acercamientos (Yulk, 2002).

A lo largo del siglo XX ha surgido una proliferación de modelos sobre liderazgo, que hacen hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, entre otros (Marco, 2000).

Existe una extensa gama de actitudes de liderazgo y diferentes enfoques resultan adecuados para diferentes situaciones. El líder que busca éxito es aquél que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene ante sí, y a su vez adopta el adecuado estilo de liderazgo, para dirigir a sus seguidores y ofrecer las soluciones pertinentes.

Numerosas evidencias empíricas indican que el estilo de liderazgo es capaz de influir sobre los subordinados, debido a que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos (Shamir, House, Arthur, s/f, c.p. Pedraja y Rodríguez, 2004). Dicho estilo de liderazgo es adoptado por el líder en una determinada situación, y se define de acuerdo al análisis de un conjunto de factores como el contexto donde se desenvuelve, la experiencia del líder y el grupo, la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad de éxito, el apoyo del equipo de trabajo al logro de los objetivos y la competencia del grupo, según lo exponen Pedraja y Rodríguez en el 2004.

La influencia es la esencia del liderazgo, líderes poderosos tienen un sustancial impacto en la vida de los seguidores y en el destino de las organizaciones (Yulk, 2002). El asunto más importante del liderazgo no es si los líderes van a ejercer el poder, es más bien si lo van a usar sabiamente, el gran potencial que tiene la influencia hace que las personas y organizaciones se interesen en los aspectos éticos del liderazgo.

En las últimas décadas tanto investigadores como gerentes han estado interesados en la evolución y consecuencias de las acciones y orientaciones éticas de las organizaciones. Este interés se ha generado por varios factores, incluyendo la creciente falta de confianza en las prácticas éticas de las organizaciones, y el actual énfasis en la calidad de vida (Hood, 2003).

Así bien, las actitudes éticas es un tema que se encuentra en boga hoy en día a nivel mundial. Los líderes empresariales buscan herramientas de gerencia para establecer y articular los valores corporativos, las responsabilidades, las obligaciones y las ambiciones éticas de la institución a la que pertenecen y representan.

Esta investigación surge de la interrogante de si estas variables, los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, tienen una relación positiva, en vista que los líderes de hoy en día deben asumir un rol esencial tanto en el establecimiento de igualdad de oportunidades, como en la eliminación de prácticas discriminatorias e injustas. Y, conociendo que los dirigentes gremiales empresariales mantienen una propensión como líderes a preocuparse por aspectos referidos a los valores, la orientación moral, y la ética tanto en el contexto empresarial, gremial y social, son estos quienes deben fomentar la tolerancia y la apreciación por la diversidad en las organizaciones.

Hasta el momento no existe ninguna investigación que mida estas variables en algún sector empresarial en Venezuela, y dado la importancia que puede resultar de este proyecto, sería interesante averiguar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes gremiales empresariales.

Por tanto, se dispuso a hacer un estudio en el cual se midiera que existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas. Tomando en cuenta dirigentes gremiales empresariales pertenecientes a diversos sectores económicos afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS).

El presente trabajo se estructuró de la siguiente forma a fin de facilitar la comprensión del lector:

En el capítulo uno, se presenta el desarrollo del problema de investigación sobre la relación entre los Estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales de Venezuela, se explican los antecedentes de ambas variables y se hace referencia de los estudios que ya se han llevado a cabo en materia de liderazgo y ética empresarial, destacando la importancia y el valor agregado que pueda resultar de conocer el grado de relación existente entre las variables, en el contexto y la población venezolana.

En el capítulo dos, se exponen los objetivos generales y específicos planteados para este estudio. En el capítulo tres, se recopiló toda la información referente a las teorías y antecedentes sobre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, haciendo énfasis en aquellas que fueron desarrolladas en contextos empresariales.

En el capítulo cuatro, se presenta el marco referencial, cuyo fin es ofrecer una noción general de la constitución de las cúpulas gremiales, la misión, visión, principios, valores y objetivos de la misma.

En el capítulo cinco se explica la metodología llevada a cabo en esta investigación, el proceso de selección de la población y muestra, se definieron cada unas de las variables de estudio de manera conceptual y operacional, además de presentar las técnicas de recolección, procesamiento y análisis de los datos.

En los capítulos seis y siete se expuso el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la presente investigación. Donde bajo una muestra de veinticinco (25) dirigentes gremiales empresariales se lograron resultados positivos en cuanto a la relación de las variables y los objetivos planteados.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo es un tema que desde hace tiempo ha logrado despertar el interés entre las personas. Su término se vincula con imágenes de poder y grandes individuos que comandaron victoriosos ejércitos, construyeron majestuosos imperios y cambiaron el curso de una nación (Yulk, 2002). A lo largo de los años la historia ha ofrecido ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder de manera inteligente y eficaz a las necesidades y retos de su época.

El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y a la situación (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Es por ello que tanto a líderes como a seguidores se le pueden encontrar en diversas áreas o campos referidos a la política, religión y organizaciones. Esta última busca el liderazgo tanto en hombres como mujeres, que sean capaces de proponer y desarrollar estrategias a niveles gerenciales, organizacionales y personales, a favor de los objetivos de la empresa.

Las organizaciones están en la continua búsqueda de individuos, que deben tener como responsabilidad y tarea principal el mantenimiento de las interacciones entre sus empleados, fomentar las buenas relaciones de trabajo, propiciar las dinámicas de grupo y alcanzar un nivel de comunicación efectivo, buscando el mejor manejo del recurso humano en beneficio de la productividad de la empresa. Todas estas prácticas se deben desarrollar en cualquier organización, por lo cual la necesidad de un liderazgo efectivo se hace vital, y la dificultad de proporcionarlo es cada vez mayor debido a la complejidad de la vida organizacional.

Se pueden encontrar en la literatura variedad de definiciones sobre liderazgo y clasificaciones de estilos de liderazgo; así mismo se puede apreciar la multitud de factores que afectan el liderazgo, así como diferentes perspectivas desde las cuales contemplarlo (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

El liderazgo ha sido definido en términos de comportamientos, rasgos, influencias, patrones de interacción, rol en las relaciones y la ocupación de una posición administrativa (Yulk, 2002).

La mayoría de las definiciones de liderazgo reflejan la asunción que envuelve un proceso donde una influencia intencional es ejercida por una persona (líder) sobre otras para poder guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo u organización (Yulk, 2002).

El liderazgo ha sido estudiado de diferentes maneras, dependiendo de la preferencia metodológica del investigador y la definición de liderazgo que se adopte. La mayoría de los investigadores utilizan un sólo aspecto del liderazgo y, como resultado de esto, muchos estudios terminan en distintas líneas de investigación. Estas diversas líneas de investigación incluyen el trato del líder, su comportamiento, poder e influencia y su acercamiento situacional. En los últimos años se han aumentando los esfuerzos por recortar e integrar estos acercamientos (Yulk, 2002).

A lo largo del siglo XX ha surgido una proliferación de modelos sobre liderazgo, que hacen hincapié, cada uno de ellos, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, etc. Su estudio es importante debido a que el modo de evaluar el impacto de los valores del líder en una organización también depende de la teoría de liderazgo que se adopte (Marco, 2000).

Existe una extensa gama de actitudes de liderazgo y diferentes enfoques resultan adecuados para diferentes situaciones. El líder que busca éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene ante sí y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

Varias investigaciones realizadas sobre liderazgo plantean que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso, y en algunos casos sobre el clima

organizacional. Estas investigaciones reconocen que el estilo de liderazgo afecta los procesos del trabajo grupal, el clima social y los resultados (Pedraja y Rodríguez, 2004).

Es un hecho fundamental que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, debido a que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos (Shamir, House, Arthur, s/f, c.p. Pedraja y Rodríguez, 2004). Es esencial destacar que existen diferentes estilos de liderazgo y en consecuencia es muy difícil establecer la supremacía de un determinado estilo sobre otro. El estilo de liderazgo que va adoptar un líder en una determinada situación se va a definir de acuerdo al análisis de un conjunto de factores, tales como la situación, el contexto, la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad del éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo (Pedraja y Rodríguez, 2004).

Son varias las investigaciones que se han realizado sobre estilos de liderazgo. Los autores han definido varias tipologías sobre cuáles son los estilos de liderazgo predominantes, por lo cual no existe un único tipo de liderazgo, ni una clasificación única. Un líder puede tener diversos estilos de liderazgo, unos con mayor grado de presencia que otros.

A partir de la década de los 50, se desarrollaron diversas líneas de investigación, cuyos objetivos se centraron en identificar las conductas típicas de los líderes y tratar de relacionarlas con el rendimiento del grupo y la satisfacción de sus integrantes. Según estas investigaciones, la conducta del líder se podía clasificar en dos dimensiones o estilos de liderazgo: orientación a la tarea, en donde el líder se centra en conseguir los objetivos grupales; y orientación a la relación, en donde el líder se interesa por el bienestar de los seguidores (Cuadrado, Molero y Navas, 2003). Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio, el Grupo de Michigan y la Cuadrícula de liderazgo de Blake y Mouton. Por otra parte, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo.

Para Bass (1990, c.p. Cuadrado, Molero y Navas, 2003), la psicología social y de las organizaciones únicamente había estudiado un liderazgo de bajo nivel mediante el que no se podían explicar los efectos extraordinarios que lo líderes producían en los subordinados. Este autor hace una distinción entre tres estilos de liderazgo, el transformacional, en donde el líder guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes los siguen. Por otro lado el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas y finalmente distingue el estilo de liderazgo laissez faire, el cual se caracteriza porque el líder renuncia al control y permiten que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

La influencia es la esencia del liderazgo, líderes poderosos tienen un sustancial impacto en la vida de los seguidores y en el destino de las organizaciones (Yulk, 2002). El asunto primario del liderazgo no es si los líderes van a ejercer poder, es más bien si lo van a usar sabiamente, el gran potencial que tiene la influencia hace que las personas y organizaciones se interesen en los aspectos éticos del liderazgo.

"El liderazgo está compuesto por dos dimensiones dicotómicas: una técnica y otra ética, o de responsabilidad" (Barnard, 1968, c.p. Marco, 2000, p. 1). Este autor le otorga una alta importancia a esta segunda dimensión, afirmando que las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas. "Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría sobre la que se apoya" (p. 1).

En las últimas décadas tanto investigadores como gerentes han estado interesados en la evolución y consecuencias de las acciones y orientaciones éticas de las organizaciones. Este interés se ha generado por varios factores, incluyendo la creciente falta de confianza en las prácticas éticas de las organizaciones, y el actual énfasis en la calidad de vida. Incrementando la atención legal a las practicas éticas con respecto al medio ambiente, manejo de la diversidad, reclutamiento, y al desarrollo y distribución del producto (Hood, 2003).

Un nuevo reto al cual líderes deben enfrentarse en la nueva dinámica organizacional de este milenio, se refiere al manejo o gestión de la diversidad. Los líderes tienen un rol esencial en el establecimiento de igualdad de oportunidades, como en la eliminación de prácticas discriminatorias e injustas. Los líderes deben fomentar la tolerancia y la apreciación por la diversidad en las organizaciones, según Yulk (2002). Así mismo tanto directivos como gerentes deben planificar y promover la utilización de códigos éticos necesarios para la guía de toma de decisiones, comportamientos, conductas y actitudes ante ciertas situaciones que requieren criterios de valor moral.

La ética incluye conjuntos de patrones o estándares de conducta que deben ser de aceptación general y llevados a la práctica. Con frecuencia, los estándares éticos son formalizados en leyes, pero la ética se resume en una conducta justa y equitativa que va más allá del mero cumplimiento de leyes y reglamentos. Significa adherirse a principios morales, guiarse por valores personales y en, suma, ajustarse al comportamiento debido (Sulbarán, s/f).

Para Rand (1985) la ética es una ciencia que se ocupa de hallar y definir el código de valores necesarios para guiar las elecciones y acciones del ser humano, de tal manera los valores o el valor es aquello por lo cual el individuo actúa. Por lo tanto, la ética es una necesidad objetiva, metafísica, para la supervivencia del ser humano y el hombre debe ser hombre por elección propia y considerar a su vida como valor supremo.

Zhu, May y Avolio (2004) afirman que la ética está fundamentalmente concertada en el impacto que tiene una acción individual hacia los otros. Así mismo, Aranguren (1986) afirma que es el carácter o personalidad moral lo que definirá cada uno de los actos o conductas humanas.

La ética “es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente”. Este saber ético tiene fundamentalmente dos modos: el primero, es la forja de carácter con el que se busca aprender a tomar decisiones prudentes; el segundo es la toma decisiones moralmente justas, el cual se

relaciona con el respeto de los derechos humano desde una moral crítica (Cortina, 1994, c.p. Crespo, 2003, p. 309).

Rodríguez (2006) propone que actuar bien se refiere a comportarse de acuerdo con los lineamientos que rigen una determinada sociedad, sin olvidar la existencia de principios universalmente aceptados y hacia los cuales deben estar encaminados los actos de los seres humanos. A su vez, plantea que en la empresa, la ética es fundamental, puesto que los negocios se basan en la confianza, el respeto y la responsabilidad.

Toda organización debería seguir unos preceptos éticos. Así lo plantea Legault (1999) en su artículo sobre la ética y su lugar en el mundo de los negocios, que consisten en, no abusar de la autoridad, optimizar los recursos a tu disposición, ser profesional, mantener un impecable estándar de integridad, ser imparcial y buscar fomentar el mayor bien.

Por lo tanto, para Cortina la ética en el contexto empresarial “es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista, valores que componen la ética cívica al ámbito particular de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empanado de post convencionalismo” (Cortina, 1994, c.p. Crespo, 2003, p.89).

Según esta definición aquella empresa que desee aplicar un programa de ética debe primero identificar los valores existentes en la sociedad, una vez identificados deben ser aplicados en la empresa, invitando a los demás miembros de la organización a asumirlos para que se conviertan en los valores de la empresa, los que serán válidos en tanto se encuentren fundamentados en los principios universales y en los derechos humanos (Crespo, 2003).

Barnard (1968, c.p. Rodríguez, 2006), afirma que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo, y esa calidad a su vez deriva de la categoría moral en la que se apoya.

De esta manera según Cortina (1994, c.p Crespo, 2003) las empresas son necesariamente éticas, lo que pasa es que su comportamiento puede ser moralmente ejemplar o no serlo, pero nunca una empresa puede ser a moral. El papel del "líder" empresarial, no es por tanto el de decidir si su empresa será ética o no, si no en todo caso lo que pueden y deben hacer los líderes empresariales es orientar ese comportamiento para que sea moral.

Empresas excelentes son aquellas que bregan por la calidad, armonizan las capacidades del grupo desde el ejercicio del liderazgo, se forjan un buen carácter y tratan de crear un clima ético en el que el grupo percibe que en los distintos niveles las decisiones se toma contando con valores éticos (Cortina, s/f).

La ética toca el liderazgo en numerosos puntos, los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como un estímulo a la virtud moral por tratar de cambiar las actitudes y comportamientos de los seguidores, de igual manera el carisma tiene un componente ético, en donde los líderes no éticos probablemente usen su carisma para incrementar su poder sobre los seguidores. Los líderes éticos se consideran que usan su carisma de manera socialmente constructiva para servir a los demás (Robbins, 1998).

En el 2004, Middleton y Byus realizaron una investigación acerca de la relación entre el Liderazgo Pre-Carismático y las actitudes y conductas éticas, donde abordaron los modelos de tomas de decisión éticas y su relación con el liderazgo pre-carismático, a través de un estudio exploratorio.

Según Middleton y Byus (2004), los estilos de liderazgo empleados por los gerentes para inspirar y motivar a sus subordinados, pueden ser utilizados de ejemplo de una conducta adecuada a seguir. Dichos estilos de liderazgo guardan una relación importante con el desarrollo de la ética organizacional. Ellos formularon varias preguntas durante su estudio, entre las que se encontraban: ¿por qué los líderes que eran denominados y considerados como carismáticos y que a su vez habían transformado las formas de hacer negocios durante el siglo XXI, habían ido a la cárcel?, ¿qué posición tenían las escuelas de economía en cuanto a los

comportamientos éticos, y la maximización de la riqueza accionista?, lo que les llevó a plantearse: ¿cuál es la relación entre el surgimiento del liderazgo y las actitudes éticas?.

Así mismo, Middleton y Byus (2004) lograron identificar personajes con estilos de liderazgo pre-carismáticos, lo que los llevó a afirmar y a plantear sus hipótesis, basándose en el supuesto de que aquellos individuos que presentaran características más latentes de liderazgo pre-carismático, debían tener mayores valores y creencias éticas. A su vez, los diferentes niveles de liderazgo tendrían efectos sobre las percepciones del Utilitarismo/ Formalismo, Pragmatismo/ Altruismo, Idealismo/ Relativismo y el Maquiavelismo.

Los autores lograron concluir que sí había una relación entre los altos niveles de liderazgo pre-carismático y el pragmatismo. De las otras relaciones no se obtuvieron suficientes datos para ofrecer unos resultados confiables. Aunque lo autores proponen realizar un nuevo instrumento para medir las actitudes éticas, debido a que no obtuvieron unos niveles altos de correlación en su investigación, este constituyó el primer estudio que logra avalar la presencia de los diferentes niveles y características del surgimiento del liderazgo pre-carismático y que efectivamente guarda relación con las actitudes éticas.

El liderazgo esta conceptualizado como una conducta fundamentalmente sujeta en las decisiones y actitudes éticas sobre la manera de usar el poder y la influencia de uno sobre otros (Hitt, 1990, c.p. Hood, 2003).

De esta manera, Aranguren (1986) define a la actitud como el conjunto de sentimientos, impulsos, tendencias, emociones o pasiones. Estas están acompañadas por el talante y el carácter, que vienen predeterminados a la personalidad de cada sujeto.

El carácter moral para Aranguren (1986), es “todo aquello que hemos retenido y nos hemos apropiado en cuanto a nuestro modo de ser” (p.140). Y es desde el carácter que asumimos o dejamos de asumir valores, actitudes y normas.

Y plantea que el talante es “lo que se siente” (p. 215), es el modo de enfrentarse emocionalmente por naturaleza con la realidad. El talante es particular de cada persona por lo que siempre contará con él y es desde este donde emergerán los cambiantes estados de ánimo, según lo explica Aranguren (1986).

El talante y el carácter son características de la personalidad que se correlacionan, según lo planteado por Aranguren (1986), y a su vez son dos polos morales de la vida ética, pues el talante “es el modo de enfrentarse, por naturaleza, con la realidad” (p. 217), y el carácter “es el modo de enfrentarse, por hábito, con esa misma realidad” (p. 217).

Por tanto, las actitudes éticas se pueden definir como el conjunto de disposiciones, posturas, sentimientos, impulsos, tendencias, emociones o pasiones moralmente buenas, que acompañadas del talante y el carácter del individuo, se reflejan en su conducta humana. La orientación moral va ligada a la actitud ética.

Tal y como lo planteó en el 2003, Margaret, quien realizó una investigación acerca de la relación entre los estilos de liderazgo y las diferencias entre la personalidad, la orientación moral y el juicio ético de los individuos. Partiendo de la personalidad de los sujetos, estudió la relación entre los estilos de liderazgo y las nociones de los valores organizacionales, con los procesos de tomas de decisiones éticas y la orientación moral de los individuos. De esta manera, una de las hipótesis que se planteó fue que aquellos líderes transformacionales tendrían una orientación moral de carácter intrínseca o absolutista, mientras que los líderes transaccionales presentarían una orientación moral extrínseca o subjetiva.

Aunque las conclusiones de la investigación hecha por Margaret en el año 2003 no fueron publicadas en su artículo, a través del sustento de la literatura, logra describir la metodología a emplear para identificar las relaciones entre los estilos de liderazgo y las demás variables que se plantea, entre ellas, los procesos de tomas de decisiones éticas y la orientación moral de los sujetos.

La ética gerencial es uno de los campos de acción y de investigación clave de la ética empresarial. De esta manera, Rodríguez (2006) señala que las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, generarán en sus subordinados el respeto por los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad a la que pertenecen.

La crítica reciente hecha por Bartlett (2003, c.p. Middleton y Buys, 2004) se basa en la integración de tres perspectivas que describen los modelos de tomas de decisiones éticas, que son: las filosofías éticas, el desarrollo moral y la orientación o razonamiento moral. Estas perspectivas son utilizadas con mayor frecuencia en el estudio de la ética en los negocios, y a su vez pueden tener mayor influencia durante la práctica de la toma de decisiones por parte de los líderes del presente y del futuro.

Butterfield, Trevino y Weaver (2000, c.p. Middleton y Buys, 2004) sugieren que los líderes tienden a reconocer asuntos de carácter moral en la toma de decisiones, cuando conocen las consecuencias negativas que podrían traer consigo.

Tal y como lo plantean Zhu, May y Avolio (2004), los líderes están obligados a dar ejemplo moral a los miembros de su organización y a determinar aquellas actividades que pueden ser perjudiciales para los valores de la sociedad en general. Y son los líderes quienes exhiben sus conductas éticas cuando están haciendo lo que moralmente es correcto, justo y bueno.

La confianza y el respeto son difíciles de instaurar por los líderes en las organizaciones, pero una vez que se consigue conquistar este paso, los resultados para la organización siempre serán positivos.

Los directivos y gerentes de las organizaciones deben establecer y comunicar valores organizacionales a sus empleados de manera que se puedan modelar conductas y comportamientos hacia un contexto ético que puede afrontar los retos que incluyen el complejo mundo organizacional. (Hood, 2003). La orientación ética del empresario en

términos de trato y conductas es un factor clave en la promoción de actitudes éticas en la organización.

Los empresarios tienen dos tipos de fuerzas que condicionan su perfil, las actitudes y los rasgos propios de la personalidad, que resultan particularmente influyentes para el logro del sus objetivos organizacionales, debido a sus características emprendedoras que lo convierten en un auténtico líder con una motivación y convicción capaces de influir en sus colaboradores, así lo expresa Ballen (2008).

La ética de la empresa lleva ya una apasionante andadura en nuestros días, tal y como lo plantea Cortina (s/f), pero se está viendo confrontada a nuevos retos, porque la sociedad, en su conjunto, debe concebir a las empresas como grupos humanos, donde estas deben mantener el liderazgo dentro de un contexto social, organizacional y gremial.

Cualquier esfuerzo organizado que comprenda al capital humano, requiere una estructura que garantice la administración eficaz de los recursos de la organización y la claridad necesaria de las relaciones y áreas de responsabilidad con y entre las personas involucradas. Por esto, es importante destacar que en Venezuela la estructura más común de las organizaciones de representación empresarial queda instaurada en los Estatutos de cada una de ellas, de acuerdo a sus objetivos, misión y visión.

Por lo que para este proyecto se escogió como población las organizaciones gremiales empresariales, ya que conociendo que éstas van orientadas a dirigir y representar importantes sectores económicos del país, deben contar con una dirección y liderazgo lo suficientemente influyente y una disposición a hacer lo moralmente correcto, dentro de su labor del día a día.

Es deber de toda institución gremial velar por la defensa de los principios, fomentando el diálogo con otras organizaciones representativas de la sociedad civil, además de practicar la unidad y compartir los espacios.

Por tanto, conociendo que los dirigentes empresariales gremiales mantienen una propensión como líderes a preocuparse por aspectos referidos a los valores, la orientación

moral y la ética tanto en el contexto empresarial, gremial y social, y que si bien estos son también gerentes y capitanes de empresas, las cualidades de este tipo de líder crean un rol diferente al del empresario común; esto supone por tanto el ejercicio de un conjunto de competencias diferentes.

Como empresarios y gerentes tienen que ser jefes y la relación de autoridad es clara y convencional. A su vez, se supone que las cualidades éticas enmarcadas en los discursos, hábitos, conductas, criterios, capacidad de discernir, y otras, que conforman las facetas del ser humano, incluyendo los valores individuales, que para Hood (2003) son los principios básicos que guían creencias, actitudes y comportamientos.

Se puede afirmar por tanto, que las cualidades éticas se transforman en acciones, tipos de acciones, tipos de juicios, por lo que para esta investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes empresariales?

CAPÍTULO II
OBJETIVOS

Para la presente investigación se plantearon los siguientes objetivos, con el fin de dar respuesta al problema planteado.

Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas de los dirigentes gremiales empresariales, representantes de los diversos sectores económicos, afiliados a la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS).

Objetivos Específicos

1. Describir los estilos de liderazgo que se presentan en los dirigentes gremiales empresariales.

2. Describir las actitudes éticas presentes en los dirigentes gremiales empresariales.

3. Establecer el grado de la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas en los dirigentes gremiales empresariales.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Estilos de liderazgo y actitudes éticas

En este capítulo se elaborará un esquema que sustente la relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, a través del análisis y exposición de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el presente estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

1. Liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación. Algunos investigadores se han enfocado en la personalidad, rasgos físicos o comportamientos del líder; otros han estudiado cómo los aspectos de la situación afectan la actuación de los líderes. Hay quienes han extendido el punto de vista anterior al extremo de sugerir que no existe nada como el liderazgo (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

1.1. Definición de liderazgo.

Es importante destacar que no hay una sola definición correcta de liderazgo, la gran variedad de definiciones existentes son de ayuda para apreciar la multitud de factores que afectan el liderazgo, así como las diferentes perspectivas desde las cuales se puede contemplar.

Según Hughes, Ginnett y Curphy, (2007) los investigadores del liderazgo lo han definido de muchas maneras distintas:

- Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada (Bennis, 1959).

- Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967).
- Relación interpersonal en la que otros cumple porque quieren, no porque tengan que hacerlo (Merton, 1969).
- Transformar a los seguidores al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas (Bass, 1985; Tichy y Devanna, 1986).
- Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (Roach y Behling, 1984).
- Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables (Campbell, 1991).

