

Facultad de Ciencias de la Salud  
Sección de Psicología  
Departamento de Psicología Clínica, Psicobiología y Metodología

Programa de Doctorado en Psicología  
Proyecto de Tesis

ESTUDIO COMPARATIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN ASOCIACIONES GREMIALES Y DIRECTORES DE  
PROGRAMAS EN PSICOLOGÍA EN LATINOAMERICA Y ESPAÑA, CON BASE EN EL  
PROYECTO GLOBE

**Doctoranda:** Maria Constanza Aguilar Bustamante

**Directores:** Dr. Don. Wenceslao Peñate  
y Dr. Don. Francisco Santolaya Ochando

Tenerife; Junio de 2017

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25


Los doctores Wenceslao Peñate Castro, profesor de la Universidad de la Universidad de La Laguna, y Francisco Santolaya Ochando, facultativo especialista de la Conselleria de Sanitat Universal i Salut Pública de Valencia, como directores de la tesis doctoral "Estudio comparativo del estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones gremiales y directores de programas en psicología en Latinoamérica y España, con base en el proyecto GLOBE", realizada por Dña. María Constanza Aguilar Bustamante,

INFORMAN

Que dicha tesis doctoral reúne las condiciones de calidad, originalidad y rigor científico necesarias para su defensa pública, según establece la legislación vigente para aspirar al grado de doctora.

En La Laguna, a 21 de junio de 2017.

Los Directores:



Fdo.: Wenceslao Peñate Castro



Fdo.: Francisco Santolaya Ochando

Facultad de Psicología. Campus de Guajara. 38200-La Laguna. Tenerife. Tel: 922317473

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## AGRADECIMIENTOS

A mi director de tesis, Dr. Wenceslao Peñate Castro, por creer en Colombia, en la psicología de nuestro país, por creer en mí y apoyarme en este camino y llegar hasta aquí.

A mi codirector de tesis, Dr. Francisco Santolaya Ochando, por permitirme conocer a su lado la psicología iberoamericana y soñar una psicología hispanoamericana para el mundo.

A mis amigas, primero Sonia Zambrano quien me convenció de llegar hasta aquí y es modelo de vida, “amiguita para ti”.

A Andrea Correa, chiquita, con quien disfrute, aprendí y me divertí en cada análisis estadístico.

A mi amiga Bertha Lucia Avendaño, quien me mostró la luz para que este trabajo fuera una realidad estadística.

A todos los colegas y amigos líderes de la psicología iberoamericana, Chile, Colombia, España y México, por haberse tomado el “tiempo” para responder el cuestionario y participar en esta investigación.

A mis amigos de siempre que han estado aquí apoyándome y alentándome para que fuera posible.

A mi esposo Wilson López López quien ha sido mi compañero incondicional en todos los proyectos que he emprendido en la vida, mi vida y su vida.

A mis hijos preciosos, porque sus años de vida son nuestras tesis y estudios posgraduales. Por su paciencia y darme su tiempo para poder cumplir mis sueños, gracias hijos.

A mi amada familia de lado y lado, padre, hermanas y sobrinos, lo logré.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## DEDICATORIA

**A mi mamá que fue siempre aliento en mi corazón...  
A mi padre que se sorprende cada día...**

**A mi esposito a quien admiro y adoro y me acompaño para que lo lograra...**

**A Alejandra que siempre ha sido mi sol....  
Y Santiago que es mi sueño....**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## INDICE

Introducción.....	1
Estructura de la tesis.....	11
I. TRATAMIENTO TEÓRICO.....	12
CAPITULO 1.....	13
LÍDERES, LIDERAZGO Y CULTURA	
1. Líderes, liderazgo y cultura.....	14
1.1 Desarrollos históricos sobre el liderazgo.....	15
1.2 Aproximaciones teóricas al liderazgo.....	20
1.3 Cultura Organizacional.....	26
1.4 Modelo Teóricos sobre Cultura Organizacional.....	28
CAPITULO 2.....	37
PROYECTO GLOBE: LIDERAZGO EN DISTINTAS CULTURAS	
2. Proyecto GLOBE.....	38
2.1 Desarrollo teórico y metodológico proyecto GLOBE.....	40
2.2 Objetivos del GLOBE.....	41
2.3 Fases del proyecto y metodología.....	47
2.4 Clusters culturales y dimensiones del liderazgo.....	50
2.5 Perfil y dimensiones del Liderazgo.....	55
2.6 Vínculos entre dimensiones culturales organizacionales y de liderazgo...	60
2.7 Características del Proyecto GLOBE en España y América Latina.....	63
CAPITULO 3.....	73
LA PSICOLOGÍA ORGANIZADA EN IBEROAMÉRICA	
3. La psicología organizada en Iberoamérica.....	74
3.1 Organizaciones Gremiales y Académicas.....	78
3.2 Organizaciones Gremiales Profesionales.....	80
II. TRATAMIENTO EMPÍRICO.....	98
CAPITULO 4.....	99
TRATAMIENTO EMPÍRICO	
4. Planteamiento del problema.....	100