Se puede afirmar entonces que el liderazgo es un proceso de influencia social en el que líderes y seguidores interactúan de manera dinámica en una situación o entorno particular. No está restringido a la influencia ejercida por alguien en una posición o función en particular, los seguidores también son parte del proceso. Es un concepto amplio que debe incluir algo más que sólo el estudio de los líderes como individuos, que debe incluir dos aéreas: los seguidores y la situación (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

1.2. Estilos de liderazgo.

Existe una extensa gama de actitudes de liderazgo y la variedad de enfoques resultan adecuados para diversas situaciones. El líder que busca éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene ante sí y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

Las investigaciones realizadas sobre liderazgo plantean que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso, y en algunos casos sobre el clima organizacional. Estas investigaciones reconocen que éste afecta los procesos del trabajo grupal, el clima social y los resultados, de acuerdo con Pedraja y Rodríguez (2004).

Es un hecho fundamental que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, debido a que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos

sobre la conducta de los individuos (Shamir, House, Arthur, (s/f), c.p. Pedraja y Rodríguez, 2004). Es esencial destacar que existen diferentes estilos y en consecuencia es muy difícil establecer la supremacía de uno sobre otro.

El estilo que va adoptar un líder en una determinada situación se va a definir de acuerdo al análisis de un conjunto de factores, tales como la relevancia de la decisión, la importancia del compromiso, la probabilidad del éxito, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo al logro de los objetivos y la competencia del equipo (Pedraja y Rodríguez, 2004).

Son varias las investigaciones que se han realizado sobre estilos de liderazgo. Los autores han definido varias tipologías sobre cuáles son los predominantes, por lo cual no existe un único tipo de liderazgo, ni una clasificación única. Un líder puede tener diversos estilos, unos con mayor grado de presencia que otros.

1.3. Teorías de Liderazgo y Clasificación de estilos de liderazgo.

La multiplicidad de literatura que ha abordado el tema del liderazgo, ha experimentado un extenso desarrollo de teorías y modelos elaborados por diversos autores que buscan dar explicaciones al fenómeno. Por su parte**,** Robbins (1998) creó una recopilación teórica que permite entender y sintetizar la evolución de las mismas, la cual se presenta a continuación.

1.3.1. Teoría de los Rasgos

Esta teoría establece que se nace con el liderazgo. Para Yulk (2002) esta teoría que se originó entre los años 40 y 50 propone que los líderes nacen, estos son diferentes al resto de los individuos debido a su inteligencia, iniciativa, persistencia, confianza, lucidez y comprensión.

Puede que el éxito de esta postura haya decaído debido a que ignoró la presencia y necesidad de los seguidores, no separó la causa del efecto e ignoró los factores situacionales.

1.3.2. Teorías del Comportamiento

Estas teorías buscan explicar el liderazgo según las conductas o comportamiento de un individuo. Este nuevo movimiento que se inició en 1940 hasta mediados de 1960, insistió en los estilos de comportamiento preferidos mostrados por los líderes.

Muchas de las investigaciones sobre los comportamientos de los líderes fueron realizadas en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan.

Los estudios de la estatal de Ohio desarrollaron una serie de cuestionarios para medir diferentes comportamientos del líder en entornos de trabajo. Se recolectaron mas de 1800 partidas de cuestionarios que describían distintos tipos de comportamiento de liderazgo, luego estas partidas fueron colapsadas en 150 declaraciones para desarrollar un cuestionario llamado "cuestionario de descripción del comportamiento del líder" (CDCL) (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

Estos cuestionarios fueron impartidos a los subordinados y al analizarlos el patrón estadístico de respuesta a todas las partidas distintas indicaban que los líderes podían ser descritos en términos de dos dimensiones de comportamientos independientes. Una sería la probabilidad de que un sujeto maneje relaciones de trabajo que se destaquen por una confianza mutua, una preocupación y respeto por los sentimientos e ideas de sus subordinados, por su comodidad, bienestar, satisfacción y status. Se refiere a cuán amistoso es un líder y al apoyo que le brinda al subordinado (Hughes, et al, 2007).

La otra dimensión es la Estructura Inicial que se refiere a cuánta importancia da un líder al cumplimiento de las metas de trabajo y terminar tareas.

Los líderes que obtienen una puntuación "alto - alto" en ambas definiciones, tienden a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los empleados, en comparación con los que obtienen "alto - bajo".

Los investigadores de la Universidad de Michigan buscaban identificar comportamientos del líder que contribuían a un desempeño efectivo del grupo. Estos investigadores concluyeron que cuatro categorías de comportamientos del liderazgo están relacionadas con el desempeño efectivo del grupo, las cuales serían apoyo del líder, facilitación de la interacción, importancia en las metas y facilitación del trabajo (Hughes, et al, 2007).

El grid gerencial o la rejilla del liderazgo, desciende directamente de los estudios expuestos anteriormente. Es una representación gráfica o matriz de nueve por nueve, elaborada por Blake y Mouton (1964, c.p. Robbins, 1998), que esboza ochenta y un (81) estilos diferentes de liderazgo o los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. En esta rejilla perfila el comportamiento del líder en dos dimensiones: preocupación por la gente o preocupación por la producción. Los líderes pueden obtener calificaciones que van de uno (1) a nueve (9) tanto en preocupación por la gente, como por la producción, dependiendo de sus respuestas a un cuestionario de liderazgo. Estas dos calificaciones son trazadas en la rejilla y las combinaciones de calificaciones representan diferentes orientaciones (Hughes, et al, 2007).

Al realizar el análisis de las posibles combinaciones se obtienen cinco puntuaciones típicas:

- Gerencia empobrecida: representa una baja preocupación por la producción y una baja preocupación por la gente. Es definida como una Administración Empobrecida, la cual representa la realización de un esfuerzo mínimo para lograr que el trabajo concluido sea apropiado para mantener la membresía en la organización.
- Gerencia del Country Club: representa una alta preocupación por la gente y una baja preocupación por la producción. Es definida así porque describe una elevada atención a las necesidades de la gente para tener relaciones satisfactorias conduciendo a un ambiente organizacional y a un ritmo de trabajo cómodo y amigable.
- Autoridad – Obediencia: representa una baja preocupación por la gente y una

elevada preocupación por la producción. Su definición se refiere a situaciones donde la eficiencia en las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo de manera tal que los elementos humanos interfieran en un mínimo grado.

- Gerencia de Equipo: representa una elevada preocupación por la producción y una elevada preocupación por la gente. Es definido como "administración en equipo", donde los logros en el trabajo provienen de gente comprometida; la interdependencia se origina de una contribución común en los propósitos organizacionales, lo que origina relaciones de confianza y respeto.
- Gerencia orientada a la organización y al individuo: representa una preocupación equivalente entre la producción y la gente. Es definida como "administración del hombre - organización". Expone que un desempeño adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio de las necesidades de llevar a cabo un excelente trabajo conjuntamente con el mantenimiento de la moral de la gente a un nivel adecuado.

1.3.3. Teorías de Contingencia

Estas teorías hacen énfasis en la influencia que ejerce la situación, por lo que se puede afirmar que para cada determinada condición hay un estilo de liderazgo que sería más apropiado. Las teorías de contingencia más reconocidas incluyen al modelo normativo de decisiones, el modelo de liderazgo situacional, el modelo de contingencia y la teoría camino-meta (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007). Los cuatro modelos son semejantes por especificar que los líderes deben tener conductas contingentes a ciertos aspectos de los seguidores y de la situación para poder mejorar la efectividad del liderazgo. Estos cuatro modelos consideran de manera implícita que los líderes pueden evaluar con precisión los factores claves de los seguidores y la situación.

El modelo normativo de decisiones o modelo líder participación fue desarrollado por Vroom y Yetton (1973, c.p. Yulk, 2002) y relacionaba la conducta de liderazgo con la participación en la toma de decisiones. Estos autores asumen que las estructuras de las tareas poseen distintas exigencias para las actividades rutinarias y las complejas, razón por la cual el liderazgo debe adaptarse a estas.

Esta propuesta puede ser entendida como un modelo normativo ya que establece un conjunto secuencial de reglas a seguir para determinar la forma y el nivel más adecuado de participación en la toma de decisiones de acuerdo a las circunstancias que imperan en una situación determinada.

El modelo de contingencia supone que el desempeño eficaz del grupo dependerá de la correcta relación entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le proporciona control e influencia al líder. El modelo de contingencia sugiere que la efectividad de un líder se determina principalmente por la selección del tipo correcto del líder para una situación determinada o para cambiar la situación de manera que se ajuste a un estilo particular de un líder. Es decir, la efectividad del liderazgo depende del estilo de un líder como de las condiciones favorables que haya en una situación (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007).

Con el objetivo de determinar el estilo general o tendencia de un líder, Fiedler desarrollo un instrumento conocido como la escala del "compañero de trabajo menos preferido" (CMP), para este cuestionario aisló tres criterios situacionales: estructura de la tarea, relaciones líder – miembro, y poder del puesto (Hughes, et al, 2007).

Los líderes que presentan puntajes negativos en CMP es porque se preocupan más por la realización de la tarea porque perciben a todo el que no trabaje bien, en términos negativos; en contraste, aquellos líderes que obtienen puntajes positivos en el CMP es debido a que se orientan mas por la relación porque consideran valioso aún al colega de menos preferencia (Hughes, et al, 2007).

Esta teoría sostiene que en situaciones desfavorables donde el líder tiene poco control, el líder con alto CMP y orientado por la relación decide no presionar a sus subordinados para que realicen una tarea y evitar así enojarlos; así, el líder con alto CMP se dedica a las relaciones, en tanto, el líder con bajo CMP, orientado a la tarea, ignora la resistencia y produce buenos resultados. Por otro lado, en situaciones moderadamente favorables que requieren se den soluciones innovadoras, el líder con alto CMP se siente mejor y los que

tienen bajos CMP se sienten fuera de lugar, se preocupan demasiado por la tarea y generalmente no producen buenos resultados.

El modelo de liderazgo situacional fue desarrollado y planteado por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1974, el cual, a pesar de poseer una limitada verificación, goza de amplia aceptación y atractivo y se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se alcanzará con la correcta elección del estilo de liderazgo y dependerá del nivel de madurez de los seguidores, ya que ellos son quienes le confieren o no-autoridad al líder. Esta madurez o preparación adecuada por parte de los seguidores, está referida al grado en que los sujetos son capaces y están dispuestos a desarrollar una tarea específica.

El modelo utiliza las dos dimensiones de liderazgo propuestas por Fiedler (conductas orientadas a las tareas y a las relaciones), las considera como altas o bajas, y las combina en cuatro comportamientos específicos: hablar, vender, participar y delegar.

- Hablar (alta tarea - baja relación): el líder define los papeles e indica qué, cómo, dónde y cuándo efectuar las distintas tareas, y hace énfasis en la conducta directiva.
- Vender (alta tarea - alta relación): el líder ofrece un comportamiento directivo y de apoyo.
- Participar (baja tarea - alta relación): ambos agentes, líder y seguidor, toman las decisiones; el líder básicamente es facilitador y comunicador.
- Delegar (baja tarea – baja relación): el líder brinda poca dirección o apoyo.

La teoría camino meta fue desarrollada por Robert House en 1971 (Yulk, 2002) y extrae los elementos claves de la investigación de liderazgo de Ohio State University, además de la teoría de las expectativas de la motivación. Su esencia establece que el rol del líder es contribuir a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionarles instrucciones o apoyo para asegurarse de que estas sean congruentes con los objetivos globales del grupo o la organización. Esta denominación surge ya que se asume que los líderes eficaces aclaran la trayectoria para ayudar a sus subordinados a la consecución de sus metas laborales, de modo que los obstáculos queden reducidos a su mínima expresión.

1.3.4. Teoría sobre el liderazgo transformacional y transaccional

Lo que se sabe acerca de las características del líder, del seguidor y de la situación que están asociadas con los líderes carismáticos o transformacionales proviene de la investigación realizada por Bass (1990, c.p. Cuadrado, Molero y Navas, 2003) conocida como la teoría del liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional es donde el líder guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes los siguen. Por otro lado, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas.

El liderazgo transformacional está formado por cuatro factores según Bass y Avolio (1990, c.p. Cuadrado, Molero y Navas, 2003): carisma o influencia idealizada, que se traduce en la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza de sus seguidores; inspiración o motivación inspiracional, que es la capacidad del líder de comunicar su visión; estimulación intelectual, en donde el líder tiene la capacidad de hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora; y, consideración individualizada, que es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante.

Por otro lado, el liderazgo transaccional comprende dos factores: la recompensa contingente, siendo esta la capacidad de los líderes de recompensar a los subordinados por la labor hecha efectivamente, y la dirección por excepción, que es cuando los líderes intervienen en el caso en donde una situación va mal, y por ello reprimen o castigan a los subordinados.

Sin embargo, el liderazgo transaccional y transformacional no debería ser visto como métodos opuestos para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional se desarrolla por encima del liderazgo transaccional, ya que produce niveles de esfuerzo y desempeño subordinados, que van más allá de lo que ocurría con un enfoque transaccional solamente (Robbins, 1998).

Esta teoría de liderazgo propuesta por los autores Bass y Avolio fue utilizada para los análisis y conclusiones de la presente investigación.

2. Ética.

"La ética es una actividad humana" (Brown, 1992).

Según Rodríguez (2006), el origen de la ética como ciencia se remota a la edad antigua, donde los filósofos se dedicaron a dejar plasmados sus postulados inventando organizar la sociedad, ya que debido a la variedad de comportamientos y a la inexistencia de leyes, era factible llegar a una situación de caos. Con el objetivo de lograr una armonía entre los seres humanos, se establecieron leyes y normas, clasificando las acciones como buenas o malas, entendiendo estos términos desde diferentes puntos de vistas con base en varias corrientes filosóficas, desarrolladas en un contexto particular.

Los principios éticos son principios generales abstractos que tienen que ver con la justicia, el bienestar social, la igualdad de los derechos humanos, el respeto por la dignidad de los seres humanos individuales y con la idea de que las personas son fines en sí mismas y deben ser tratadas como iguales (Kohlberg, s/f, c.p. Rodríguez, 2006).

La ética incluye conjuntos de patrones o estándares de conducta que deben ser de aceptación general y llevada a la práctica. Con frecuencia, los estándares éticos son formalizados en leyes, pero la ética se resume en una conducta justa y equitativa que va más allá del mero cumplimiento de leyes y reglamentos. Significa adherirse a principios morales, guiarse por valores personales y en, suma, ajustarse al comportamiento debido (Sulbarán, s/f).

La ética "es un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional, es decir, pretende que obremos racionalmente". Este saber tiene fundamentalmente dos modos: el primero, es la forja de carácter con el que se busca aprender a tomar decisiones prudentes; el segundo es la toma decisiones moralmente justas, el cual se relaciona con el

respeto de los derechos humano desde una moral crítica (Cortina, 1994, c.p. Crespo, 2003, p. 309).

Existen diversas aplicaciones de la ética que se encuentran presentes en la cotidianidad de los seres humanos, tales aplicaciones son conocidas como la bioética, la ética profesional, jurídica, religiosa, empresarial, entre otras. En la empresa es un factor fundamental puesto que los negocios están basados en la confianza, el respeto y la responsabilidad. Siendo así, las conductas éticas de una empresa construyen confianza y generan compromiso de los diferentes grupos de interés, mientras que las conductas no éticas destruyen la imagen de la empresa y alejan a los grupos de interés, llevando de forma inmediata a su desaparición.

2.1. Ética empresarial.

En el siglo XX crece la preocupación por la moralidad de las instituciones, así se plantea Brown (1992) esta situación. Etxeberria, (2005) por su parte planta que la ética tiene dos dimensiones a las que no se puede renunciar, que son la dimensión personal y la social.

La dimensión personal según Etxeberria (2005), se remite a "la conciencia moral, la adecuada intención, a las opciones vitales, a las actitudes, etc." (p.190). Pero a su vez afirma que el carácter personal de la ética es irrenunciable y estará presente en toda proyección social.

Según explica Etxeberria (2005) la dimensión social se aplica en temas referidos con "el trabajo, el salario, las desigualdades sociales, la guerra, etc." (p.190).

El autor plantea las siguientes diferencias entre la ética personal y la social:

-La ética personal se centra en la persona, mientras la ética social lo hace en las estructuras y las instituciones.

-La ética personal "entre mi opción y su realización hay un paso directo" (p.191), en la ética social "entre mi opción y su realización está la compleja red de las mediaciones sociales y políticas y el mundo de las asociaciones" (p.191)

-La ética personal tiene una orientación deontológica y responde a “¿Qué es ser feliz, cómo tener una vida plenificada?” (p.191). La ética social por su parte es compatible con las libertades y los derechos y responde a “¿Qué es una sociedad justa y cómo llevarla a cabo?” (p.191).

Etxeberria (2005) propone que lo que se debe tratar es de articular estas dos dimensiones de la moral, teniendo en cuenta el reflejo de su interacción en la realidad. El mundo profesional deberá estar motivado y vivenciado por unas actitudes éticas personales, y no podrá ignorar la evaluación ética de su impacto social y lo que ello significará en cuanto al compromiso profesional, personal y colectivo.

Rodríguez (2006) explica por su parte, que actuar bien se refiere a comportarse de acuerdo con los lineamientos que rigen una determinada sociedad, sin olvidar la existencia de principios universalmente aceptados y hacia los cuales deben estar encaminados los actos de los seres humanos. A su vez, plantea que en la empresa, la ética es fundamental, puesto que los negocios se basan en la confianza, el respeto y la responsabilidad.

La ética en el contexto empresarial “es el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista, valores que componen la ética cívica al ámbito particular de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empanado de post convencionalismo” (Cortina, 1994, c.p. Crespo, 2003, p.89).

Según esta definición aquella empresa que desee aplicar un programa de ética debe primero identificar los valores existentes en la sociedad, una vez identificados deben ser aplicados en la empresa, invitando a los demás miembros de la organización a asumirlos para que se conviertan en los valores de la empresa, los que serán válidos en tanto se encuentren fundamentados en los principios universales y en los derechos humanos (Crespo, 2003).

Para Zhu, May y Avolio (2004), la ética está fundamentalmente concertada en el impacto que tiene una acción individual hacia los otros. Por ello, las organizaciones deben procurar el mantenimiento de una orientación moralmente buena ante cualquier situación,

sobretodo los líderes, pues aquellos que exhiben conductas éticas consideran las necesidades individuales y los derechos de sus subordinados, tratándolos justamente, siendo estas típicas características de los líderes transformacionales, ya que está altamente relacionado con el razonamiento moral.

Toda organización debería seguir unos preceptos éticos. Así lo plantea Legault (1999) en su artículo sobre la ética y su lugar en el mundo de los negocios, que consisten en, no abusar de la autoridad, optimizar los recursos a tu disposición, ser profesional, mantener un impecable estándar de integridad, ser imparcial y buscar fomentar el mayor bien.

Pues, tal y como lo plantean Zhu, May y Avolio (2004), los líderes están obligados a dar ejemplo moral a los miembros de su organización y a determinar aquellas actividades que pueden ser perjudiciales para los valores de la sociedad en general, y son los líderes quienes exhiben sus conductas éticas cuando están haciendo lo que moralmente es correcto, justo y bueno.

Y Aranguren explica (1986), la finalidad de la ética es modificar las actitudes, y lo puede hacer mediante dos vías; por la de su modificación directa a través de la persuasión, la propaganda, la sugestión. O por el cambio de actitudes “changes in belief” (p. 196) alegando razones de base para modificar la convicción o creencia sobre la cual se puede montar la actitud.

2.2. Actitudes.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2004), una actitud es una predisposición para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable respecto a un objeto. Las actitudes están relacionadas con el comportamiento, y sólo son indicadores de conducta, y por tal deben interpretarse como “síntomas” y no como “hechos” (Padua, 1979, c.p. Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

Según Morales (1995), una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada, así por ejemplo las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales. La evaluación significa el afecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseas.

Middleton y Byus (2004), por su parte, definen que las actitudes son las posturas o disposiciones que adquiere un individuo frente a una situación particular.

2.3. Definición de las actitudes éticas.

Aranguren (1986) define a la actitud como el conjunto de sentimientos, impulsos, tendencias, emociones o pasiones. Estas están acompañadas por el talante y el carácter, que vienen predeterminados a la personalidad de cada sujeto.

El talante y el carácter son características de la personalidad que se correlacionan, según lo que plantea Aranguren (1986), y a su vez son dos polos morales de la vida ética, pues el talante "es el modo de enfrentarse, por naturaleza, con la realidad" (p. 217), y el carácter "es el modo de enfrentarse, por hábito, con esa misma realidad" (p. 217).

Tomando en cuenta los conceptos encontrados en la literatura consultada, las actitudes éticas se pueden definir como el conjunto de disposiciones, posturas, sentimientos, impulsos, tendencias, emociones o pasiones moralmente buenas, que acompañadas del talante y el carácter del individuo, se reflejan en su conducta humana.

Kohlberg (1981, c.p. Middleton y Byus, 2004) plantea al desarrollo moral como etapas que están influenciadas por la personalidad, la familia, lo espiritual y los factores culturales. Así mismo, asegura que la conducta ética dependerá altamente de las expectativas que tengan los otros individuos y la sociedad con respecto a una persona en particular.

Las actitudes éticas en un contexto empresarial, según Borkowski y Ugras (1992, c.p. Emerson, Conroy y Stanley, 2007) poseen las siguientes dimensiones: el utilitarismo, la justicia y los derechos individuales.

El utilitarismo es definido por Borkowski y Ugras (1992, c.p. Emerson, Conroy y Stanley 2007) como la maximización del bienestar, incluidas la satisfacción y la felicidad. La justicia va referida por su parte, en conformidad a lo moralmente correcto, a la verdad o hecho comprobado. Los derechos individuales van en relación con la conducta del ser humano y como enfrenta moralmente las situaciones que se le presentan.

La justicia definida por Hayek (1988, c.p. Pérez, 2004) es reconocer a cada hombre lo suyo, es decir sus derechos naturales. En un sistema social de libre empresa, Pérez (2004) define que la justicia es reconocer a cada miembro de la sociedad el derecho a los frutos de su trabajo, a la vida, propiedad privada, a la libertad, paz y la cooperación social, que son los pilares de la convivencia.

El utilitarismo sustenta la premisa de que una acción o práctica es correcta si provoca el menor número posible de consecuencias indeseables, o promueve el mayor grado de bienestar para la sociedad en general. Para los utilitaristas el propósito moral es promover el bienestar social minimizando los daños y maximizando los beneficios asociados con una determina alternativa o cursos de acción (Súlbaran, s/f).

Los derechos del hombre o el derecho individual es definido “como un concepto moral, el concepto que provee transición lógica de los principios que guían las acciones de un individuo a los principios que guían sus relaciones con los demás, el concepto que preserva y protege la moralidad individual en el contexto social, el vínculo entre el código moral de un hombre y el código legal de una sociedad, entre la ética y la política. Los derechos del individuo son el medio para subordinar la sociedad a la ley moral” (Rand, 1985, p. 105).

Según la autora un derecho es un principio moral que define y sanciona la libertad de acción de un hombre en un contexto social. Solo existe un derecho fundamental y ese es el derecho de un hombre a su propia vida.

3. Relación entre estilos de liderazgo y actitudes éticas.

Drucker (Holden, 2001, p. 159) explica a través de sus escritos, el liderazgo ideal "depende de dos grandes cuestiones: las personas y los resultados". Y son los resultados finales, los beneficios, el elemento más difícil que tienen las organizaciones, pues depende de los factores de liderazgo, el compromiso, la cultura y el reparto del poder.

Koestenbaum (1991, c.p. Holden, 2001, p. 159) afirma que "el liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón". De esta manera siempre existirá un factor subjetivo vinculado a la actitud ética que atentará sobre la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, el compromiso y la lealtad hacia la organización.

Cabe destacar, que Holden (2001) plantea cuatro características que tienen presentes los líderes: la visión de futuro, el sentido de la realidad, la valentía y la ética, definida como "la integridad y el sentido del servicio y la responsabilidad hacia los demás" (p. 159).

Los valores de los líderes deben coincidir con los de cada empleado dentro de la organización, de manera de facilitar un ambiente de confianza y respeto mutuo, facilitando la identificación natural y espontánea con los objetivos y estrategias de la empresa (Holden, 2001).

Investigaciones anteriores han demostrado la existencia de la relación entre las variables que el presente estudio pretende realizar, como por ejemplo, en el año 2000, Marco plantea el liderazgo y la ética como una complementariedad necesaria. En el año 2003, Margaret realizó una propuesta de investigación acerca de la relación entre los estilos de liderazgo y las diferencias entre la personalidad, la orientación moral y el juicio ético en una población de gerentes. En el año 2004, Middleton y Byus, lograron encontrar resultados

positivos en cuanto a la relación entre el estilo de liderazgo pre-carismático y las actitudes éticas.

También se encontraron otros antecedentes indirectos, como el de Kanungo en el año 2001, donde el autor afirma que los líderes transformacionales tienen una mejor base moral que los líderes transaccionales, viéndose reflejadas a través de las conductas éticas, las cuales estarán vinculadas a una serie de valores, motivos y asunciones de carácter moral. Este estudio llegó a la conclusión que los líderes transformacionales tienen una perspectiva deontológica (ética), mientras que los líderes transaccionales tienen una óptica teleológica, es decir, sólo buscan cumplir los objetivos, los fines.

En el año 2004, Zhu, May y Avolio, estudiaron el impacto de las conductas éticas de los líderes en el desempeño de sus trabajadores. Y en el 2007, Emerson, Conroy y Stanley, basaron su investigación en las actitudes éticas en una población de contadores, encontrando no mayores diferencias entre la muestra estudiada perteneciente a dicha población con otras áreas de la especialidad.