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

4.1 Objetivos.....	100
4.1.1 Objetivo General.....	100
4.1.2 Objetivos Específicos.....	100
5. Método.....	102
5.1 Tipo de estudio.....	102
5.2 Participantes.....	102
5.3 Instrumentos.....	108
5.3.1 Consistencia interna instrumento Alpha .....	109
5.4 Variables.....	111
5.4.1 Variables sociodemográficas, trayectoria laboral y contexto de Liderazgo.....	111
5.4.2 Variables GLOBE.....	111
5.5 Procedimiento.....	113
6. Resultados.....	118
6.1 Trayectoria Laboral.....	118
6.2 Contexto liderazgo.....	125
6.3 Caracterización de la Cultura Organizacional de los líderes (objetivo 2).....	133
6.4 Caracterización estilo de liderazgo de los directivos (objetivo 3).....	146
6.5 Relación entre Estilo de liderazgo y Cultura Organizacional (Objetivos 4 y 5).....	154
7. Discusión.....	161
7.1 Limitaciones del Estudio.....	167
7.2 Proyecciones para futuros estudios.....	168
8. Conclusiones.....	170
9. Referencias.....	175
10. Anexos.....	186

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1.	Organizaciones gremiales en Psicología.....	9
Tabla 2.	Teorías Clásicas: rasgos, estilos y contingencia.....	20
Tabla 3.	Enfoques alternativos del Liderazgo.....	22
Tabla 4.	Enfoques recientes de Liderazgo.....	23
Tabla 5.	Temas y orientaciones actuales.....	25
Tabla 6.	Perspectivas y niveles de la cultura según Molero (2002).....	34
Tabla 7.	Las nueve dimensiones Culturales Proyecto GLOBE.....	43
Tabla 8.	Dimensiones de liderazgo GLOBE.....	57
Tabla 9	Atributos universales (positivos y negativos) y determinados culturalmente.....	58
Tabla 10.	Clusters de países en las dimensiones de liderazgo.....	62
Tabla 11.	Asociaciones en España.....	82
Tabla 12.	Organizaciones gremiales en Chile.....	84
Tabla 13.	Asociaciones gremiales en Colombia.....	86
Tabla 14.	Asociaciones de México.....	88

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



Tabla 15.	Fijación proporcional muestreo por cuotas.....	103
Tabla 16.	Datos sociodemográficos.....	106
Tabla 17.	Características del Cuestionario Alpha.....	109
Tabla 18.	Análisis de fiabilidad del instrumento.....	110
Tabla 19.	Dimensiones Culturales (House et al., 2004).....	111
Tabla 20.	Dimensiones de Liderazgo del Proyecto GLOBE (McCrae, Terracciano, Realo y Allik, 2008).....	112
Tabla 21.	Variables Trayectoria Laboral.....	128
Tabla 22.	Variables Contexto Liderazgo.....	131
Tabla 23.	Correlaciones Dimensiones Cultura Organizacional.....	141
Tabla 24.	Cultura organizacional “Cómo es”.....	143
Tabla 25.	Cultura organizacional “Cómo debería ser”.....	144
Tabla 26.	Estilos de Liderazgo.....	147
Tabla 27.	Estilo de liderazgo carismático/basado en valores.....	148
Tabla 28.	Estilo de liderazgo Orientado al equipo.....	149
Tabla 29.	Estilo de liderazgo Autoprotector.....	150
Tabla 30.	Estilo de liderazgo Participación.....	150
Tabla 31.	Estilo de liderazgo Orientación Humana.....	150
Tabla 32.	Estilos de liderazgo vrs. Sexo.....	151

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1.	Relación entre cultura organizacional y liderazgo	35
Figura 2.	Aproximación multinivel en la medición de cultura GLOBE	42
Figura 3.	Diagrama de la teoría integrada (Proyecto GLOBE) (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2004)	46
Figura 4.	Cluster de países proyecto GLOBE	51
Figura 5.	Modelo del proceso de la empleabilidad (Forrier y Sels, 2003)	92
Figura 6.	Plano factorial variables sociodemográficas y formación	123
Figura 7.	Plano factorial trayectoria laboral y contexto de liderazgo	124
Figura 8.	Perfil de los Líderes de la psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura organizacional <b>“cómo es”</b>	138
Figura 9.	Perfil de los Líderes de la psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura organizacional <b>“cómo debería ser”</b>	139
Figura 10.	Comparación Perfil de los Líderes de la Psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura Organizacional	140
Figura 11.	Perfil de los Líderes de la psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura organizacional <b>“cómo es”</b>	153
Figura 12.	Ecuaciones estructurales Liderazgo y Cultura en líderes de la psicología de España y Latinoamérica	158
Figura 13.	Ecuaciones estructurales Liderazgo y Cultura en líderes de la psicología de España y Latinoamérica	159
Figura 14.	Modelo teórico proyecto GLOBE relación cultura y liderazgo	160