CAPÍTULO IV
MARCO REFERENCIAL

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX los empresarios venezolanos se propusieron reunirse y funcionar como tales corporaciones, creando La Cámara de Comercio de Caracas, a pesar de la inestabilidad política y la persistencia de problemas económicos básicos que atravesaba el país para el momento (Maldonado, 2007, c.p. John Boulton Foundation, 1976).

Desde ese momento los empresarios toman conciencia del potencial que tiene su organización en corporaciones que defiendan sus intereses sectoriales, e intentar incluso proponer a un país en crecimiento, un proyecto de modernización que tuviese como uno de sus ejes el desarrollo de la empresa privada, la consolidación de los derechos de propiedad y el estímulo a la libre iniciativa. Faltaba aun alcanzar dos requisitos para que todo ese proceso tuviera sentido. El primero de ellos era lograr un período largo de paz, y el segundo, que el estado venezolano pudiese contar con un flujo de recursos suficientes para financiar el proceso de modernización (Maldonado, 2007, c.p. John Boulton Foundation, 1976).

Ambas exigencias se resuelven en el gobierno del presidente Juan Vicente Gómez, sobre todo a partir de 1920. “Cesa así un patrón de comportamiento económico con un ritmo muy poco expansivo, y su lugar pasa a ocuparlo un marco de cosas que fue capaz de provocar un vertiginoso crecimiento de la economía” (Maldonado, 2007, c.p. Baptista, 2005).

Con el gobierno de Gómez, el sector empresarial sufrió el ventajismo oficial, en cuanto a sus propios intereses, pero luego con la muerte de Gómez, los gremios empresariales buscaron nuevas estrategias defensivas y nuevos escenarios propositivos. Tal vez el más relevante fue el tener que asociarse para actuar más coordinadamente, ampliando la cobertura de la representación, e incorporando los intereses de regiones y sectores, más allá de los

meramente caraqueños. En esa fecha se organizaron o reactivaron muchas Cámaras y Asociaciones.

A medida que fueron pasando los años, los gremios empresariales fueron entonces protagonistas y espectadores privilegiados de la nueva etapa de modernización del país, manteniendo una relativa independencia, pero beneficiándose de su acceso preferencial a los centros de toma de decisiones.

En la década de los 90 hasta hoy en día los gremios empresariales han tenido una participación más visible en la política del país, donde han demostrado tener una vocería y liderazgo importante ante las diversas circunstancias que han acontecido en los últimos años.

Todas las organizaciones gremiales funcionan con patrones valorativos y estructuras políticas, con la competitividad derivada de los mercados que le incumben, dentro de un ambiente tecnológico cambiante y dentro de unos parámetros físicos y geográficos.

Una organización gremial empresarial es una agrupación de personas y de empresas que están de acuerdo en la defensa de sus intereses convertidos en principios generales, y entre ellas se encuentran FEDECÁMARAS, CONINDUSTRIA, CONSECOMERCIO, instituciones que fueron tomadas en cuenta para la presente investigación.

Como toda organización social, las que representan a los sectores empresariales venezolanos han establecido una misión, visión, objetivos y valores que marcan las líneas de acción de sus actividades. Si bien estos son enunciados de diversa manera por cada una de estas organizaciones empresariales llámense: Cámaras, Asociaciones o Consejos empresariales.

La Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECÁMARAS)**,** es el organismo cúpula del movimiento empresarial venezolano, fue fundada en 1944, nace con el objetivo principal de defender y promocionar la libre Empresa, defendiendo el desarrollo y la diversificación de la economía nacional, basado en el sistema de

la empresa privada y de la libre iniciativa, dentro de un orden jurídico que provea y garantice los derechos del hombre, así como también, apoyar y defender las cámaras agremiadas, conforme a lo establecido en los estatutos y lo que disponga la Asamblea, el Consejo Nacional y el Directorio Ejecutivo.

Está conformada por empresarios de sectores económicos del país, estos son: Comercio y Servicios, Industria, Construcción, Turismo, Financiero, Seguros, Agrícola, Pecuario, Minería, Energético, Transporte, Telecomunicaciones y Medios de Comunicación. Adicionalmente está constituida por las FEDECÁMARAS Regionales que en su conjunto totalizan 23 organizaciones estatales.

FEDECÁMARAS representa fundamentalmente el gran capital nacional incluyendo medianas y pequeñas empresas, y ha tenido como misión actuar como ente concertador de las grandes políticas del país como la inversión, desarrollo, empleo, inflación, salarios, tasas de interés, entre otras, junto con el gobierno y los sindicatos, en organismos tripartitas.

Su misión es lograr la excelencia organizacional en armonizar intereses sectoriales y regionales, ejercer la más alta representación ante los actores de la vida nacional e internacional y formular e impulsar estrategias y políticas de desarrollo.

En este punto es preciso señalar la importancia de la declaración de la misión de cualquier organización de representación empresarial, en el sentido de que debe promover el compromiso de los agremiados. Esta premisa debe estar presente en los directivos de estas instituciones pues constituye base fundamental para la generación de estrategias y planes de trabajo. Al respecto Drucker (2005) considera que una misión bien definida es aquella que, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, alude no sólo a la medida de éxito con base en las transformaciones que se producen constantemente en el medio.

Su visión, como organismo cúpula del sector empresarial venezolano, señala que trata de “Ser la Institución que impulsa y defiende la libertad económica, en un contexto ético, con excelencia y competitividad, en pro del bienestar social.”[1]

Sus valores son la ética y honestidad, la igualdad de oportunidades, la amplia participación, la productividad, la justicia, el bienestar y la democracia.

Para esta investigación se tomaron en cuenta dos sectores económicos que son: el sector Comercio y Servicios y el sector Industrial.

Ante el sector Industrial, responde la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), que es la máxima organización gremial del sector industrial nacional. Su objetivo es brindar servicios empresariales y asistencia técnica a la industria nacional, respaldando su desarrollo, modernización, crecimiento, competitividad e internacionalización.

Su fundación tuvo lugar el 14 de Marzo de 1970 en Barquisimeto, Estado Lara, y para ese momento fue sólo la iniciativa de un grupo de 29 industriales preocupados por el país y el destino de la industria en Venezuela.

El Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (CONSECOMERCIO) es una Asociación sin fines de lucro, constituida por las Cámaras y Asociaciones representativas del sector terciario de la economía, para unificar y coordinar su acción en aras del desarrollo económico del país. Su gestión se orienta hacia el análisis, planteamiento y búsqueda de soluciones, teniendo como meta el apoyo a nuestros afiliados, conforme a los principios de libertad económica e iniciativa privada, en la búsqueda de una sociedad capaz de generar bienestar.

CONSECOMERCIO fue fundado el 27 de noviembre de 1971 por un grupo de líderes empresariales, como una asociación sin fines de lucro, constituida por Cámaras y Asociaciones representativas del sector terciario de la economía, para unificar y coordinar su acción en aras del desarrollo económico del país.

[1] www.fedecamaras.org.ve

Los principios que lo sustentan son propiciar la igualdad de oportunidades como base del bienestar social auto-sustentable, fortalecer el sistema democrático como forma de organización social, generar y fortalecer la participación pro-activa de la sociedad civil como protagonista del desarrollo nacional.

La Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas es una asociación civil que tiene por objeto fomentar el desarrollo del comercio, la industria y los servicios en la Región de la Gran Caracas, así como proteger los intereses legítimos de sus afiliados fortaleciendo y promoviendo la propiedad, la iniciativa privada y la libertad como valores fundamentales de la sociedad.

Es una entidad que promueve y trabaja por el mejoramiento nacional de la productividad, la eficiencia y la efectividad, a fin de lograr el pleno desarrollo económico y social de la Nación. Es miembro activo de CONINDUSTRIA, CONSECOMERCIO Y FEDECÁMARAS.

Es deber de toda institución gremial velar por la defensa de los principios, fomentando el diálogo con otras organizaciones representativas de la sociedad civil, además de practicar la unidad y compartir espacios.

Para este proyecto se escogieron como población estas organizaciones gremiales que están orientadas a dirigir y representar importantes sectores económicos del país, y para ello deben contar con una dirección y liderazgo lo suficientemente influyente, dentro de su contexto organizacional, gremial y social.

Por tanto, entendiendo que los dirigentes gremiales son los que deben mantener una propensión como líderes, preocupándose por aspectos referidos a los principios, valores, y la ética, se quiso determinar cuál es el estilo de liderazgo más predominante en estos gremios empresariales, y si hay relación con las actitudes éticas con el rol que ejercen día a día como dirigentes y capitanes de empresa.

CAPÍTULO V
MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene por objetivo exponer el diseño y tipo de investigación que se realizó en el presente estudio, siendo así se describirá detalladamente la conceptualización y operacionalización de las variables, así como las características del instrumento aplicado para la recolección de los datos, tomando en cuenta el proceso de análisis de dicha información. También hizo énfasis en la factibilidad y consideraciones éticas, que fueron consideradas al momento de la realización de esta investigación.

1. Tipo y Diseño de investigación.

El tipo de investigación se establece según el objetivo general del estudio (Hurtado, 2008). En este sentido, al pretender determinar el grado de asociación existente entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas, el estudio corresponde con una investigación correlacional, la cual consiste en "asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

El diseño de investigación consiste en el plan o estrategia a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Considerando el proceso de recolección de datos, la investigación corresponde con un diseño de campo, debido a que se obtuvo directamente de la realidad los datos requeridos para establecer la relación entre las variables.

Al tener en cuenta el grado de intervención del investigador, este estudio corresponde a un diseño no experimental, es decir, aquella que "se realiza sin manipular deliberadamente las variables" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), sólo se va a observar el fenómeno tal y como se comporta en su contexto natural.

Por último, según la perspectiva temporal del diseño de investigación, el estudio constituye un diseño de tipo seccional o transversal, ya que los datos fueron tomados en un período de tiempo determinado, para conocer la relación o incidencia de una variable sobre otra, sin pretender observar cómo evoluciona esta relación a lo largo del tiempo.

2. Población, muestra y unidad de análisis.

2.1. Población

La población constituye el conjunto de elementos o casos que coinciden con una serie de especificaciones que se desean estudiar (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En este caso la población son los dirigentes gremiales empresariales pertenecientes a las Juntas Directivas de CONSECOMERCIO, CONINDUSTRIA y La Cámara de Comercio, Industrias y Servicios de Caracas para el año 2009.

2.2. Muestra

La muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2006) es el subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido como población. Para el cálculo de su tamaño se empleó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{n'}{(1) + \frac{n}{N}}$$

Siendo:

n: muestra
N: población = 84

Se: error estándar = 0,15

S^2: desviación estándar = p (1 - p) = 0.9 (1 – 0.9) = 0,09

V^2: varianza de la población = $(0,15)^2$ = 0,000225

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \frac{(0,09)^2}{(0,000225)} = 36$$

$$n = \frac{n'}{(1) + \frac{n}{N}} = \frac{36}{(1) + \frac{36}{84}} = 25{,}20 \cong 25$$

En este caso, la muestra debe conformarse al menos por veinticinco (25) representantes gremiales empresariales, pertenecientes a las Juntas Directivas de cada institución.

Es importante destacar que la fórmula de probabilidad utilizada es aplicable cuando se lleva a cabo un muestreo probabilístico, en el que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En esta investigación, la información obtenida a través de la fórmula de probabilidad presentada anteriormente, sirve como un dato referencial, debido a que la selección de la muestra se llevó a cabo mediante un muestreo no probabilístico.

2.2.1. Tipo de muestreo

La muestra se obtuvo a partir de un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual consiste en un esfuerzo deliberado por parte del investigador de obtener una muestra representativa, a través del uso de juicios o criterios que se consideran típicos de la población (Kerlinger y Lee, 2002). Por tanto, la muestra se conformó de la siguiente manera:

Sector	Junta Directiva	Número de representantes en la Junta	Número de encuestados
Comercio y Servicios	CONSECOMERCIO	37	10
	CONINDUSTRIA	15	6
Industrial	La Cámara de Comercio, Industrias y Servicios de Caracas	32	9

Tabla # 1. Composición de la muestra de estudio

2.2.2. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra, se acordaron previas citas para asistir los días en que los dirigentes gremiales empresariales se reunían en Junta Directiva en sus respectivas instituciones, buscando así lograr encuestar a un mínimo de veinticinco (25) dirigentes que sean capitanes de empresas que se ajusten a la presente investigación.

Vale la pena destacar que la muestra se conformó por aquellos representantes que accedieron a participar en la investigación, resaltando las numerosas dificultades de obtener una muestra representativa en relación a la proporción de cada una de las Juntas Directivas.

Cabe destacar, que este estudio consistió en un esfuerzo deliberado por parte de las investigadoras, para obtener resultados representativos, a través del uso de juicios o criterios que se consideran típicos de la población (Kerlinger y Lee, 2002).

2.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo representada por los dirigentes gremiales empresariales, pertenecientes a las Juntas Directivas de CONSECOMERCIO, de CONINDUSTRIA, y de La Cámara de Comercio, Industrias y Servicios de Caracas, a los cuales se les aplicaron dos cuestionarios, para verificar sí existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas.

3. Variables. Definición conceptual y operacional.

Variable: **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Para efectos de esta investigación, está variable fue definida como el tipo de liderazgo que va adoptar un líder ante una determina situación, entendiéndose por liderazgo un proceso de influencia social en el que líderes y seguidores interactúan de manera dinámica en una situación o entorno particular (Yulk, 2002).

La clasificación que se tomó en cuenta para la presente investigación, es la proporcionada por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, el cual es el instrumento a aplicar para determinar el estilo de liderazgo predominante en los dirigentes gremiales empresariales. Este cuestionario consta de tres escalas una para el Liderazgo Transformacional, otra para el Liderazgo Transaccional y la última para el Liderazgo Laissez-Faire.

Liderazgo Transformacional

Definición Conceptual: Estilo de liderazgo que se caracteriza por el intercambio de motivación e inducción entre líderes y seguidores, por el desarrollo del desempeño deseado a través de la estimulación intelectual e inspirando a los seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión (Bass, 1990, c.p. Ochoa y Pérez, 1998).

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de los indicadores: 1. Nivel de Influencia Idealizada Atribuida, 2. Nivel de Influencia Idealizada Conductual, 3. Motivación Inspiracional, 4.Estimulación Intelectual y 5. Consideración Individualizada del MLQ, cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas sometidas a evaluación.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores, según Vega y Zabala (2004):

- **Influencia Idealizada Atribuida**: El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos.
- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

- **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.
- **Estimulación Intelectual:** El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.
- **Consideración Individualizada**: El líder se focaliza sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabaja continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

Liderazgo Transaccional

Definición Conceptual: Estilo de liderazgo que caracteriza aquellos líderes que basan la relación con sus seguidores o subordinados en una serie de intercambios o negociaciones, donde el reconocimiento y refuerzos materiales contingentes por su desempeño aceptable, promueven una mejor y más efectiva ejecución (Bass, 1990 c.p. Ochoa y Pérez, 1998).

Definición Operacional: Sumatoria del puntaje directo obtenido en los ítems de los indicadores: 1.Recompensa Contingente, 2.Dirección por Excepción Pasiva, 3.Dirección por Excepción Activa, del MLQ cuya asignación de puntajes fluctúa entre 0 (cero) y 4 (cuatro), por las personas sometidas a evaluación.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores: Vega y Zabala (2004).

- **Recompensa Contingente**: El líder aclara lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.
- **Dirección por Excepción Pasiva**: El líder se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

- **Dirección por Excepción Activa**: El líder se focaliza principalmente en el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

Liderazgo Laissez – Faire o Evitador:

Definición Conceptual: El líder evita tomar acción y decidir sobre cualquier asunto Vega y Zabala (2004).

Definición Operacional: Puntaje directo obtenido en el indicador Laissez-Faire del MLQ, por las personas sometidas a evaluación.

A su vez el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mide variables de criterio o resultado referente a las consecuencias organizacionales, tal y como lo explican Vega y Zabala (2004).

- **Satisfacción:** El líder responde a las expectativas y necesidades de sus subordinados.
- **Esfuerzo Extra**: El líder aumenta el deseo y la capacidad de los subordinados de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización.
- **Efectividad**: El líder optimiza los recursos materiales y humanos del grupo, de manera de obtener óptimos resultados con el menor costo posible.

A continuación se presenta la tabla con la operacionalización de la variable Estilos de Liderazgo:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estilos de liderazgo	Liderazgo Transformacional	Nivel de Influencia Idealizada Atribuida	10, 18, 21, 25
		Nivel de Influencia Idealizada Conductual	6, 14, 23, 34
		Motivación Inspiracional	9, 13, 26, 36
		Estimulación intelectual	2, 8, 30, 32
		Consideración individualizada	15, 19, 29, 31
	Liderazgo Transaccional	Recompensa contingente	1, 11, 16, 35
		Dirección por excepción pasiva.	3, 12, 17, 20
		Dirección por excepción activa.	4, 22, 24, 27
	Laissez-faire	Liderazgo Evitador	5, 7, 28, 33
	Variables de Criterio o Resultado	Satisfacción	38, 41
		Esfuerzo extra	39, 42, 44
		Efectividad	37, 40, 43, 45

Tabla # 2: Operacionalización Variable Estilos de Liderazgo.

Variable: **ACTITUDES ÉTICAS**

En este estudio se entendieron por actitudes éticas, el conjunto de disposiciones, posturas, sentimientos, impulsos, tendencias, emociones o pasiones moralmente buenas, que acompañadas del talante y el carácter del individuo, se reflejan en su conducta humana. (Aranguren, 1986, p. 217).

Se tomaron en cuenta para la operacionalización de las actitudes éticas las dimensiones propuestas por Reidenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) dentro del marco de la ética organizacional.

Esta clasificación incluye las siguientes dimensiones: equidad moral, diversidad, egoísmo, utilitarismo y deberes morales.

La equidad moral va referida por su parte, en conformidad a lo moralmente correcto, a la verdad o hecho comprobado; Reindenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) se basan en la noción aristotélica de que todos deben ser tratados de la misma manera. Es la disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece, actuando bien, por sola la bondad de la operación y conformidad con la razón natural.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

- **Justicia:** acción por la que una persona reconoce o declara lo que pertenece o se debe a alguien.
- **Rectitud:** recta razón o conocimiento práctico de lo que debemos hacer o decir.
- **Imparcialidad:** falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud.

La diversidad según Reidenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) es entendida como una dimensión social, en lugar de individual, donde se toman las consideraciones y conceptos a través de las experiencias adquiridas con las normas culturales.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

- **No discriminación:** protección de carácter extraordinario que se da a un grupo, por razón de sexo, raza, lengua o religión, para lograr su plena integración social.
- **Tolerancia:** respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias.

El egoísmo según Reidenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007), se entiende como el afecto excesivo de alguien para consigo mismo, que hace atender desmedidamente al propio interés, sin cuidarse del de los demás.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

- **Individualismo:** tendencia a pensar y obrar con independencia de los demás, o sin sujetarse a normas generales.
- **Satisfacción personal:** es la satisfacción con la vida y está relacionada con la valoración individual de la calidad de vida, regida por apreciaciones subjetivas y objetivas donde se trasciende lo económico y se mira la percepción, opinión, satisfacción, y expectativas de las personas.
- **Desinterés por los demás:** desprendimiento e indiferencia por ayudar a los demás, donde la persona sólo se centra en su propio bienestar.

El utilitarismo es definido por Borkowski y Ugras (1992, c.p. Emerson, Conroy y Stanley 2007) como la maximización del bienestar, incluidas la satisfacción y la felicidad. Reidenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) plantean que los deberes morales implica actuar de manera que se provea el mayor bien para el mayor número de personas.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

- **Eficiencia:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.
- **Minimización de los daños:** capacidad de proveer el menor perjuicio posible, ante la búsqueda del bienestar propio de una persona.

Los deberes morales van en relación con la conducta del ser humano y como enfrenta moralmente las situaciones que se le presentan. Reindenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) lo definen como la obligación que afecta a cada persona de obrar según los principios de la moral, la justicia o su propia conciencia.

Esta dimensión incluye los siguientes indicadores:

- **Lealtad:** cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien.
- **Respeto:** tener consideración y acatamiento que se hace por cortesía.
- **Compromiso:** obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato.
- **Integridad:** cualidad de ser una persona recta e intachable.

A continuación se presenta la tabla con la operacionalización de la variable Actitudes éticas:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Actitudes Éticas	Equidad moral	Justicia	3, 17, 32
		Rectitud	2, 19, 26
		Imparcialidad	1, 18, 33
	Diversidad	No discriminación	4, 8
		Tolerancia	5, 14
	Egoísmo	Individualismo	6, 11, 20
		Satisfacción personal	12, 37
		Desinterés por los demás	7, 27
	Utilitarismo	Eficiencia	30, 31
		Minimización de los daños.	9, 15, 22, 29
	Deberes morales	Lealtad	10, 13, 35
		Respeto	25, 34, 38
		Compromiso	21, 23, 36
		Integridad	16, 24, 28

Tabla # 3: Operacionalización Variable Actitudes Éticas

4. Recolección, procesamiento y análisis de los datos

4.1. Técnica de recolección de datos

La técnica para la obtención de la información consistió en la encuesta, la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, así lo exponen Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Los instrumentos se conformaron por dos cuestionarios, para medir los estilos de liderazgo y las actitudes éticas respectivamente. Ambos instrumentos fueron aplicados a los mismos sujetos.

Para la aplicación de los instrumentos se acordaron previas citas para asistir los días en que los dirigentes gremiales empresariales se reunían en Junta Directiva en sus respectivas instituciones. Esta se llevó a cabo durante los meses de julio y agosto de 2009.

4.2. Instrumentos

4.2.1 Cuestionario Multifactorial de Liderazgo

Para medir la variable estilo de liderazgo, se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Multifactor Leadership Questionaire) en su versión 5(X) corta, desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, el cual tiene por objetivo medir las distintas variables del modelo de liderazgo de rango total desarrollado por dichos autores (Ochoa y Pérez, 1998).

Este cuestionario consta de dos secciones, la primera es realizada por los líderes para que ellos evalúen su estilo de liderazgo a través de los cuarenta y cinco (45) ítems que se le presentan. Y la segunda parte es respondida por los seguidores, donde ellos evaluarán el estilo de liderazgo de su líder.

Para este estudio se empleó solamente la versión del cuestionario en la forma sub-apreciativa, es decir, la versión respondida por los líderes, ya que cabe destacar que dentro del contexto de estudio, la dirigencia gremial debe ser entendida y tomada en cuenta como un colectivo, donde los dirigentes comparten el rol de líder como el de seguidor.

El MLQ en su forma corta (5X), está compuesto por una escala de Liderazgo Transaccional y otra de Liderazgo Transformacional, cada uno de ellos representada con factores conceptuales distintos. La primera escala contiene los factores de Recompensa contingente, Dirección por excepción pasiva, Dirección por excepción activa, la segunda escala contiene los factores de Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación Inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. También se presenta una escala referente para el Liderazgo Laissez-Faire y tres variables de criterio o resultado, las cuales son: Esfuerzo Extra, Efectividad y Satisfacción.

El cuestionario consta de cuarenta y cinco (45) ítems, con categorías de respuesta tipo Likert en la que cero (0) es igual a “nunca”, el uno (1) igual a “rara vez”, el dos (2) igual a “a veces”, el tres (3) igual a “a menudo” y el valor cuatro (4) es igual a “frecuentemente, sino siempre”. El promedio de respuesta de cada individuo se obtiene, basándose en los puntajes de cada ítem, para cada una de las escalas. (Ver anexo A).

El instrumento en su versión sub-apreciativa, de acuerdo con las investigaciones realizadas por Bass y Avolio (1990, c.p. Ochoa y Pérez, 1998), tienen una confiabilidad alfa que va de 0.60 a 0.92.

4.2.2 Escala Ética Multidimensional

El instrumento que se utilizará para la variable actitudes éticas es el propuesto por Reidenbach y Robin (1990, c.p. McMahon y Harvey, 2007) denominado Multidimensional Ethics Scale (MES). Este cuestionario está compuesto por treinta y ocho (38) asunciones, las cuales fueron elaboradas en base a otras investigaciones empíricas sobre la ética.

Los autores desarrollaron un inventario de múltiples ítems, diseñados en cinco dimensiones que incluyen la equidad moral, la diversidad, el egoísmo, el utilitarismo y los deberes morales.

Los encuestados deberán responder el instrumento en una escala de Likert dentro de un rango de cinco (5) puntos, siendo el valor cero (0) igual a “nunca aceptable” y el valor cuatro (4) igual a “totalmente aceptable”. (Ver anexo B).

Al final se obtiene la suma algebraica para obtener si hay diferencias significativas en la relación de una variable con otra. Los ítems 8, 9, 15, 16, 23, 26, 29, 34 y 36 serán medidos a la inversa.

4.3. Procesamiento de los datos recolectados

Con el fin de alcanzar los objetivos específicos en este estudio, el análisis estadístico consistió en tres fases. La primera estuvo destinada para el estudio de la variable estilos de liderazgo, la segunda fase para el estudio de la variable actitudes éticas y la tercera para la correlación de las variables de la presente investigación.

Para procesar los datos recolectados se definieron como medir los indicadores. Los de la variable estilos de liderazgo se midieron a través del puntaje directo que se obtuvo de las respuestas de cada ítem, por parte de las personas que fueron sometidas a evaluación.

Y los de la variable actitudes éticas se midieron a través de la puntuación directa obtenida de las puntuaciones correspondientes a cada ítem, al aplicar el instrumento.

4.4. Análisis de datos

Los datos obtenidos tras la aplicación de los instrumentos, fueron analizados y procesados a través del uso de la estadística descriptiva, mediante estadísticos de tendencia central (media, mediana y moda) y variabilidad (desviación estándar).

Posteriormente, se calculó el coeficiente de correlación Producto Momento de Pearson que consiste en una medida de asociación lineal entre dos variables (Webster, 1996). Para interpretar el coeficiente de correlación se utilizan tres criterios como lo son el monto, el signo y la significancia estadística.

En cuanto al monto, el coeficiente oscila entre cero (0) y uno (1), donde la tendencia a uno (1) indica un mayor grado de asociación entre las variables. Se considera que a partir de 0,70 la relación es alta, hasta 0,60 la relación es medianamente alta, hasta 0,5 media y así sucesivamente, siendo un coeficiente por debajo de 0,30 un indicador de una baja relación.

El signo indica la dirección de la relación, donde un signo positivo indica una relación directamente proporcional y un signo negativo, una relación inversa.

La significancia estadística indica la probabilidad en que el coeficiente no se debe al azar, utilizándose generalmente un intervalo de confianza al 0,005 y/o 0,001.

5. Factibilidad de la investigación y consideraciones éticas.

Esta investigación se consideró factible, ya que se pudo tener acceso a las fuentes de información, siendo esta conformada por representantes de las Juntas directivas de las instituciones pertenecientes a los gremios empresariales. También se contó con la disposición de los recursos monetarios para la impresión de los instrumentos, adquisición de libros y de más actividades que requieran de disposición monetaria.

Por otra parte, se tuvo el tiempo de ejecución necesario para la realización de dicha investigación al igual que de otros recursos tales como: espacio, computadoras e Internet, los cuales fueron necesarios para la consecución de los objetivos de esta investigación.

En cuanto a las consideraciones éticas, se respetó todas aquellas condiciones que sean exigidas por parte de los sujetos a los cuales se le aplicarán los instrumentos, por lo que se mantuvo un carácter anónimo y confidencial en cuanto a que no se indicarán los nombres y apellidos de los representantes de los gremios empresariales, y sólo se señalaron en líneas generales los resultados obtenidos sobre la población seleccionada.

6. Validación estadística de los instrumentos

6.1. Consideraciones generales

La confiabilidad de un instrumento es la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos como la exactitud o precisión de la medición.

Ambos instrumentos fueron presentados a profesores expertos en la materia, quienes revisaron e hicieron constar que cada uno de los instrumentos utilizados fue validado. (Ver anexos C, D, E y F).

CAPÍTULO VI
ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos de la información recaudada con respecto a las variables de estudio. En primer lugar, se presenta el análisis psicométrico realizado a los instrumentos utilizados. En segundo lugar, el análisis descriptivo de cada una de las variables de estudio y posteriormente, el análisis correlacional.

1. Análisis psicométrico.

El principal aspecto analizado para cada uno de los instrumentos utilizados es la confiabilidad, calculada a través del coeficiente Alpha de Cronbach, que mide el grado de consistencia interna entre los ítems (Anastasi y Urbina, 1998).

1.1. Escala de Estilo de Liderazgo (MLQ).

A la hora de analizar los resultados obtenidos de esta escala, es importante tener en cuenta que ésta se analiza en virtud de la muestra de líderes, en este caso son los dirigentes gremiales empresariales.

La validación de este instrumento se realizó con todos los ítems y se obtuvo un nivel de confiabilidad medianamente alto. A continuación se presentan los resultados:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,5479	45

Tabla # 4. Estadístico de fiabilidad para el Instrumento MLQ

Análisis:

El coeficiente del instrumento con todos sus ítems es igual a 0,5479, lo cual significa que el instrumento tiene un nivel medianamente alto de confiabilidad, lo que permite concluir que este fue válido para medir la variable estilo de liderazgo.

Tomando en consideración que los ítems de dirección por excepción pasiva de la dimensión de liderazgo transaccional, y los ítems de la escala de Laissez-Faire, miden la ausencia o precariedad de un liderazgo activo, se cálculo la confiabilidad del instrumento MLQ excluyendo dichos ítems, este arrojo un nivel de confiabilidad igual a 0,77 lo cual indica un nivel alto de confiabilidad para el instrumento, en consideración de aquellas dimensiones e indicadores que miden la presencia de un liderazgo transformacional y transaccional.

1.1.1. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Liderazgo Transformacional.

La validación para la escala del estilo de Liderazgo Transformacional se realizó con todos los ítems que miden esta dimensión. A continuación se presentan los resultados:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,6627	20

Tabla # 5. Estadístico de fiabilidad para la escala de Liderazgo Transformacional

Análisis:

Como se muestra en la tabla número 5, para la escala de Liderazgo Transformacional, sobre la muestra conformada por un total de veinticinco (25) dirigentes gremiales empresariales, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,6627, lo que indica una consistencia interna medianamente alta de la escala. Es decir, los ítems que conforman la escala de cuestionario transformacional, poseen una correlación medianamente alta entre sí, lo que es indicativo de la confiabilidad de la misma, en términos de la propiedad del instrumento de arrojar un mismo resultado.

A continuación se presentan los estadísticos de fiabilidad para todos los indicadores que conforman la escala de Liderazgo Transformacional.

Indicadores para la Escala de Liderazgo Transformacional	Alpha de Cronbach	Número de ítems
Nivel Influencia Idealizada Atribuida	0,7467	4
Nivel Influencia Idealizada Conductual	0,7354	4
Motivación Inspiracional	0,6464	4
Estimulación Intelectual	0,7040	4
Consideración Individualizada	0,7138	4

Tabla # 6. Estadístico de fiabilidad para los indicadores de la escala de liderazgo transformacional

Análisis:

Como se puede ver en la tabla número 6 se obtuvieron para los indicadores del liderazgo transformacional valores de Alpha de Cronbach que oscilan entre 0,64 y 0,74; lo que significa que en general todos los ítems poseen una alta homogeneidad entre ellos, ofreciendo en promedio una alta confiabilidad para la escala transformacional**.**

1.1.2. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Liderazgo Transaccional.

Se utilizó para la validación de la escala de estilo de Liderazgo transaccional lo ítems correspondientes de los indicadores recompensa contingente y dirección por excepción activa. A continuación se presentan los resultados:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,7418	8

Tabla # 7. Estadístico de fiabilidad para la escala de Liderazgo Transaccional

Análisis:

Para la escala de Liderazgo Transaccional se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0,7418, tal y como se muestra en la tabla número 7. Por lo tanto este valor indica una alta consistencia interna de la escala, confirmando que los ítems que conforman dicha escala poseen una alta correlación entre si, lo que indica la confiabilidad de la misma en términos de la propiedad del instrumento de arrojar un mismo resultado.

Cabe destacar que no fueron tomados en cuenta para esta medición los ítems pertenecientes a los indicadores de dirección por excepción pasiva, ya que su presencia disminuye el nivel de confiabilidad de la escala, a 0,518, esto se debe a que la naturaleza del indicador es propicia a medir un liderazgo pasivo, en donde el líder toma una acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido. Por lo tanto el puntaje de respuesta de este indicador no contribuye a la homogeneidad de la escala.

A continuación se analizaron los coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach para todos los indicadores pertenecientes a la escala de Liderazgo Transaccional:

Indicadores para la Escala de Liderazgo Transaccional	Alpha de Cronbach	Número de ítems
Recompensa Contingente	0,6071	4
Dirección por Excepción Pasiva	0,6985	4
Dirección por Excepción Activa	0,8078	4

Tabla # 8. Estadístico de fiabilidad para los indicadores de la escala de liderazgo transaccional

Análisis:

En general se puede observar en la tabla número 8, que los valores de Alpha de Cronbach de los indicadores que conforman la escala de liderazgo transaccional, poseen en promedio una alta confiabilidad, lo cual indica que los ítems de cada indicador poseen entre si una alta homogeneidad.

1.1.3. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Laissez-faire.

En la escala de Laissez-Faire, para la muestra de líderes, conformada por un total de veinticinco (25) dirigentes gremiales empresariales, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,7246, como se muestra en la siguiente tabla:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,7246	4

Tabla # 9. Estadístico de fiabilidad para la escala Liderazgo Laissez-Faire

Análisis:

El coeficiente de esta dimensión igual a 0,7246 indica una alta consistencia interna de la escala. Es decir, los ítems que conforman la escala de la dimensión Laissez-faire o liderazgo evitador, poseen una alta correlación entre sí, lo que es indicativo de la confiabilidad de la misma, en términos de la propiedad del instrumento de arrojar un mismo resultado.

1.1.4. Estadístico de fiabilidad de la dimensión Variables de criterio o resultado.

Para esta escala con la muestra conformada por un total de veinticinco (25) dirigentes gremiales empresariales, se obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0,7545, tomando en cuenta sólo nueve (9) ítems, tal y como se muestra a continuación:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,8514	9

Tabla # 10. Estadístico de fiabilidad para la dimensión Variable de Criterio o Resultado

Análisis:

Esta escala tiene una alta consistencia interna, ya que el valor se encuentra entre 0,7 y 0,9; lo que permite concluir que los ítems que conforman la variable de criterio o resultado, poseen una alta correlación entre sí, lo que es indicativo de la confiabilidad de la misma, en términos de la propiedad del instrumento de arrojar un mismo resultado.

1.2. Escala de Actitudes Éticas (MES)

La validación de este instrumento se realizó con toda la muestra de los veinticinco (25) dirigentes gremiales empresariales. A continuación se exponen los resultados:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
0,7960	35

Tabla # 11. Estadístico de fiabilidad para el instrumento de Actitudes éticas (MES)

Análisis:

El coeficiente de este instrumento igual a 0,7960, se encuentra entre 0,7 y 097, lo que permite afirmar que el instrumento tiene un nivel alto de confiabilidad, lo que permite concluir que este fue válido para medir esta variable.

Los ítems número 16, 22 y 29 no fueron considerados, pues su presencia afectaba el nivel de confiabilidad, obteniendo el valor de Alpha de Cronbach igual a 0,7941, que si bien indica un buen nivel de confiabilidad, se decidió trabajar con el coeficiente de mayor puntaje.

A continuación se presentan los coeficientes de Alpha de Cronbach obtenidos para cada dimensión e indicadores perteneciente a la escala de Actitudes Éticas:

Dimensión	Alpha de Cronbach	Número de Ítems	Indicadores	Alpha de Cronbach	Número de Ítems
Equidad Moral	0,7349	9	Justicia	0,8337	3
			Rectitud	0,8409	3
			Imparcialidad	0,7976	3
Diversidad	0,8227	4	No Discriminación	0,8560	2
			Tolerancia	0,8269	2
Egoísmo	0,7073	7	Individualismo	0,8199	3
			Satisfacción Personal	0,7420	2
			Desinterés por los demás	0,7789	2
Utilitarismo	0,6994	4	Eficiencia	0,6994	2
			Minimización de los daños	0,7054	2
Deberes Morales	0,7470	11	Lealtad	0,6342	3
			Respeto	0,5600	3
			Compromiso	0,7460	3
			Integridad	0,5902	2

Tabla # 12. Estadístico de fiabilidad para las dimensiones e indicadores de la Escala de Actitudes Éticas

Análisis:

La tabla número 12 agrupa los valores de confiabilidad para las dimensiones e indicadores de la variable Actitudes Éticas, por lo tanto se puede observar que en promedio tanto dimensiones como indicadores poseen altos índices de Alpha de Cronbach, lo que demuestra que la escala es confiable para medir dicha variable.

Cabe destacar que para el cálculo del Alpha de Cronbach del indicador minimización de los daños se utilizaron solamente los ítems 9 y 15 debido a que los ítems 22 y 29 arrojan una nivel de confiabilidad de 0,5896. Por lo tanto también para el cálculo de confiabilidad de la dimensión utilitarismo se excluye a los reactivos 22 y 29, con la finalidad de obtener un puntaje mayor con respecto a la fiabilidad de dicha dimensión.

A su vez en el indicador de Integridad no se hizo usó del ítem 16, ya que arrojó un nivel bajo de confiabilidad igual a 0,3057. Por ende la dimensión Deberes morales no contiene este ítem para el cálculo del índice de Alpha de Cronbach

2. Análisis descriptivo de las variables.

2.1. Estilos de Liderazgo.

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, se hizo el análisis descriptivo para el cuestionario MLQ, este arrojó los siguientes valores:

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	118	144	132,32	134	6,46

Tabla # 13. Estadísticos descriptivos Estilos de Liderazgo

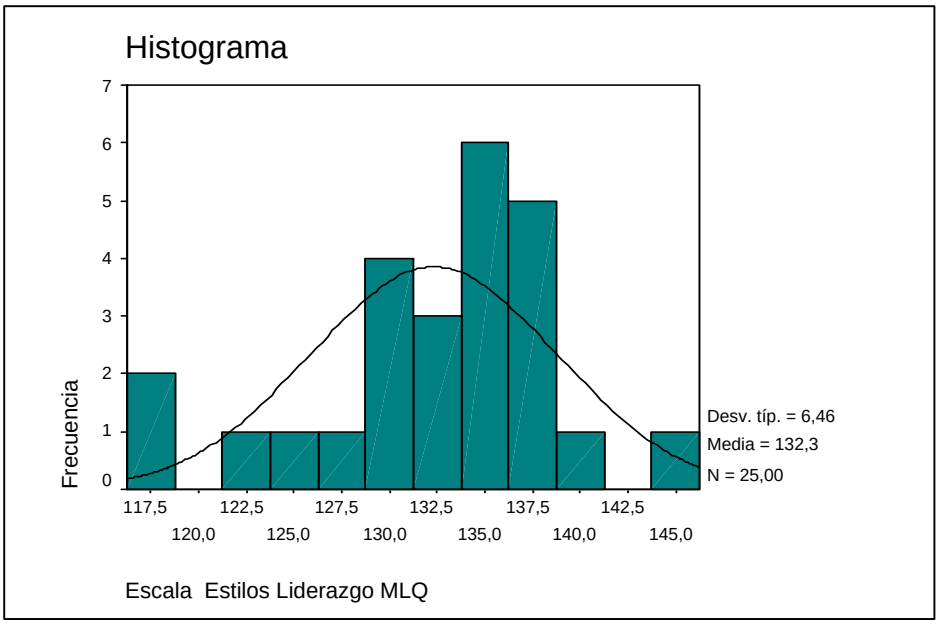

Figura # 1. Histograma de la Variable Estilos de Liderazgo

Análisis:

Para analizar los estilos de liderazgo, se tienen las tres grandes escalas del cuestionario MLQ, como lo son el liderazgo transformacional, transaccional, liderazgo Laissez- Faire, las Variables de criterio o resultado de manera independiente. Los resultados se presentan a continuación.

2.1.1. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Transformacional.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	60	78	72,56	74	3,85

Tabla # 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión Liderazgo Transformacional

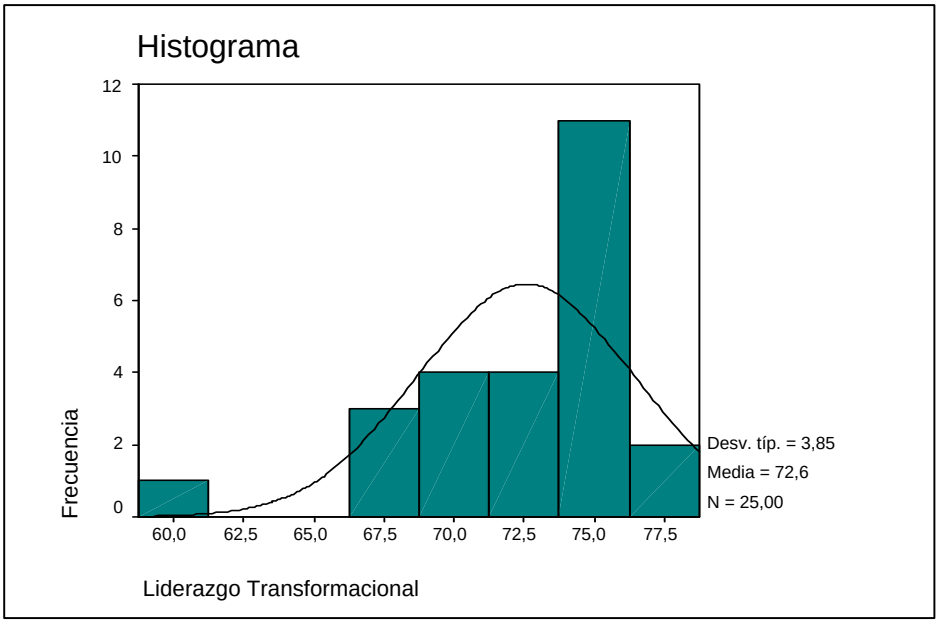

Figura # 2. Histograma de la Dimensión Liderazgo Transformacional

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 14, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 60 y un puntaje máximo de 78, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 72,56, con una mediana de 74, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 3,85, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de Liderazgo Transformacional se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron veinte (20) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 80 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Liderazgo Transformacional
De 80 a 60 muy alto
De 59 a 40 alto
De 49 a 20 medio
De 19 a 10 bajo
De 9 a 0 muy bajo

Tabla # 15. Puntaje de Liderazgo Transformacional

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 72,56, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el Liderazgo Transformacional.

2.1.1.1. Estadística descriptiva del indicador Nivel de Influencia Idealizada Atribuida

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,6	15	1,53

Tabla # 16. Estadísticos descriptivos del indicador Nivel de Influencia Idealizada Atribuida

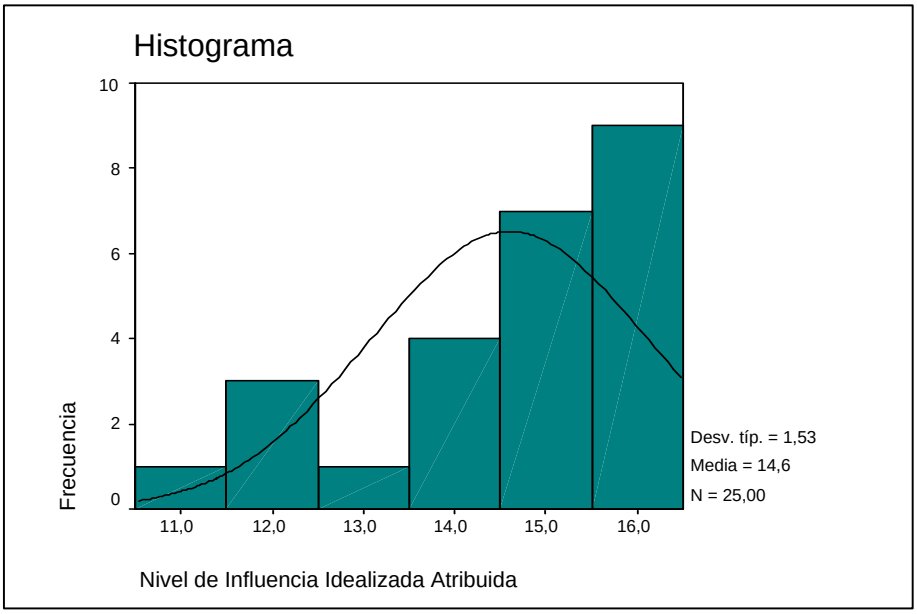

Figura # 3. Histograma del indicador Nivel de Influencia Idealizada Atribuida

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 16, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,60, con una mediana de 15, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,53, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Nivel de Influencia Idealizada Atribuida se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Nivel de Influencia Idealizada Atribuida
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 10 bajo

Tabla # 17. Puntaje de Nivel Influencia Idealizada Atribuida

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,6, corresponden con una categoría muy alta, tal y como se muestra en la tabla número 17, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el Nivel de Influencia Idealizada Atribuida.

2.1.1.2. Estadística descriptiva del indicador Nivel de Influencia Idealizada Conductual.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	12	16	14,76	15	1,39

Tabla # 18. Estadísticos descriptivos del indicador Nivel de Influencia Idealizada Conductual

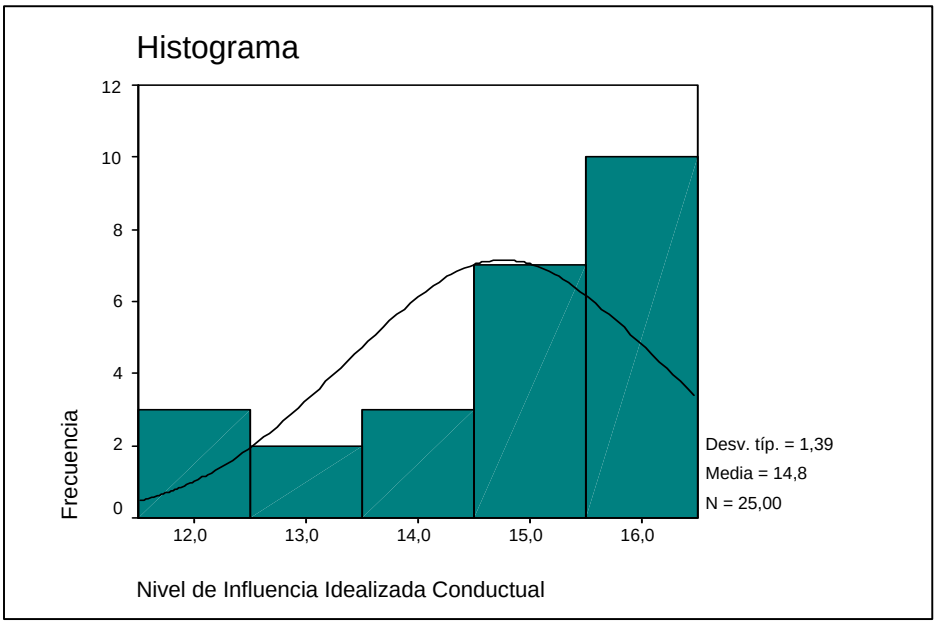

Figura # 4. Histograma del indicador Nivel de Influencia Idealizada Conductual

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 18, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 12 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,76, con una mediana de 15, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,39, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de Nivel de Influencia Idealizada Conductual se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, dando un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Nivel de Influencia Idealizada Conductual
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 10 bajo

Tabla # 19. Puntaje de Nivel deInfluencia Idealizada Conductual

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,76, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el Nivel de Influencia Idealizada Conductual.

2.1.1.3. Estadística descriptiva del indicador Motivación Inspiracional.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,24	14	1,59

Tabla # 20. Estadísticos descriptivos indicador Motivación Inspiracional

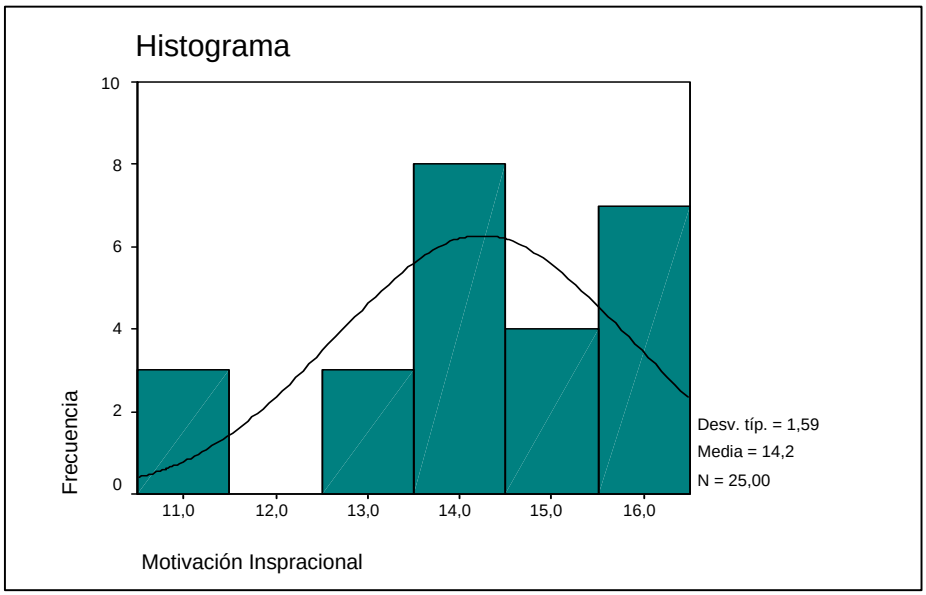

Figura # 5. Histograma del indicador Motivación Inspiracional

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 20, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,54, con una mediana de 14, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,59, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Motivación inspiracional se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Motivación Inspiracional
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 10 bajo

Tabla # 21. Puntaje de Motivación Inspiracional

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,54, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Motivación inspiracional.

2.1.1.4. Estadística descriptiva del indicador Estimulación Intelectual.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,36	14	1,66

Tabla # 22. Estadísticos descriptivos indicador Estimulación Intelectual

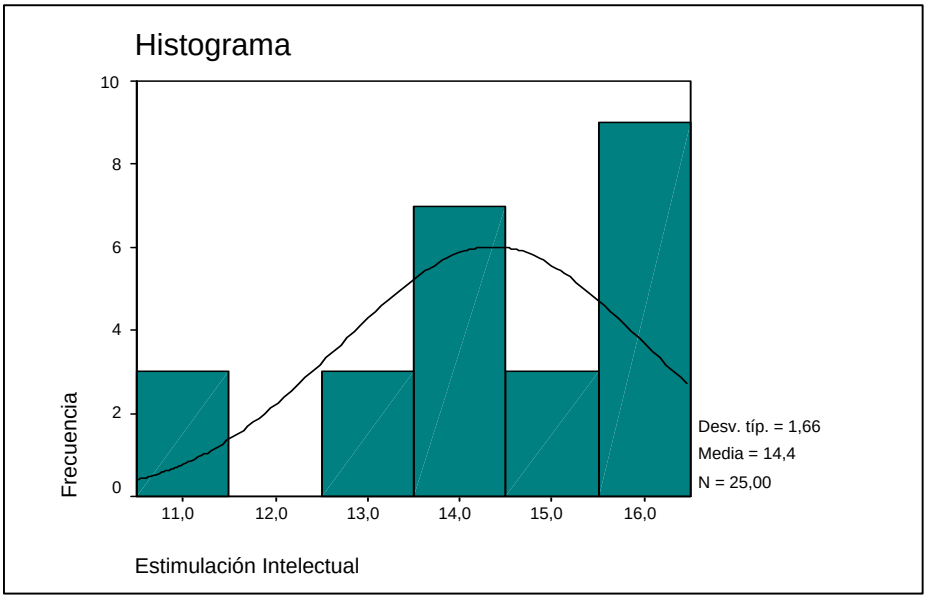

Figura # 6. Histograma del indicador Estimulación Intelectual

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 22, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,36, con una mediana de 14, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,66, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, arroja un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Estimulación Intelectual
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 10 bajo

Tabla # 23. Puntaje de Estimulación Intelectual

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,36, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Estimulación Intelectual.

2.1.1.5. Estadística descriptiva del indicador Consideración Individualizada.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,6	15	1,47

Tabla # 24. Estadísticos descriptivos indicador Consideración Individualizada

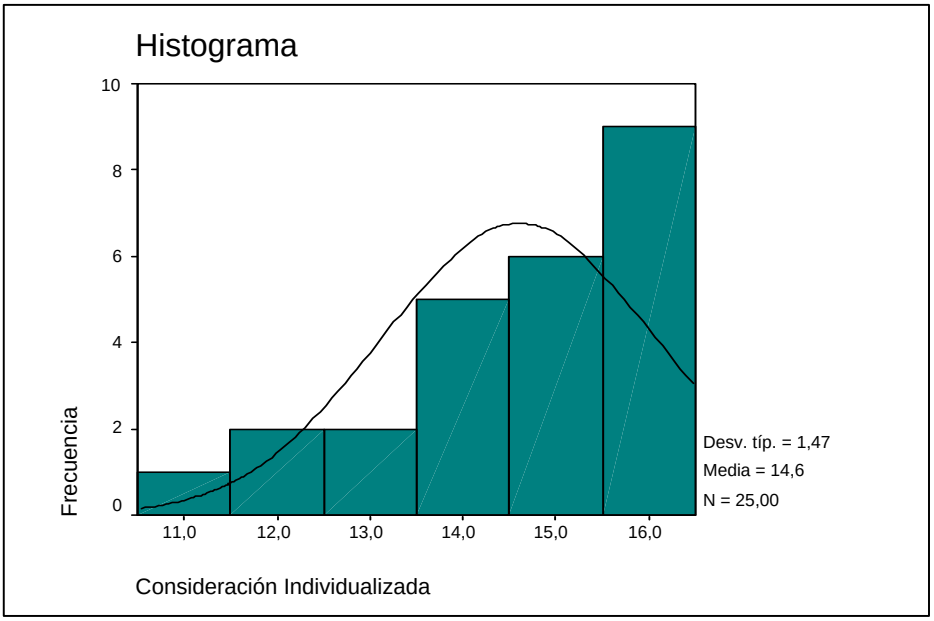

Figura # 7. Histograma del indicador Consideración Individualizada.

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 24, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,60, con una mediana de 15, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,47, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de consideración individualizada se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Consideración Individualizada
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 10 bajo

Tabla # 25. Puntaje de Consideración Individualizada

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,6, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Consideración Individualizada.

2.1.2. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Transaccional.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	20	33	26,76	26	3,62

Tabla # 26. Estadísticos descriptivos Liderazgo Transaccional.

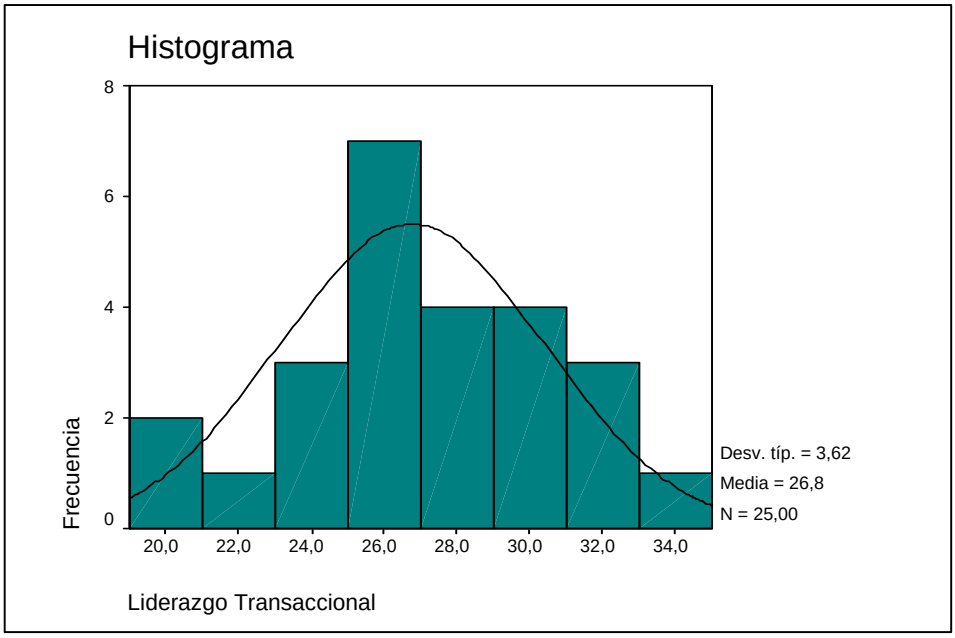

Figura # 8. Histograma de la Dimensión Liderazgo Transaccional

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 26, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 20 y un puntaje máximo de 33, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 26,76, con una mediana de 26, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 3,62, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de Liderazgo Transaccional se obtuvo de la siguiente manera: doce (12) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 48 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango de puntuación:

Puntaje Liderazgo Transaccional
De 48 a 36 muy alto
De 35 a 24 alto
De 23 a 12 medio
De 11 a 0 muy bajo

Tabla # 27. Puntaje de liderazgo transaccional

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 26,76, correspoden con una categoría alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje alto en el Liderazgo Transaccional, sin que se aprecien diferencias significativas entre los mismos.

2.1.2.1. Estadística descriptiva del indicador Recompensa Contingente.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,12	14	1,51

Tabla # 28. Estadísticos descriptivos indicador Recompensa Contingente

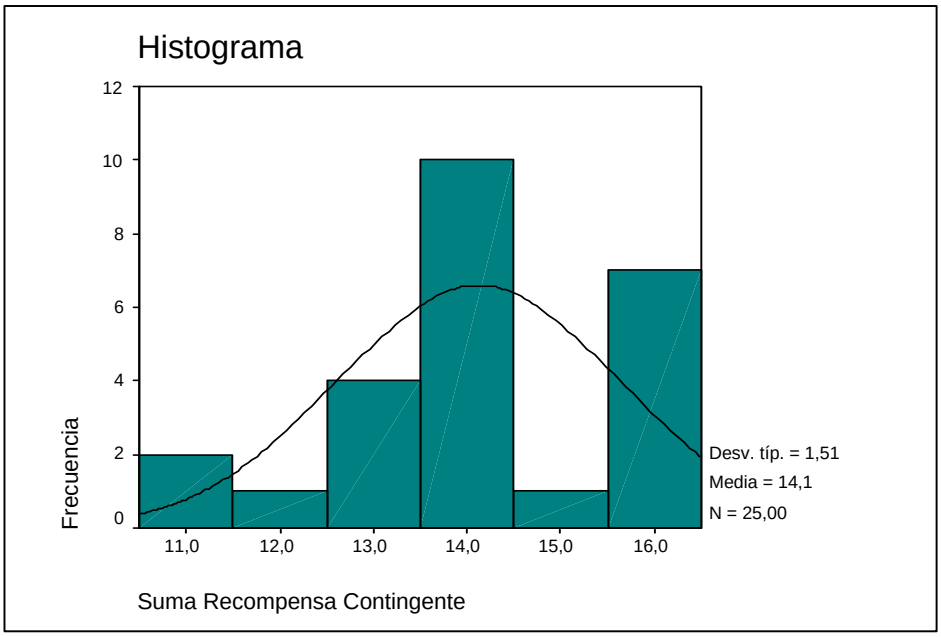

Figura # 9. Histograma del Indicador Recompensa Contingente

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 28, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,12, con una mediana de 14, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,51, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Recompensa Contingente se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Recompensa Contigente
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 bajo

Tabla # 29. Puntaje de Recompensa Contingente

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,12, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Recompensa Contingente.

2.1.2.2. Estadística descriptiva del indicador Dirección por excepción pasiva.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	6	2,56	2	2,06

Tabla # 30. Estadísticos descriptivos indicador Dirección por excepción pasiva

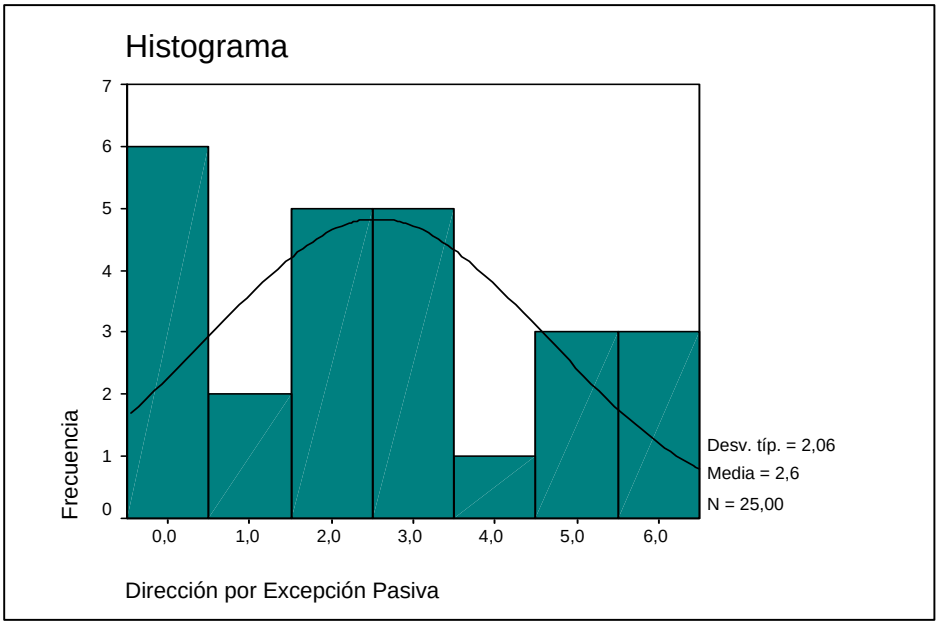

Figura # 10. Histograma del Indicador Dirreción por Excepción Pasiva

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 30, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 0 y un puntaje máximo de 6, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 2,56, con una mediana de 2, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,06, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Dirección por excepción pasiva se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Dirección por excepción pasiva
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 bajo

Tabla # 31. Puntaje de Dirección por excepción pasiva

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 2,56, corresponden con una categoría baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy bajo en el indicador de Dirección por excepción pasiva.

2.1.2.3. Estadística descriptiva del indicador Dirección por excepción activa.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	5	15	10,08	10	3,04

Tabla # 32. Estadísticos descriptivos indicador Dirección por excepción activa

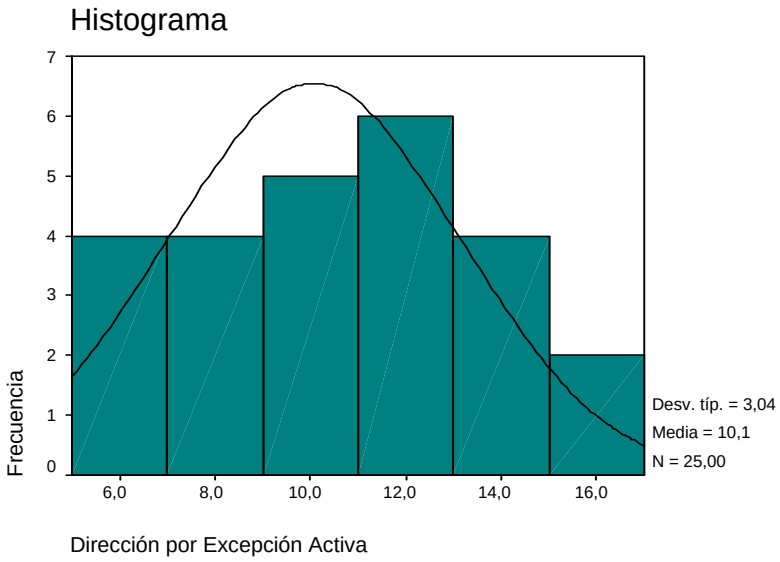

Figura # 11. Histograma del Indicador Dirección por Excepción Activa

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 32, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 15, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 10,08, con una mediana de 10, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 3,04, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Dirección por excepción activa se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, arrojando un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Dirección por excepción activa
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 bajo

Tabla # 33. Puntaje de Dirección por excepción activa

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 10,08, corresponden con una categoría promedio, es decir, que los líderes presentan un puntaje intermedio en el indicador de Dirección por excepción activa.

2.1.3. Estadística descriptiva de la dimensión Liderazgo Evitador o Laissez-faire.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	11	4,72	4	2,70

Tabla # 34. Estadísticos descriptivos de la dimensión Liderazgo Laissez-faire.

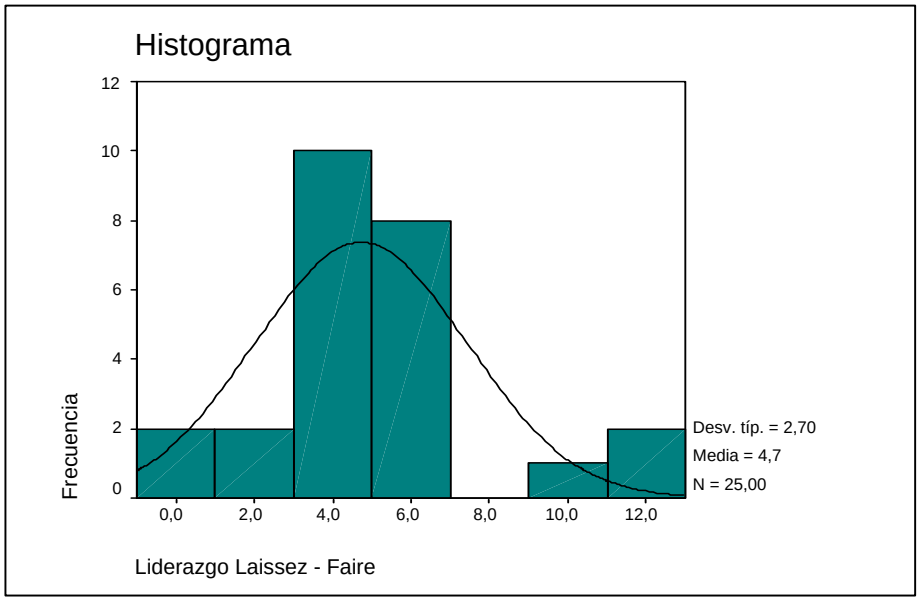

Figura # 12. Histograma de la Dimensión Laissez-Faire

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 34, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de cero y un puntaje máximo de 11, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 4,72, con una mediana de 4, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,70, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de Liderazgo Evitador o Laissez-faire se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para los indicadores de esta dimensión, para este caso: cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de diez y seis (16) puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Liderazgo Evitador o Laissez-faire
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 muy bajo

Tabla# 35. Puntaje liderazgo evitador o Laissez-faire

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 4,72 correspoden con una categoría media, es decir, que los líderes presentan un puntaje promedio en el liderazgo evitador o Laissez-faire, sin que se aprecien diferencias significativas entre los mismos.

2.1.4. Estadística descriptiva de la dimensión Variables de criterio o resultado.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	24	34	28,28	27	3,32

Tabla # 36. Estadísticos descriptivos variable de criterio o resultado.

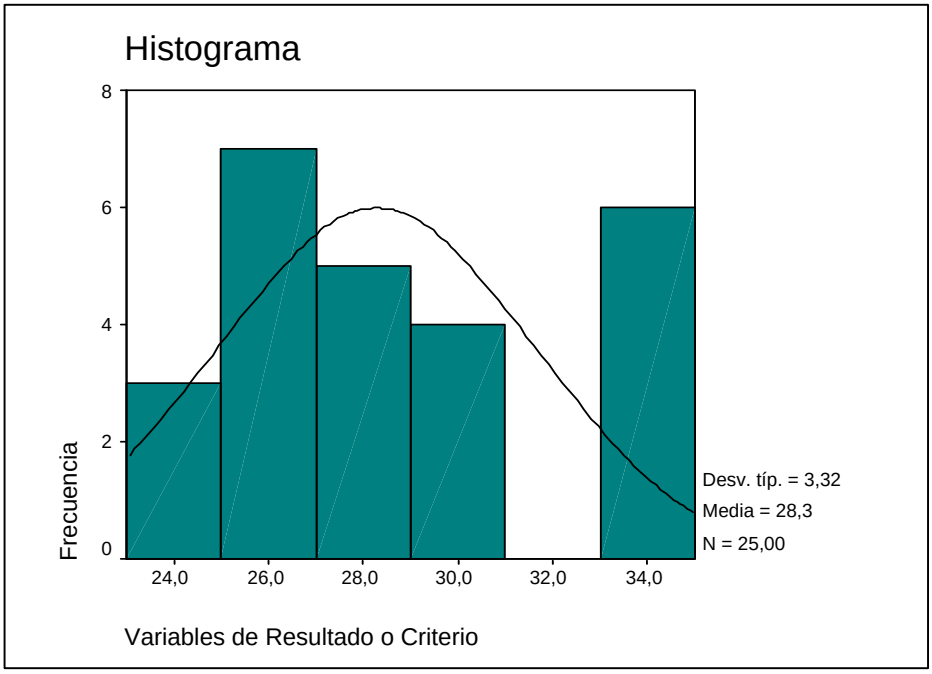

Figura # 13. Histograma de la Dimensión Variable de criterio o resultado

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 36, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 24 y un puntaje máximo de 34, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 28,28, con una mediana igual a 27 que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 3,32, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de Variable de criterio o resultado se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para los indicadores de esta dimensión, para este caso: nueve (9) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de diez y seis (36) puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó la siguiente escala:

Puntaje Variable de criterio o resultado
De 36 a 27 muy alto
De 26 a 18 alto
De 17 a 9 medio
De 8 a 0 muy bajo

Tabla # 37. Puntaje variable de criterio o resultado

Tal y como se muestra en la tabla Nº 37, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 28,28, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje alto en las variables de criterio o resultado, sin que se aprecien diferencias significativas entre los mismos.

2.1.4.1. Estadística descriptiva del indicador Satisfacción.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	5	8	6,68	7	1,03

Tabla # 38. Estadísticos descriptivos indicador Satisfacción

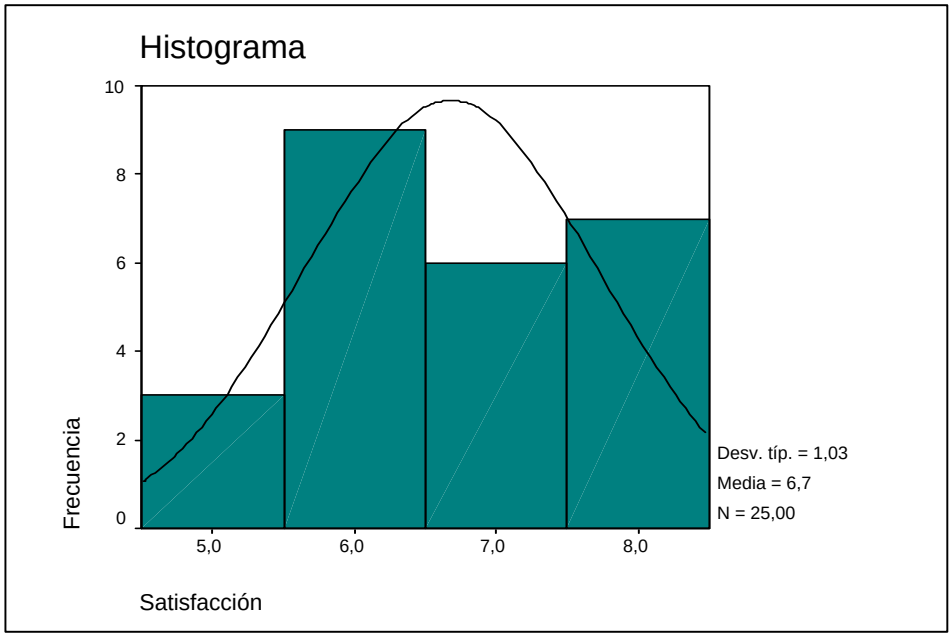

Figura # 14. Histograma del Indicador Satisfacción

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 38, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 8, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 6,68, con una mediana de 7, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,03, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Satisfacción se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje satisfacción
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 39. Puntaje de satisfacción

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 6,68, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Satisfacción.

2.1.4.2. Estadística descriptiva del indicador Esfuerzo extra.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	8	12	9,60	9	1,32

Tabla # 40. Estadísticos descriptivos indicador Esfuerzo extra

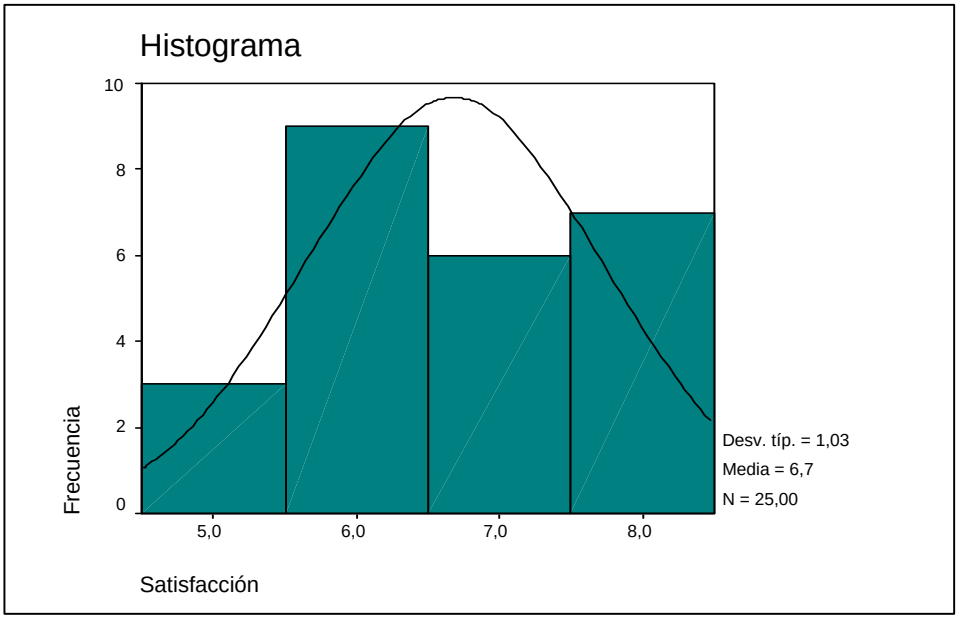

Figura # 15. Histograma del Indicador Esfuerzo extra

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 40, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 8 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 9,60, con una mediana de 9, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,32, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Esfuerzo extra se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Esfuerzo extra
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 41. Puntaje de Esfuerzo extra

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 9,60, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Esfuerzo extra.

2.1.4.3. Estadística descriptiva del indicador Efectividad.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	10	15	12	12	1,66

Tabla # 42. Estadísticos descriptivos indicador Efectividad

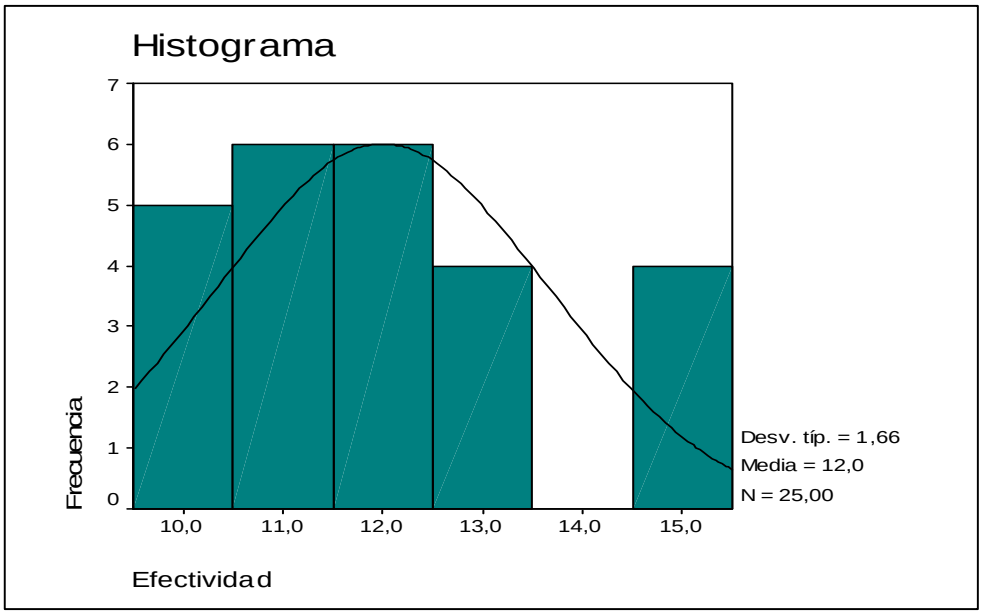

Figura # 16. Histograma del Indicador Efectividad

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 42, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 10 y un puntaje máximo de 15, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 12, con una mediana de 12, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,66, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Efectividad se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Efectividad
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 bajo

Tabla # 43. Puntaje de Efectividad

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 12, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Efectividad.

2.2. Actitudes éticas.

El cuestionario MES tal y como se muestra en la siguiente tabla número 44, presenta los siguientes resultados, en cuanto a los estadísticos descriptivos.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	89	116	101,78	101	7,74

Tabla # 44. Estadísticos descriptivos del instrumento Actitudes éticas (MES)

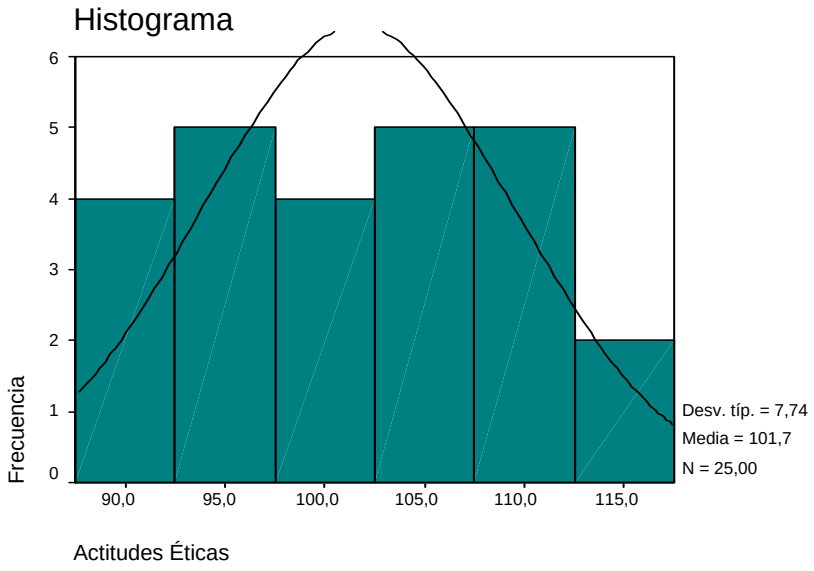

Figura # 17. Histograma del Instrumento de Actitudes Éticas (MES)

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 44, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 89 y un puntaje máximo de 116, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 10178, con una mediana de 101, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 7,74 pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

Para analizar las actitudes éticas, se tienen las cinco grandes dimensiones del cuestionario MES, como lo son la equidad moral, la diversidad, el egoísmo, el utilitarismo y los deberes morales, cuyos resultados se presentan a continuación:

2.2.1. Estadística descriptiva de la dimensión Equidad moral.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	27	36	33,12	33	2,40

Tabla# 45. Estadísticos descriptivos dimensión Equidad Moral.

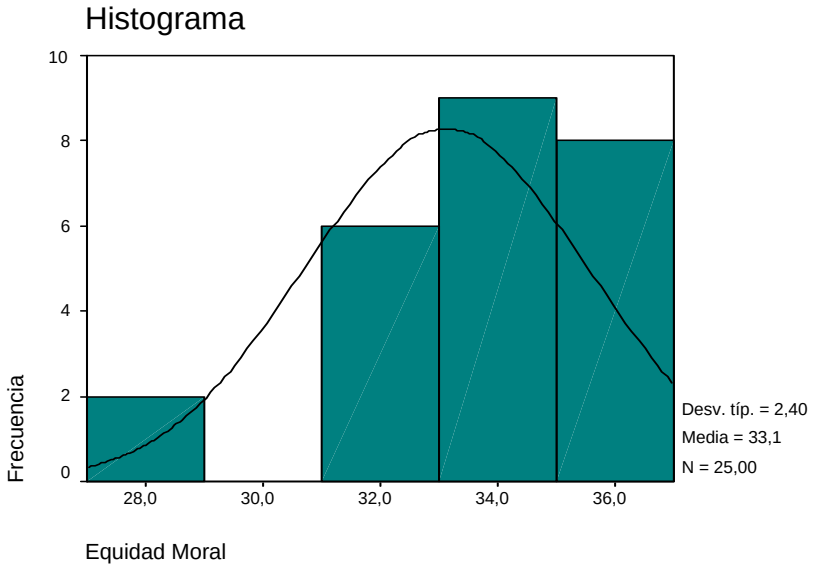

Figura # 18. Histograma de la Dimensión Equidad Moral

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 45, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 27 y un puntaje máximo de 36, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 33,12, con una mediana de 33, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,40, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de la dimensión Equidad Moral se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron nueve (9) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 36 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Equidad Moral
De 36 a 27 muy alto
De 26 a 18 alto
De 17 a 9 medio
De 8 a 0 bajo

Tabla # 46. Puntaje de Equidad Moral

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 33,12, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en la dimensión Equidad Moral.

2.2.1.1. Estadística descriptiva del indicador Justicia.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	9	12	11,08	12	1,22

Tabla # 47. Estadísticos descriptivos del indicador Justicia.

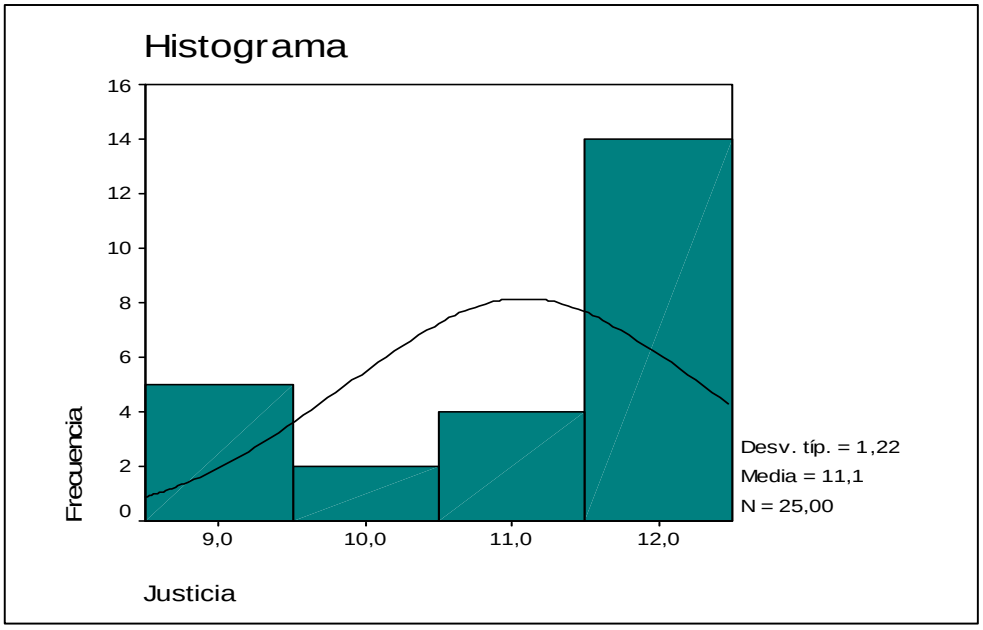

Figura # 19. Histograma del Indicador Justicia

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 47, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 9 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 11,08, con una mediana de 12, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,22, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Justicia se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Justicia
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 48. Puntaje de Justicia

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 11,08, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Justicia.

2.2.1.2. Estadística descriptiva del indicador Rectitud.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	9	12	11,04	12	1,24

Tabla # 49. Estadísticos descriptivos del indicador Rectitud.

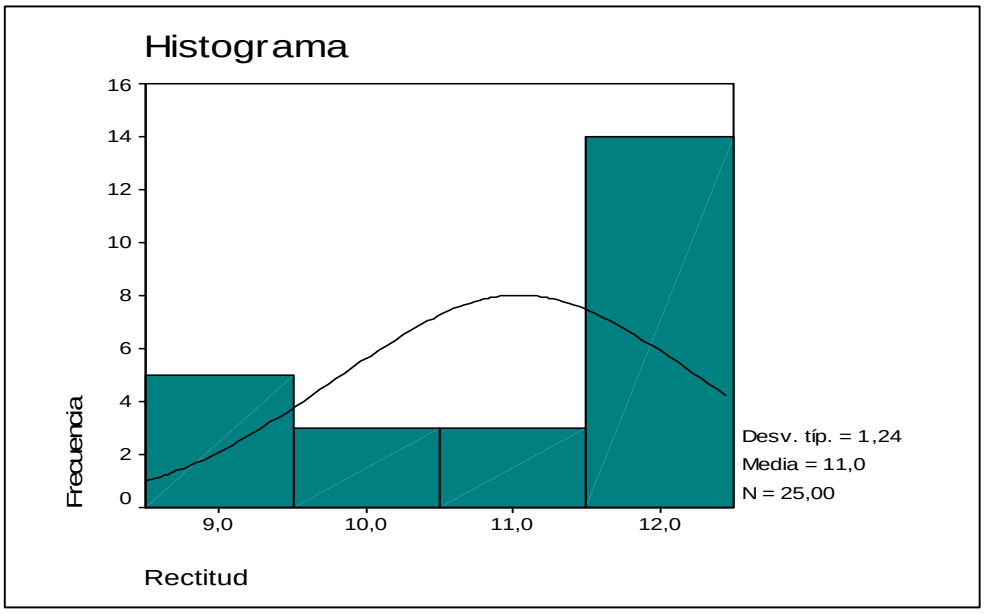

Figura # 20. Histograma del Indicador Rectitud

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 49, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 9 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 11,04, con una mediana de 12, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,24, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Rectitud se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Rectitud
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 50. Puntaje de Rectitud

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 11,04, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Rectitud.

2.2.1.3. Estadística descriptiva del indicador Imparcialidad.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	9	12	11	12	1,19

Tabla # 51. Estadísticos descriptivos del indicador Imparcialidad.

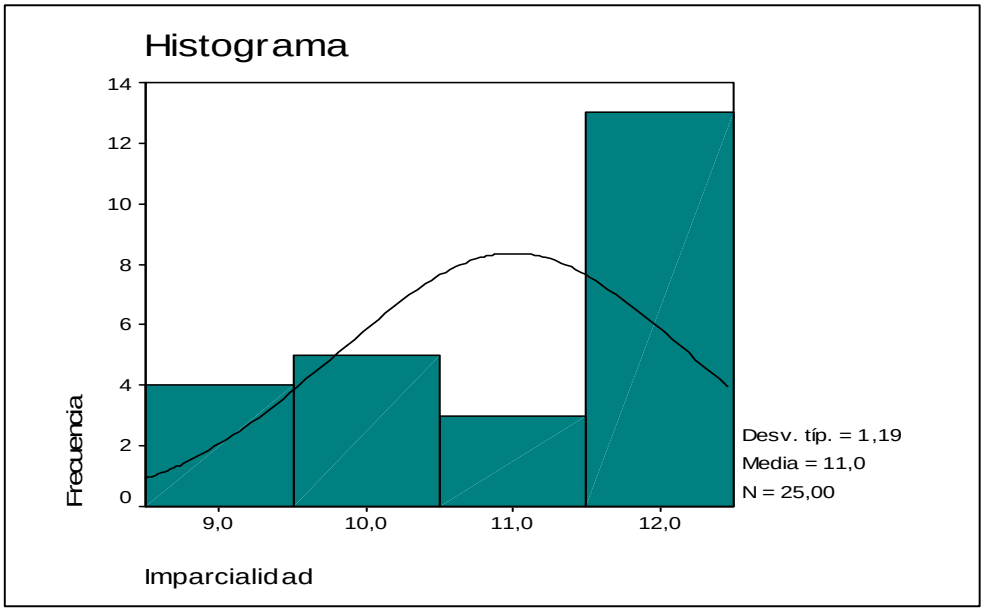

Figura # 21. Histograma del Indicador imparcialidad

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 51, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 9 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 11, con una mediana de 12, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,19, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Imparcialidad se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Imparcialidad
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 52. Puntaje de Imparcialidad

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 11, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Imparcialidad.

2.2.2. Estadística descriptiva de la dimensión Diversidad.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	11	16	14,36	15	1,87

Tabla # 53. Estadísticos descriptivos dimensión diversidad.

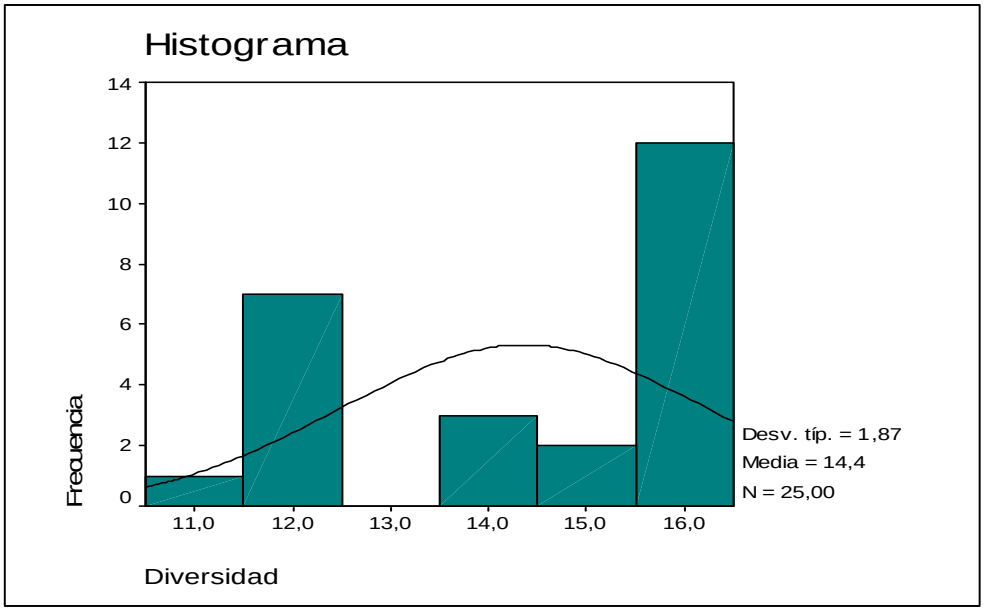

Figura # 22. Histograma de la dimensión Diversidad

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 53, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 11 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 14,36, con una mediana de 15, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,87, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de la dimensión Diversidad se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (4) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 16 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Diversidad
De 36 a 27 muy alto
De 26 a 18 alto
De 17 a 9 medio
De 8 a 0 bajo

Tabla # 54. Puntaje de Diversidad

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 14,36, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en la dimensión Diversidad.

2.2.2.1. Estadística descriptiva del indicador No Discriminación.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	6	8	7,24	8	0,93

Tabla # 55. Estadísticos descriptivos del indicador No discriminación.

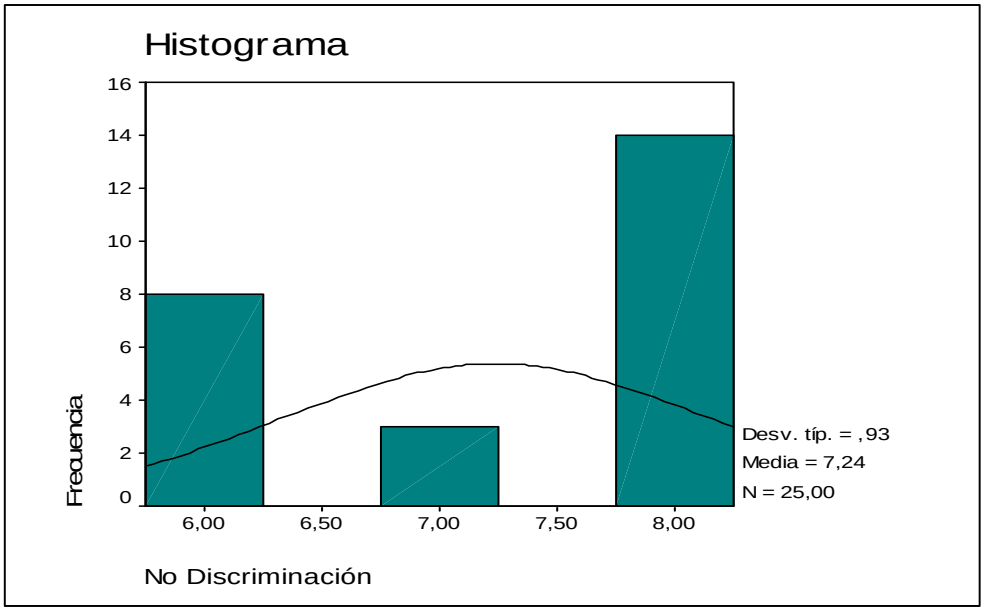

Figura # 23. Histograma de l inidicador No Discriminación

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 55, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 6 y un puntaje máximo de 8, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 7,24, con una mediana de 8, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 0,93, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de No discriminación se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje No Discriminación
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 56. Puntaje de No discriminación

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 7,24, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de No discriminación.

2.2.2.2. Estadística descriptiva del indicador Tolerancia.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	4	8	7,12	8	1,20

Tabla # 57. Estadísticos descriptivos del indicador Tolerancia.

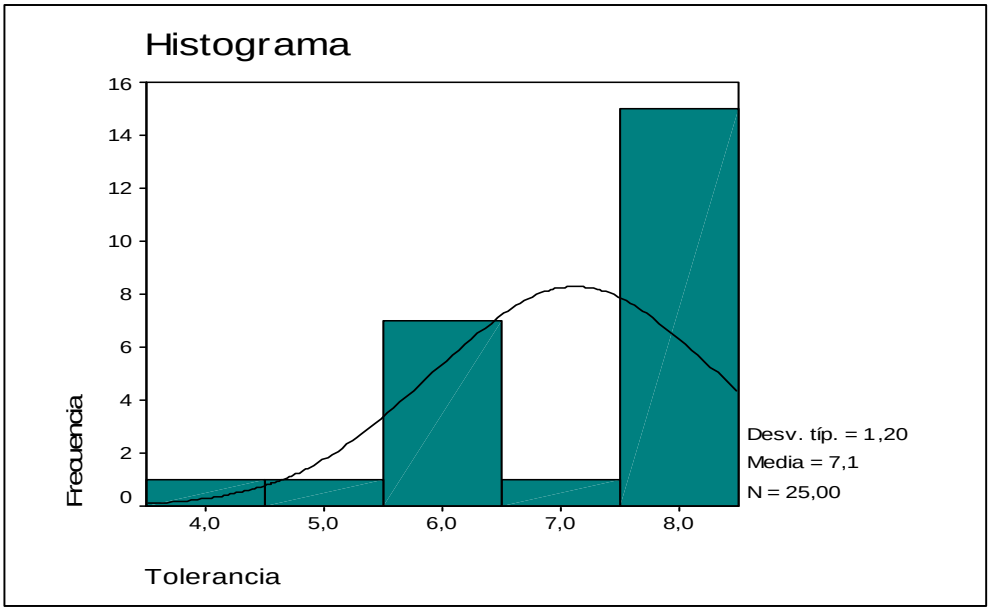

Figura # 24. Histograma del indicador Tolerancia

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 57, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 4 y un puntaje máximo de 8, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 7,12, con una mediana de 8, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,2, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Tolerancia se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Tolerancia
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 58. Puntaje de Tolerancia

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 7,12, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Tolerancia.

2.2.3. Estadística descriptiva de la dimensión Egoísmo.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	7	2,48	2	2,22

Tabla # 59. Estadísticos descriptivos dimensión egoísmo.

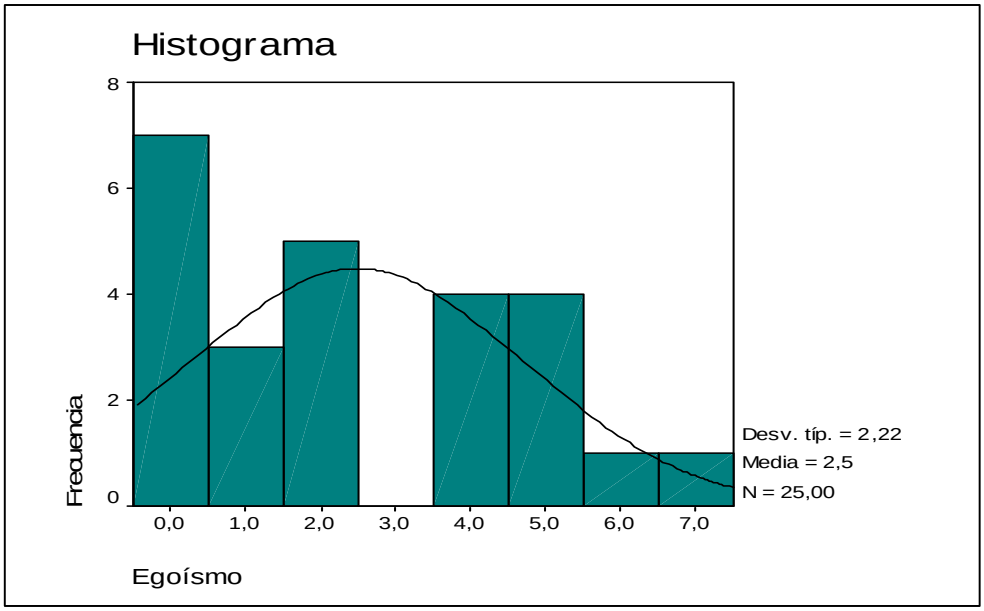

Figura # 25. Histograma de la dimensión Egoísmo

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 59, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de cero y un puntaje máximo de 7, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 2,48, con una mediana de 2, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,22, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de la dimensión Egoísmo se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron siete (7) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 28 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Egoísmo
De 28 a 21 muy alto
De 20 a 14 alto
De 13 a 7 medio
De 6 a 0 bajo

Tabla # 60. Puntaje de Egoísmo

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 2,48, corresponden con una categoría muy baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje baja en la dimensión Egoísmo.

2.2.3.1. Estadística descriptiva del indicador Individualismo.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	3	1,12	1	1,27

Tabla # 61. Estadísticos descriptivos del indicador Individualismo.

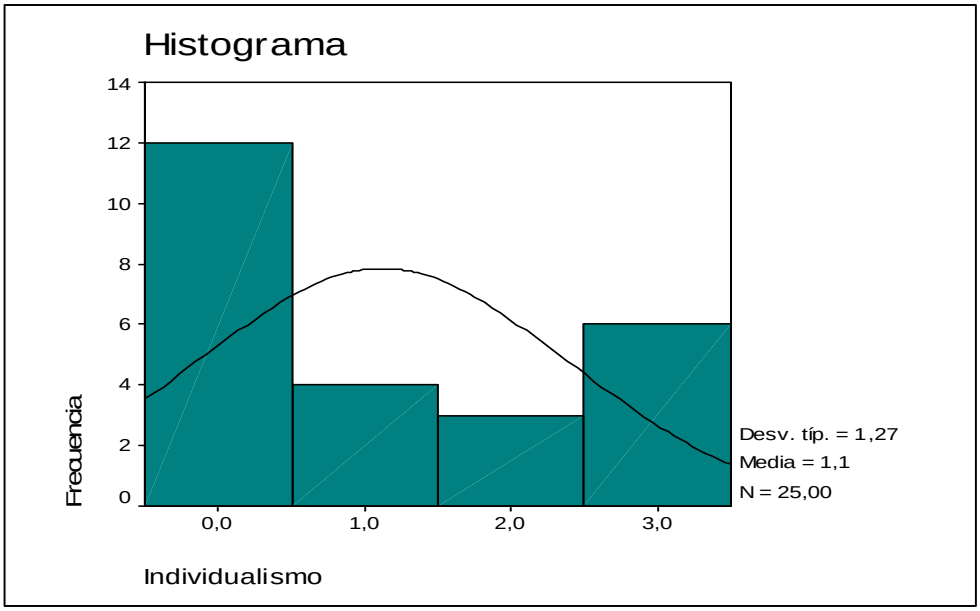

Figura # 26. Histograma del indicador Individualismo

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 61, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de cero y un puntaje máximo de 3, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 1,12, con una mediana de 1, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,27, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Individualismo se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Individualismo
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 62. Puntaje del indicador Individualismo

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 1,12, corresponden con una categoría baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy muy baja en el indicador de Individualismo.

2.2.3.2. Estadística descriptiva del indicador Satisfacción personal.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	2	0,88	0	0,97

Tabla # 63. Estadísticos descriptivos del indicador Satisfacción personal.

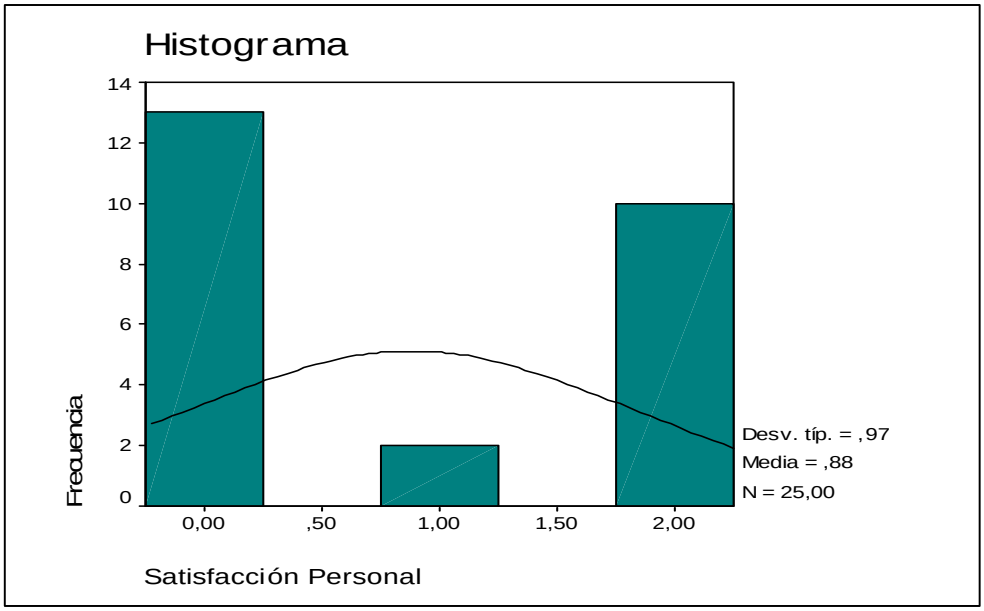

Figura # 27. Histograma del indicador Satisfacción Personal

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 63, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de cero y un puntaje máximo de 2, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 0,88, con una mediana de cero, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 0,97, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Satisfacción personal se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Satisfacción personal
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 64. Puntaje de Satisfacción personal

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 0,97, corresponden con una categoría baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy muy baja en el indicador de Satisfacción personal.

2.2.3.3. Estadística descriptiva del indicador Desinterés por los demás.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	0	4	0,48	0	1

Tabla # 65. Estadísticos descriptivos del indicador Desinterés por los demás.

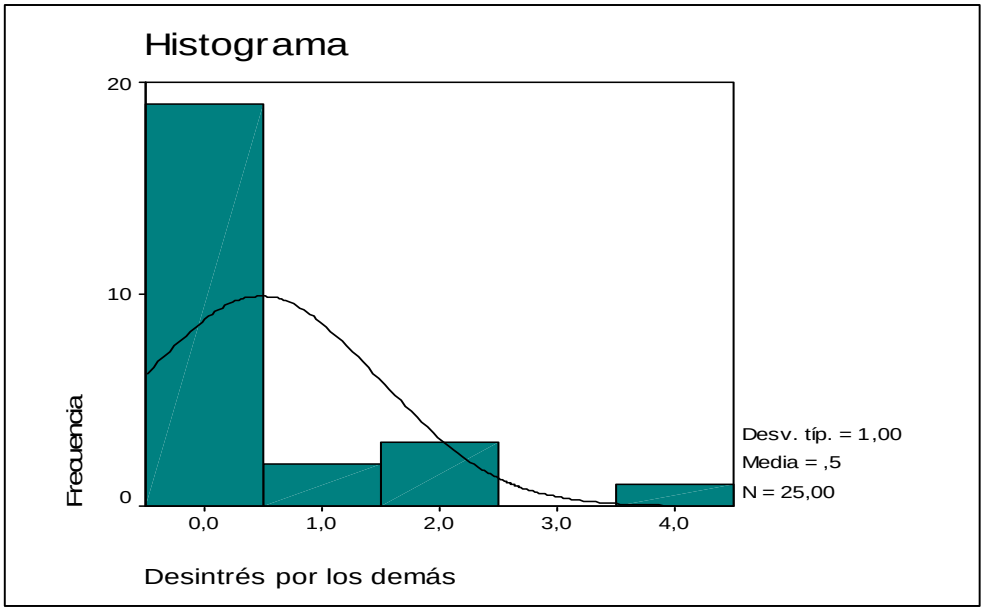

Figura # 28. Histograma del indicador Desinterés por los Demás

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 65, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de cero y un puntaje máximo de 4, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 0,48, con una mediana de cero, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Desinterés por los demás se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Desinterés por los demás
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 66. Puntaje de Desinterés por los demás

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 0,48, corresponden con una categoría baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy muy baja en el indicador de Desinterés por los demás.

2.2.4. Estadística descriptiva de la dimensión Utilitarismo.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	15	24	19,92	21	2,43

Tabla # 67. Estadísticos descriptivos dimensión utilitarismo.

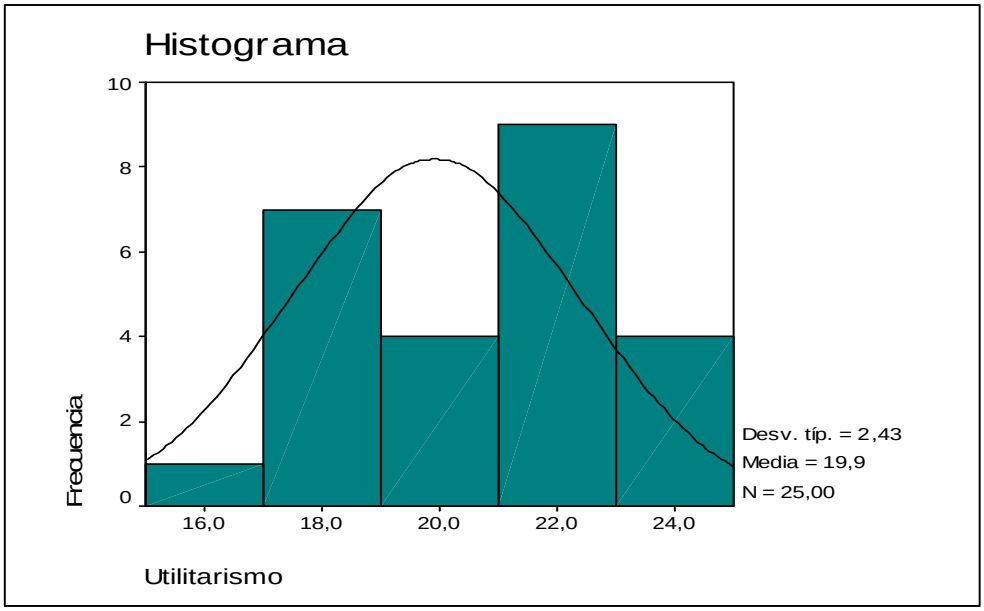

Figura # 29. Histograma de la dimensión Utilitarismo

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 67, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 15 y un puntaje máximo de 24, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 19,92, con una mediana de 21, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,43, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de la dimensión Utilitarismo se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron seis (6) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 24 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Utilitarismo
De 24 a 18 muy alto
De 17 a 12 alto
De 11 a 6 medio
De 5 a 0 bajo

Tabla # 68. Puntaje de Utilitarismo

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 2,48, corresponden con una categoría muy baja, es decir, que los líderes presentan un puntaje baja en la dimensión Utilitarismo.

2.2.4.1. Estadística descriptiva del indicador Eficiencia.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	5	8	6,56	6,00	0,92

Tabla # 69. Estadísticos descriptivos del indicador Eficiencia.

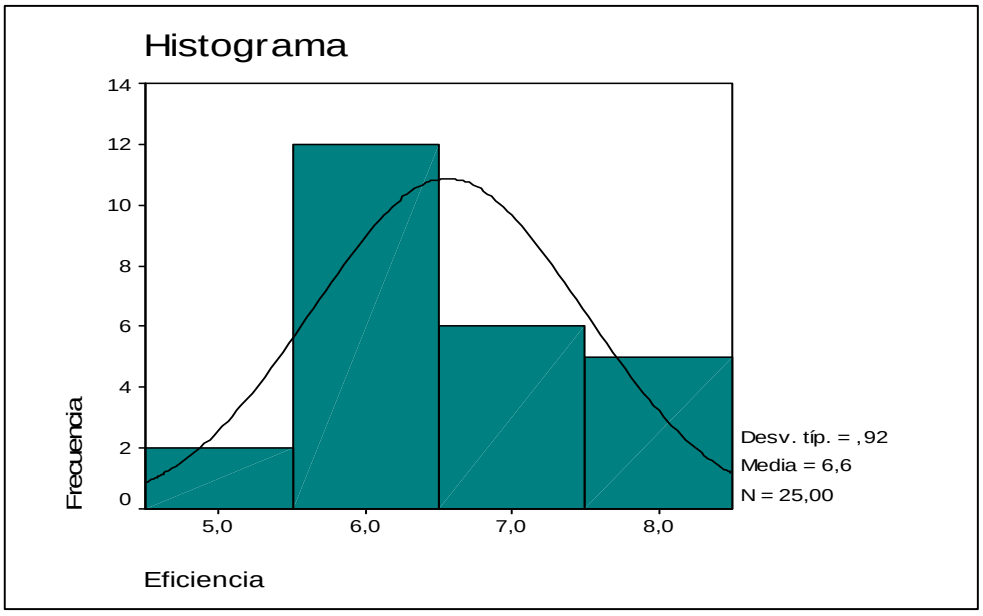

Figura # 30. Histograma del indicador Eficiencia

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 69, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 8, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 6,56, con una mediana de 6, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 0,92, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Eficiencia se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron dos (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Eficiencia
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 70. Puntaje de Eficiencia

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 6,56, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Eficiencia.

2.2.4.2. Estadística descriptiva del indicador Minimización de los daños.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	8	16	13,36	14	2,04

Tabla # 71. Estadísticos descriptivos del indicador Minimización de los daños

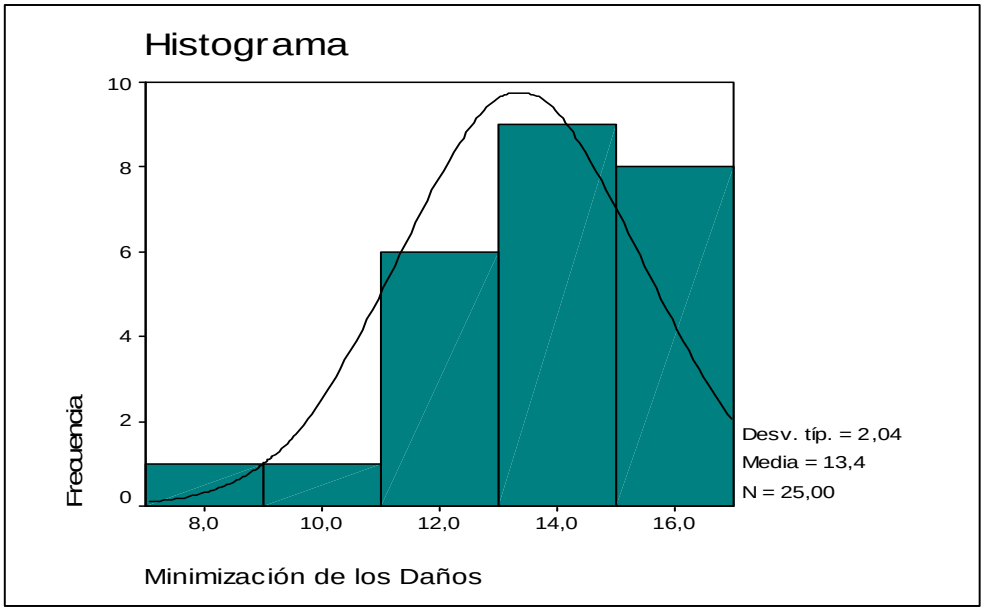

Figura # 31. Histograma del indicador minimización de los daños

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 71, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 8 y un puntaje máximo de 16, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 13,36, con una mediana de 14, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,04, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Minimización de los daños se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron cuatro (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Minimización de los daños
De 16 a 12 muy alto
De 11 a 8 alto
De 7 a 4 medio
De 3 a 0 bajo

Tabla # 72 Puntaje de Minimización de los daños

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 13,36, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Minimización de los daños.

2.2.5. Estadística descriptiva de la dimensión Deberes morales.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	33	48	41,40	42	4,89

Tabla # 73 Estadísticos descriptivos dimensión Deberes morales.

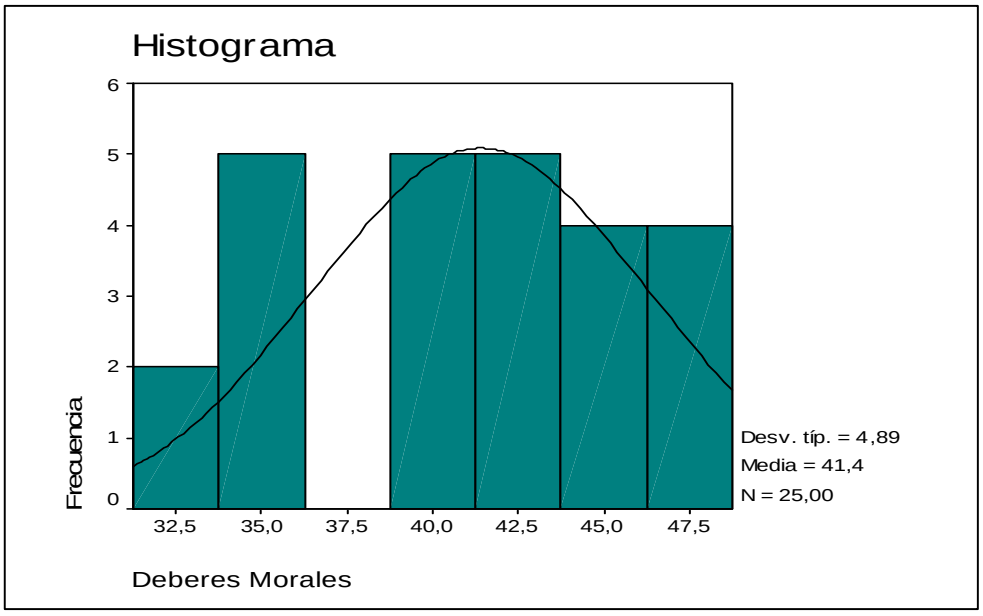

Figura # 32. Histograma de la dimensión Deberes Morales

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 73 la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 33 y un puntaje máximo de 48, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 41,40, con una mediana de 42, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 4,89, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala de la dimensión Deberes morales se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron doce (12) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 48 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Deberes morales
De 48 a 36 muy alto
De 35 a 24 alto
De 23 a 12 medio
De 11 a 0 bajo

Tabla # 74. Puntaje de Deberes morales

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 41,40, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en la dimensión Deberes morales.

2.2.5.1. Estadística descriptiva del indicador Lealtad.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	5	12	9,76	10	2,07

Tabla # 75. Estadísticos descriptivos del indicador Lealtad.

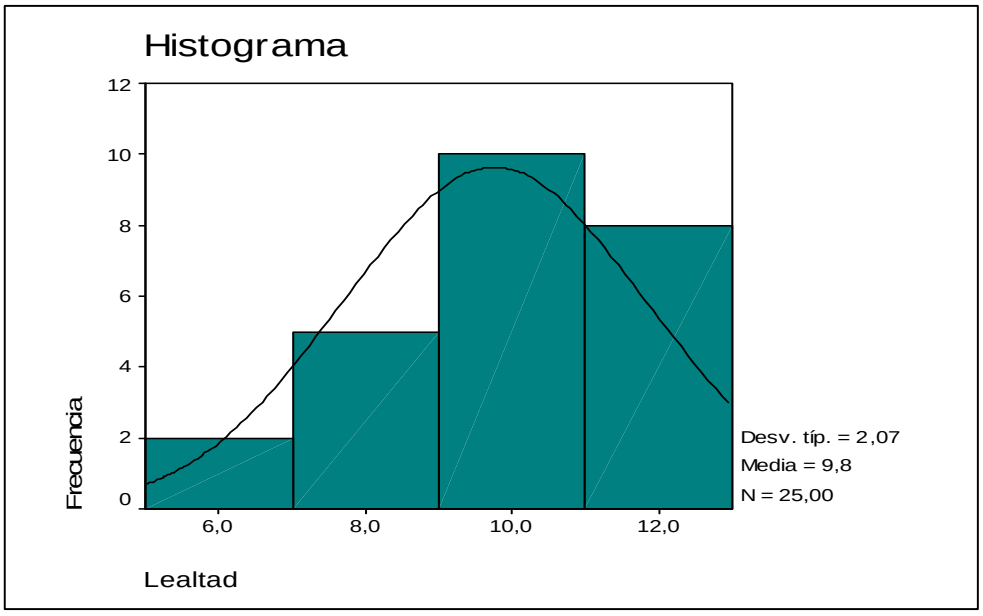

Figura # 33. Histograma del indicador Lealtad

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 75 la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 5 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 9,76, con una mediana de 10, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,07, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Lealtad se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Lealtad
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 76. Puntaje de Lealtad

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 9,76, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Lealtad.

2.2.5.2. Estadística descriptiva del indicador Respeto.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	8	12	10,88	12	1,51

Tabla # 77. Estadísticos descriptivos del indicador Respeto.

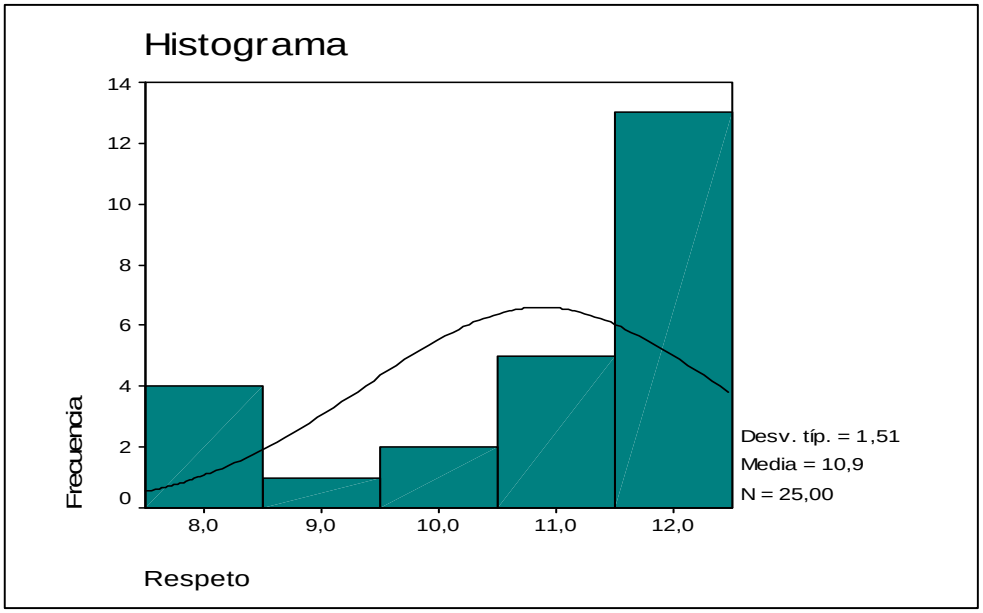

Figura # 34. Histograma del indicador Respeto

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 77, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 8 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 10,88, con una mediana de 12, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 1,51, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Respeto se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Respeto
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 78. Puntaje de Respeto

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 10,88, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Respeto.

2.2.5.3. Estadística descriptiva del indicador Compromiso.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	4	12	10,12	11	2,24

Tabla # 79. Estadísticos descriptivos del indicador Compromiso.

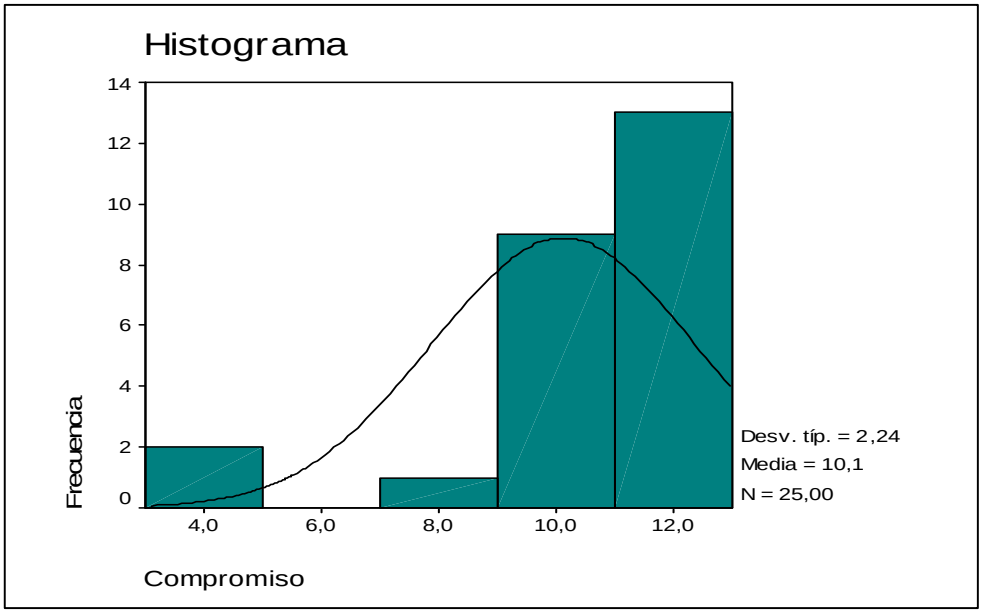

Figura # 35. Histograma del indicador Compromiso

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 79, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 4 y un puntaje máximo de 12, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 10,12, con una mediana de 11, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 2,24, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Compromiso se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (3) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 12 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Compromiso
De 12 a 9 muy alto
De 8 a 6 alto
De 5 a 3 medio
De 2 a 0 bajo

Tabla # 80. Puntaje de Compromiso

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 10,12, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Compromiso.

2.2.5.4. Estadística descriptiva del indicador Integridad.

N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Desviación Estándar
25	6	8	7,64	8	0,64

Tabla # 81. Estadísticos descriptivos del indicador Integridad.

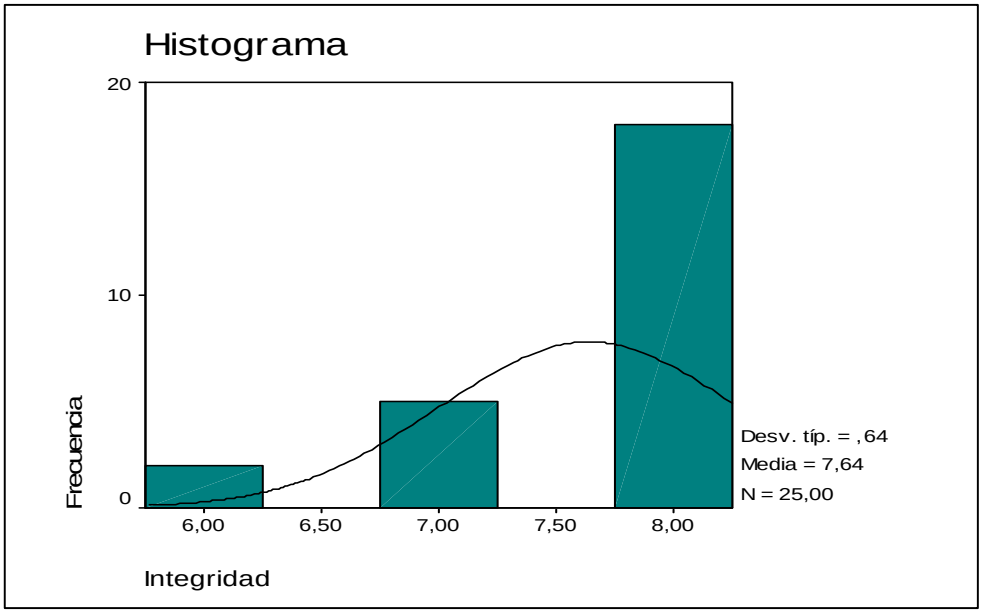

Figura # 36. Histograma del indicador Integridad

Análisis:

De acuerdo a la tabla Nº 81, la muestra de líderes posee una distribución con un puntaje mínimo de 6 y un puntaje máximo de 8, donde el promedio de las observaciones alcanza un total de 7,64, con una mediana de 8, que corresponde con el punto que divide a la distribución en dos partes iguales. La variabilidad de la distribución se observa en la desviación de 0,64, pudiéndose afirmar la tendencia por parte de los líderes a agruparse en los puntajes medios de la variable.

El puntaje para la escala del indicador de Integridad se obtuvo tomando en cuenta la puntuación máxima para que miden todos los indicadores de esta dimensión, para este caso: fueron tres (2) ítems, por cuatro (4) que es el puntaje máximo que se puede obtener en cada ítem, da un total de 8 puntos. Por tanto, a partir de este dato, se creó el siguiente rango:

Puntaje Integridad
De 8 a 6 muy alto
De 5 a 4 alto
De 3 a 2 medio
De 1 a 0 bajo

Tabla # 82. Puntaje de integridad

En este sentido, considerando la escala del cuestionario, los puntajes obtenidos de la media iguales a 7,64, corresponden con una categoría muy alta, es decir, que los líderes presentan un puntaje muy alto en el indicador de Integridad.

3. Correlación entre las variables en estudio.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos plateados en este estudio, se realizó la correlación entre las variables Estilos de Liderazgo y Actitudes Éticas para determinar a nivel experimental, el hecho de si ambas variables guardan relación entre si.

El cálculo de las correlaciones se halló mediante el coeficiente de Pearson el cual es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables, medidas en un nivel por intervalos o de razón (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

En primer lugar se busco analizar el grado de asociación entre las variables de estudio, a través de los puntajes completos obtenido para el instrumento de liderazgo MLQ y el cuestionario de actitudes éticas MES. En este sentido ambos instrumentos no poseen una relación estadísticamente significativa entre sí, debido a que, el coeficiente de correlación producto momento de pearson, alcanza una correlación media- baja = 0,371 que en esta muestra de investigación, obedece al azar.

También, esto se debe a que se están correlacionando los contenidos de todas las dimensiones de ambos instrumentos. Por tanto para efectos de alcanzar correlaciones significativas, se buscó correlacionar aquellas dimensiones e indicadores del cuestionario de liderazgo que tuvieran mayor incidencia en las dimensiones e indicadores del instrumento de actitudes éticas.

Cabe destacar que para las siguientes correlaciones de parte del MLQ no fueron tomados en cuenta la escala de Liderazgo Laissez-faire, ni el indicador de Dirección por excepción pasiva, ya que ambos miden la ausencia de liderazgo, y por tanto no tienen relación con las Actitudes éticas, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Correlación Lineal Momento de Pearson Liderazgo Laissez-faire y Actitudes éticas	Nivel de Significancia Estadística	Correlación Lineal Momento de Pearson Indicador Dirección por excepción pasiva y Actitudes éticas	Nivel de Significancia Estadística
-0,53	0,01	-0,41	0,05

Tabla # 83. Correlación lineal momento de pearson de actitudes éticas con liderazgo laissez-faire y dirección por excepción pasiva

Análisis:

Tal y como se muestra en la tabla anterior, se debe analizar esta correlación bajo tres criterios, que son, el monto donde el coeficiente debe oscilar entre 0 y 1, en este caso se puede observar que ambos coeficientes poseen una relación promedio. En segundo lugar, hay que tomar en cuenta el signo, ya que este indica la dirección de la relación, en las dos situaciones anteriores el signo es negativo, representando una relación inversa entre las variables. Y en tercer lugar la significancia estadística que muestra la probabilidad en que el coeficiente no se debe al azar, en este caso la correlación fue significativa al nivel 0,01 para la correlación del liderazgo Laissez-Faire y Actitudes Éticas y de 0,05 para el indicador de Dirección por Excepción pasiva con Actitudes Éticas.

Para el caso del instrumento de Actitudes éticas no fue considerada la dimensión de Egoísmo, pues este factor implica que no exista una tendencia positiva hacia esta variable. Tomando en cuenta estos criterios se obtuvieron las siguientes correlaciones que se presenta a continuación:

Correlación Lineal Momento de Pearson MLQ (completa) y MES(completa)	Nivel de Significancia Estadística	Correlación Lineal Momento de Pearson MLQ (sin incluir Laissez-faire ni Dirección por excepción pasiva) y MES (sin incluir la dimensión de Egoísmo)	Nivel de Significancia Estadística
0,371		0,703	0,01

Tabla # 84. Correlación lineal momento de pearson de MLQ con MES y MLQ sin Laissez-Faire y Dirección por excepción pasiva con MES sin Egoísmo

Análisis:

Como se puede observar en la tabla anterior, al correlacionar las dimensiones del MLQ que si miden la presencia de liderazgo con las dimensiones del MES que presentan una tendencia positiva a mantener una propensión hacia las Actitudes éticas, se obtuvo un valor igual a 0,703.

Por tanto, analizando esta correlación bajo tres criterios, que son, en primer lugar el monto, donde el coeficiente debe oscilar entre 0 y 1, en este caso se puede observar que el coeficiente igual a 0,703 indica que hay una muy alta relación entre las variables. En segundo lugar, tomando en cuenta el signo, que indica la dirección de la relación, el signo es positivo, representando una relación directa entre las variables. Y en tercer lugar la significancia estadística que muestra la probabilidad en que el coeficiente no se debe al azar, en este caso se obtuvo para la correlación del MLQ sin el liderazgo Laissez-Faire y la Dirección por Excepción pasiva con el MES sin la dimensión Egoísmo un nivel de significancia de 0,01

Adicionalmente se decidió exponer las siguientes correlaciones para mostrar la incidencia por separado de las escalas que componen el MLQ con la escala de las actitudes Éticas.

Variables	Correlación Lineal Momento de Pearson	Nivel de Significancia Estadística	Variables	Correlación Lineal Momento de Pearson	Nivel de Significancia Estadística
Liderazgo Transformacional y Actitudes Éticas (MES)	0,526	0,01	Liderazgo Transformacional y Actitudes Éticas (MES) sin Egoísmo	0,554	0,01
Liderazgo Transaccional sin Dirección por Excepción Pasiva y Actitudes Éticas (MES)	0,188		Liderazgo Transaccional sin Dirección por Excepción Pasiva y Actitudes Éticas (MES) sin Egoísmo	0,264	
Liderazgo Laissez-Faire y Actitudes Éticas (MES)	-0,536	0,01	Liderazgo Laissez-Faire y Actitudes Éticas (MES) sin Egoísmo	-0,513	0,01
Variables de Resultado y Actitudes Éticas (MES)	0,596	0,01	Variables de Resultado y Actitudes Éticas (MES) sin Egoísmo	0,666	0,01

Tabla # 85. Correlación lineal momento de pearson para escalas del MLQ por separado con escala de Actitudes Éticas MES

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de haber realizado el análisis estadístico, es necesario explicar y discutir los resultados que surgen del mismo.

Examinando en primer lugar los resultados obtenidos para la variable estilos de liderazgo, se puede observar que los dirigentes gremiales empresariales poseen una tendencia muy alta hacia un estilo de liderazgo transformacional, ya que como líderes ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores o demás dirigentes gremiales, con el fin de facilitar el relevo de sus cúpulas.

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional los dirigentes gremiales obtuvieron una alta puntuación en dicha escala lo cual muestra que comparten ambos estilos de liderazgo, por esta razón es importante entender que el liderazgo transformacional y transaccional no debe ser entendido como liderazgos opuestos.

El liderazgo transformacional por su parte, se desarrolló por encima del liderazgo transaccional debido a que produce niveles de esfuerzo y desempeño que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente.

Desde el enfoque del liderazgo Laissez-Faire, el cual también fue medido en esta investigación, se puede afirmar que la muestra conformada por 25 dirigentes gremiales empresariales obtuvieron resultados bajos en esta escala lo cual índica que como líderes no renuncian a sus responsabilidades dentro del entorno gremial y a su vez son constantes en la toma de decisiones.

Por otra parte, se aplicó el instrumento de actitudes éticas a toda la muestra, con la intención de medir los niveles de ética que tenían los líderes y saber si existía relación positiva

con los estilos de liderazgo que fueron evaluados. Así bien se observó que la mayoría de los dirigentes presentan una alta tendencia a mantener una disposición moralmente buena, considerando los resultados obtenidos para las dimensiones de equidad moral, diversidad, utilitarismo y deberes morales.

Ante la diversidad los líderes se mostraron respetar las ideas de sus compañeros del gremio, reconociendo que hay diversidad de ideologías políticas, y que no son inconvenientes para el trabajo dentro de la institución gremial.

Para la dimensión de utilitarismo se obtuvo altos puntajes sobre los indicadores de eficiencia y minimización de los daños, es decir, que la muestra seleccionada tiene la capacidad de buscar el mayor bien para el mayor número de personas, incluidos el bienestar y la satisfacción de los mismos.

Así bien, para la dimensión de deberes morales, entendido como la obligación de actuar según los principios de la moral, la justicia o la propia conciencia de las personas al momento de enfrentar las situaciones que se le presentan, se obtuvieron altos resultados positivos hacia los indicadores de lealtad, compromiso, respeto e integridad.

En cuanto a las relaciones que existen entre las variables, los resultados indican lo siguiente:

En la muestra estudiada, se observó según las correlaciones obtenidas sobre las variables, que existe una relación positiva entre los Estilos de Liderazgos y las Actitudes Éticas. Sin embargo, hay que destacar que ciertas dimensiones como la escala de liderazgo Laissez-faire, y la dirección por excepción pasiva no fueron tomadas en cuenta para esta medición final, pues estos miden la ausencia de liderazgo, que no es el caso de la presente investigación.

Así también, fueron descartadas del cuestionario de Actitudes Éticas aquellos elementos que no median una propensión hacia los valores morales, como lo fue la dimensión

del egoísmo, que se entiende como el afecto excesivo de alguien para consigo mismo y que atiende desmedidamente hacia su propio interés sin cuidarse del de los demás, y por tanto, fue analizada de manera independiente, obteniendo como resultados un bajo nivel de egoísmo en la población estudiada. Es decir, que los líderes encuestados mantienen una tendencia a preocuparse por los demás, buscando promover los intereses de la institución gremial.

El perfil de un dirigente gremial empresarial es aquel que pone por encima sus principios y valores, debe ser participativo pues comparte sus opiniones en Junta Directiva, y por tanto, respetuoso de los límites de su propia vocería, además de ser una persona valiente y no pusilánime, capaz de transmitir mensajes a través de una inteligencia persuasiva.

A través de estos resultados se pueden hacer algunas inferencias importantes sobre el efecto del estilo de liderazgo sobre las actitudes éticas que puedan adoptar los líderes. Bien se puede afirmar que existe una alta relación entre las variables, pues un líder debe reconocer aquellos dilemas o situaciones que van a requerir el compromiso de realizar lo que es correcto, y no sólo lo que es conveniente, por tanto, el tipo de liderazgo que ejerce una persona ante una situación viene conectado con la ética y el conjunto de principios y valores que ese líder posea. Es por ello que los líderes en cualquier contexto deben establecer un ejemplo moral a otros que en promedio se torne en un modelo a seguir para todo un grupo u organización.

CONCLUSIONES

Una vez entendidos los resultados del estudio, es necesario que se saquen las conclusiones oportunas de acuerdo a los objetivos planteados.

Los estilos de liderazgo que se presentan con mayor grado en los dirigentes gremiales empresariales, fueron el transformacional y el transaccional.

En primer lugar, se pudo comprobar que los dirigentes gremiales empresariales poseen una tendencia muy alta hacia un estilo de liderazgo transformacional, lo cual es indicativo que como líderes ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores o demás dirigentes gremiales, a su vez proporcionan visión y sentido de los objetivos a alcanzar, comunican altas expectativas, expresan propósitos importantes de manera simple, promueven la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas, proporcionan atención personalizada, tratan a cada empleado o compañero de trabajo individualmente, busca instruir y aconsejar, y obtienen respeto y confianza de parte de los demás dirigentes o compañeros de trabajo (Robbins, 1998).

En cuanto al estilo de liderazgo transaccional los dirigentes gremiales obtuvieron una alta puntuación en dicha escala lo cual muestra que comparten ambos estilos de liderazgo, por esta razón es importante entender que el liderazgo transformacional y transaccional no debe ser entendido como liderazgos opuestos. Un líder ante una situación puede adoptar diversos estilos de liderazgo sin que ello amerite la exclusión de otro.

En la presente investigación el liderazgo transformacional se desarrolló por encima del liderazgo transaccional debido a que produce niveles de esfuerzo y desempeño que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional solamente (Robbins, 1998).

Se puede afirmar por tanto, que los dirigentes gremiales empresariales buscan inspirar a sus seguidores a trascender sus propios intereses para un propósito colectivo, visión o misión.

Desde el enfoque del liderazgo Laissez-faire, el cual también fue medido en esta investigación, se obtuvieron puntuaciones bajas en esta escala lo cual índica que como líderes no renuncian a sus responsabilidades dentro del entorno gremial y a su vez son constantes en la toma de decisiones. Es decir, que buscan responder a las expectativas y necesidades de sus subordinados, optimizando el recurso material y humano del grupo para así lograr óptimos resultados al menor costo posible.

Bajo la muestra seleccionada se encontraron una propensión positiva a mantener actitudes éticas dentro del entorno gremial y empresarial. Así bien se observó que la mayoría de los dirigentes presentan una alta tendencia a mantener una disposición moralmente buena, considerando las dimensiones de equidad moral, diversidad, utilitarismo y deberes morales.

En cuanto a la equidad moral, referida a lo moralmente correcto, los líderes mostraron actuar bien ante factores como la justicia, la rectitud y la imparcialidad, dentro de su entorno institucional. Ante la diversidad, respetan las ideas de sus compañeros del gremio, reconociendo que hay diversidad de ideologías políticas, y que no son inconvenientes para el trabajo dentro de la institución gremial.

Para la dimensión de utilitarismo sobre los indicadores de eficiencia y minimización de los daños, se pudo comprobar que estos tienen la capacidad de buscar el mayor bien para el mayor número de personas, incluidos el bienestar y la satisfacción de los mismos. Así bien, para la dimensión de deberes morales, entendida como la obligación de actuar según los principios de la moral, la justicia o la propia conciencia de las personas al momento de enfrentar las situaciones que se le presentan, los factores de lealtad, compromiso, respeto e integridad fueron valorados altamente.

Finalmente según los objetivos planteados para esta investigación se puede afirmar que si existe relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes éticas bajo la muestra de dirigentes gremiales empresariales.

Es un hecho fundamental que el estilo de liderazgo influye sobre los subordinados, debido a que el comportamiento del líder genera mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos, por lo que es esencial destacar que existen estilos de liderazgos, pero es en una determinada situación cuando el líder lo define, de acuerdo a ciertos factores como el contexto, la relevancia de la decisión, la experiencia del líder y del grupo, entre otros, así lo plantearon Pedraja y Rodríguez (2004).

Según Barnard (1968, c.p. Marco, 2000, p.1) “el liderazgo está compuesto por dos dimensiones dicotómicas: una técnica y otra ética, o de responsabilidad”. Este autor le otorga una alta importancia a la segunda dimensión, afirmando que las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad, según la cual son gobernadas.

Pues bien así, hoy en día hay un nuevo reto que deben enfrentar los líderes en la nueva dinámica organizacional, que se refiere al manejo o gestión de la diversidad. Estos tienen un rol esencial en el establecimiento de igualdad de oportunidades, como en la eliminación de prácticas discriminatorias e injustas, son los líderes dentro de sus organizaciones quienes deben empezar por fomentar la tolerancia y apreciación, tal y como lo planteó Yulk (2002).

Por tanto, comprobando así en el presente estudio la relación existente entre estas variables, sobre una muestra de dirigentes gremiales empresariales, y considerando los resultados arrojados en todo el proceso de investigación se concluye que estos líderes y capitanes de empresas deben mantener y seguir estableciendo la comunicación de valores organizacionales a sus asociados y clientes institucionales, de manera que puedan modelar conductas y comportamientos hacia un contexto ético que puede afrontar el complejo mundo organizacional.

Si bien queda clara la relación del estilo de liderazgo sobre las actitudes éticas, no se descarta que esta pueda ser vista de forma inversa, donde las actitudes éticas influyen sobre el liderazgo que adopte una persona ante cierta situación. Pues el conjunto de principios y valores que ese líder posea, ante un contexto gremial u empresarial, son uno de los factores integradores con que se dispone para mantener en pie a la organización, tal y como lo explica Katz y Kahn (1978, c.p. Brown, 1992), cuando se refieren a "los valores que respaldan los objetivos del sistema" (p.156).

Las organizaciones de representación empresarial en Venezuela están estructuradas con base a responsabilidades y valores aceptados por todos sus miembros. Estos incluyen la libertad y la democracia como valores clave, el respeto íntegro de la ley, de los derechos humanos y laborales fundamentales, así como el respeto de los derechos de propiedad como eje de la prosperidad. Igualmente trabajar con honestidad y transparencia para el desarrollo sustentable de la sociedad y tener un comportamiento socialmente responsable.

Pues tal y como lo explicó Hood en el 2003, la orientación ética del empresario, en términos de trato y conductas es un factor clave en la promoción de actitudes éticas en la organización. Y siendo la población estudiada, organizaciones gremiales empresariales, donde sus dirigentes, miembros de las diferentes Juntas Directivas, son los encargados de llevar a cabo los lineamientos y la vocería de su organización.

Además se encargan dirigir y representar importantes sectores económicos del país ante diversos organismos del estado y la sociedad civil, por lo tanto, que deben contar con una dirección y liderazgo lo suficientemente influyente, manteniendo siempre una disposición moralmente correcta dentro de su labor diaria.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de sugerencias que pudieran ser consideraras en un futuro, para aquellos que deseen realizar investigaciones relacionadas con el área de estilos de liderazgo y actitudes éticas.

- Realizar una investigación que permita la inclusión de variables demográficas como la edad, sexo y nivel socio-económico con la finalidad de establecer si las mismas influyen en las variables de estilos de liderazgo y actitudes éticas.

- Es aconsejable medir la variable estilos de liderazgo bajo otro enfoque teórico, más aun si la población de estudio no se centra completamente en el mundo organizacional.

- Es recomendable utilizar un instrumento que mida liderazgo político si se desea aplicar el estudio en dirigentes gremiales empresariales.

- Realizar investigaciones sobre los estilos de liderazgo en organizaciones sindicales, de modo que se pueda tener un punto de comparación con respecto a las figuras que representan al empleador.

- Buscar otras metodologías de estudio para medir la variable actitudes éticas, con el objeto de evitar la subjetividad de la misma, a la hora de evaluarla a través de herramientas cuantitativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anastasi, A., Urbina, S. (1998). *Tests psicológicos*. México: Prentice Hall.

Aranguren, J. (1986). *Ética*. (4ta. ed.). España: Alianza Universidad de Textos.

Ballen, A. (2008). Así son los empresarios. *Revista Gerente*, edición aniversario. p. 78.

Brown, M. (1992). *La ética en la empresa*. (1ra. ed.). España: Editorial Paidós.

Cámara de Comercio, Industrias y Servicios de Caracas. http://www.lacamaradecaracas.org.ve/

Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA). http://www.conindustria.org

Consejo Nacional del Comercio y los Servicios (CONSECOMERCIO). http://www.consecomercio.org.ve

Cortina, A. (s/f). Las tres edades de la ética empresarial. *El país*. Consultado el 5 de septiembre de 2009 de la World Wide Web:http://www.etnor.org/html/pdf/adela/200200772.pdf

Crespo, M. (2003). Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8, (022), 307-322.

Cuadrado, I., Molero, F., Navas, M. (2003). El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones entre Estilos y Predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 115-129.

Drucker, P. (2005). *Gerencia para el futuro*. Caracas: Editorial Norma.

Emerson, T., Conroy, S., Stanley, Ch. (2007). Ethical attitudes of accountants: Recent evidence from a practitioners' survey. *Journal of Business Ethics*, 71, 73-87.

Etxeberria, Xabier. (2005). *Temas básicos de ética*. (3ra. ed.). Bilbao: Desclée.

Federación de Cámaras (FEDECÁMARAS). http://www.fedecamaras.org.ve/

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Holden, P. (2001). *Ética para managers*. España: Editorial Paidós.

Hood, J. (2003). The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business*, 43, 263-273

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Como aprovechar las lecciones de la experiencia.* (5ta. ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Hurtado, J. (2008). *El proyecto de investigación*. (6ta ed.) Venezuela: Ediciones Quirón.

Kanungo, R. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, (4), 257-265.

Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. (5ta. ed.) Mexico: Mc. Graw Hill.

Legault, D. (1999). Ethics and its place in business. *Canadian Manager*, 24 (4), 1–6.

Maldonado, V. (2007). Pasado, presente y futuro de los gremios empresariales en Venezuela.

Marco, G. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economia y Dirección*, 5. Consultado el 5 de noviembre de 2007 de la World Wide Web: http://www.eticaed.org/13.Marco00.pdf

Margaret, J. (2003). Leadership style and its relationship to individual differences in personality, moral orientation and ethical judgment. *Journal of American Academy of Business*, 3, (1/2), 104-112.

McMahon, J., Harvey, R. (2007). Psychometric properties of the Reidenbach-Robin Multidimensional Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*, 72, 27-39

Middleton, K., Byus, K. (2004). The relationship between pre-charismatic leader emergence and ethical attitudes and behaviors: Hope for the future?. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 9, (4), 86-101.

Morales, J. (1995). *Psicología Social*. (1ra. ed.). España: Mc. Graw Hill.

Ochoa, T., Pérez, A. (1998). *Estudio psicométrico de validez convergente y divergente de la versión abreviada (forma 5x) del cuestionario multifactorial de liderazgo transaccional y transformacional de Bernard M. Bass*. Trabajo de grado de Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Pedraja, L., Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista de la Facultad de Ingenería de la Universidad de Tarapacá*, 12, 63-73.

Pérez, F. (2004). *La libre empresa*. Madrid: Unión Editorial.

Rand, A. (1985). *La virtud del egoísmo*. (1ra. ed.). Buenos Aires: Plastygraf.

Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. (7ma. ed.). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, M. (2006). Ética gerencial: comportamiento ético de los gerentes que más valoran los empleados en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 42, (143), 41-54. Consultado el 7 de Noviembre de 2007 de la World Wide Web: http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21514305.pdf

Sulbarán, J. (s/f). La dimensión ética de la empresa. *Revista Economía*, 12, 166-178.

Webster, A. (1996). *Estadística aplicada a la empresa y a la economía*. (2da. ed.). Madrid: Mc. Graw Hill.

Yulk, G. (2002). *Leadership in Organizations*. (5ta. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Zhu, W., May, D., Avolio, B. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, (1), 16-26.

ANEXOS

A. Instrumento de medición de la variable Estilos de liderazgo para los dirigentes gremiales empresariales.

CUESTIONARIO C-L1

Forma Sub-apreciativa (5X) Corta

Organización:_____ **Fecha:**_____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como usted lo percibe. Por favor, responda todos los ítems a continuación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. La frase "los demás" significa sus pares, es decir, los demás dirigentes gremiales empresariales, con quienes comparte el liderazgo de su institución.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando una categoría por cada ítem.

Nunca	Rara Vez	A veces	A menudo	Frecuentemente o siempre
0	1	2	3	4

1.	Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

2.	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
3.	Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
4.	Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
5.	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
6.	Expreso mis valores y creencias más importantes.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
7.	A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
8.	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
9.	Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
10.	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
11.	Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
12.	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
13.	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
14.	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
15.	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
16.	Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

17.	Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
18.	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
19.	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
20.	Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
21.	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
22.	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
23.	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
24.	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
25.	Me muestro confiable y seguro.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
26.	Construyo una visión motivante del futuro.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
27.	Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
28.	Suele costarme tomar decisiones.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
29.	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
30.	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
31.	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

32.	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
33.	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
34.	Enfatizo la importancia de tener una misión cumplida compartida.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
35.	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
36.	Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
37.	Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
38.	Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
39.	Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
40.	Soy efectivo/a representando a los demás.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
41.	Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
42.	Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
43.	Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la institución.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
44.	Motivo a los demás a trabajar más duro.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
45.	Dirijo un grupo que es efectivo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

B. Instrumento de medición de la variable Actitudes Éticas para los dirigentes gremiales empresariales.

CUESTIONARIO C-A2

Organización:_____ Fecha:_____

Por favor, responda todos los ítems a continuación. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 38 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente se ajusta a usted cada una de las afirmaciones. La frase "los demás" significa sus pares, es decir, los demás dirigentes gremiales empresariales, con quienes comparte el liderazgo de su institución.

Piense que tan aceptable es para usted cada uno de los siguientes factores, siendo el valor cero (0) "nunca aceptable" y el valor máximo igual a cuatro (4) "totalmente aceptable". Marque sólo una opción.

1.	Cuando tomo una decisión siempre examino la situación y no la persona.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
2.	Actúo con seriedad y honestidad en el desempeño de mis funciones y responsabilidades como dirigente gremial.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
3.	Le otorgo a cada quién el reconocimiento que le corresponde, por el trabajo realizado.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
4.	Acepto a los demás tal y como son.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
5.	Respeto las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes a las mías.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

6.	Busco promover mis intereses personales.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
7.	No considero las valoraciones y opiniones de mis compañeros del gremio.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
8.	Tomo en cuenta la posición social e ideologías de una persona para integrarlo a mi equipo de trabajo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
9.	En la acción gremial está claro que el fin justifica los medios.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
10.	Asumo con mis compañeros del gremio los riesgos de la representación de los principios y valores.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
11.	Cuando tomó una decisión, considero solamente mis valoraciones y perspectivas de la situación, ignorando las opiniones y recomendaciones de los demás.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
12.	Me siento motivado si se promueven mis intereses individuales.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
13.	El comité gerencial que dirige la institución gremial debe distribuir las comisiones de trabajo entre gente de su confianza.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
14.	Reconozco que hay diversidad de ideologías políticas, trato de conocer todas ellas y no son un obstáculo para el trabajo gremial.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
15.	Me parece que las acciones pueden ser justificadas por sus consecuencias.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
16.	Las decisiones y propuestas que se presentan en las reuniones de Junta Directiva deben estar previamente “cocinadas”.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
17.	Reconozco el esfuerzo y responsabilidades de los demás.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
18.	Valoro todos los puntos de vista para tomar una buena decisión.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

19.	Trato de tomar decisiones justas, a pesar de lo que puedan decir los demás, o de los costos que puedan significar en el corto plazo.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
20.	En el caso de las organizaciones gremiales no es tan importante estar en permanente contacto con la base empresarial. Es mejor apoyarse en la experiencia personal	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
21.	Me preocupo por el desarrollo de actividades que favorezcan el logro de las metas institucionales.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
22.	Cuando se me propone un dilema, siempre pongo en la balanza todos los costos personales e institucionales, luego decido.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
23.	Los estatutos del gremio son una referencia lejana y distante a la hora de definir las estrategias y tácticas de la organización gremial.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
24.	Mis decisiones gremiales siempre están enfocadas a la defensa de principios y valores, siendo esta el fin último de la acción gremial.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
25.	Valoro y considero la opinión de los demás aunque tengamos diferentes formas de pensar respecto a un tema. La decisión la tomamos por consenso.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
26.	Los directores tienen derecho a utilizar las instalaciones de la institución gremial sin ningún tipo de restricciones.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
27.	No considero las necesidades y aspiraciones de los demás a la hora de tomar decisiones, no me importa lo que piensen.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
28.	Tomo en consideración las consecuencias morales que pueden producir las decisiones que adopto.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

29.	Si a través de mi actividad gremial puedo tener beneficios personales no dudo en aprovecharlos sin tomar en cuenta las consecuencias	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
30.	Siempre estoy pendiente de los costos y consecuencias asociados a una decisión.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
31.	Logro los objetivos propuestos aún cuando se presenten dificultades.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
32.	La agenda de la Junta Directiva se tiene que organizar sobre la base de las necesidades sentidas de los afiliados, que con tiempo lo soliciten.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
33.	Busco ser objetivo en mis decisiones y acciones.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
34.	Las cuentas de la institución sólo conciernen al comité de gerencia y ningún caso debe interesar al resto de los directores.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
35.	Cumplo con los demás los deberes que tengo como dirigente gremial, a pesar de los riesgos personales y de negocios.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
36.	A la hora de decidir entre mi empresa y la institución gremial en la que participo, los intereses y la estabilidad de la empresa son prioritarios.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
37.	Siento dicha al ver que he cumplido todas las metas que me he propuesto, eso es lo importante, no los costos asociados.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
38.	Ofrezco un trato amable y cortés sin importar el nivel jerárquico, económico, académico o social de quién lo recibe.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4