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo 1. Encuesta ALPHA Proyecto GLOBE	187
Anexo 2. Consentimiento Informado	222
Anexo 3. Tablas de calificación de ítems	223

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Resumen

El objetivo de la presente investigación fue comparar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones de gremiales y directores de programas de formación de psicología en países como Colombia, Chile España y México; se utilizaron los instrumentos del Proyecto de investigación GLOBE (*Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness* – Liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional) que mide cultura organizacional, evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad y orientación hacia el rendimiento-; y atributos de liderazgo -carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector-. Se diseñó y agregó un cuestionario que incluyó aspectos sociodemográficos y características sobre la trayectoria que cada representante tuvo para llegar a ser líder. Se llevó a cabo una investigación de tipo cuantitativo. La muestra corresponde a 148 líderes de asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología de los cuatro países. Los resultados se analizaron por medio del software SPSS y SPAD, y se establecieron las características de los líderes y se evidenciaron semejanzas y diferencias para presentar una caracterización internacional de la cultura y los líderes de la disciplina, encontrando que los estilos de liderazgo carismático basado en valores, orientación al equipo y orientación al desempeño se asociaron causalmente a las dimensiones de la cultura organizacional, en el caso de cómo es percibida en el presente, en las dimensiones de evitación a la incertidumbre, orientación al futuro, colectivismo social (colectivismo 1), colectivismo intragrupal (colectivismo2), orientación al desempeño, orientación humana e igualdad de género. A su vez, los

vii

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

tres estilos de liderazgo mostraron una vinculación causal con relación al cómo debería ser en las dimensiones de asertividad, colectivismo social (colectivismo 1), colectivismo intragrupal (colectivismo 2), orientación al desempeño, orientación humana y orientación al futuro.

*Palabras clave:* liderazgo, cultura organizacional, organizaciones gremiales, psicología, proyecto GLOBE.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 1. Introducción

Este trabajo está centrado en los líderes de las organizaciones, asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología, sobre la importancia de las habilidades que tienen las personas que dirigen estos contextos y por el desarrollo de las competencias que tienen que evidenciar para lograr el adecuado funcionamiento, crecimiento, posicionamiento y acreditación de sus organizaciones. La pregunta que surge aquí es si ellos han sido y están formados como profesionales de la dirección de organizaciones y como los líderes que se requieren. Otra pregunta está alrededor de ¿cuál es la importancia que cada día tienen las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología? y ¿cuál es la relevancia de los líderes de estas organizaciones, dado que influyen en las políticas de desarrollo de la psicología, en el contexto local, regional e internacional? ¿Cómo se consolida la cultura en estas organizaciones? ¿Cómo logran movilizar a sus miembros? ¿Hay diferencias y/o semejanzas entre organizaciones y entre países?

Los líderes son un marco de referencia en las organizaciones para las personas en determinados contextos sociales, siendo esa red de relaciones e influencia las que dan respuesta a muchos aspectos importantes en las organizaciones actuales: compromiso, respeto, valores, confianza, fidelidad, empoderamiento, credibilidad, sentido de pertenencia, entre otros (Calderón, Serna, y Zuluaga, 2013; Contreras, Barbosa, Juárez y Uribe, 2010; Gil y Alcover, 2008; Gil, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2008; Molero, 2011; Juárez y Contreras, 2012). Estas relaciones, presentes en todo tipo de organización, son valiosas dado que contribuyen al desarrollo de los grupos que las conforman; también por las sinergias que los equipos aportan y la relevancia que esto tiene, contribuir al fortalecimiento de la disciplina y la profesión, y a la atención de

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

los problemas que son socialmente relevantes en la sociedad, los países y el mundo en general.

De acuerdo con Lord y Maher (1991), el liderazgo es un proceso atributivo que resulta de la percepción social, es decir, que la persona tiene que ser percibido por otros como líder. Si en algo coinciden las propuestas teóricas sobre el liderazgo es que la persona líder ha de tener seguidores (Kats & Kahn, 1978), siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Lo que la literatura evidencia es que las teorías del liderazgo incluyen dos componentes importantes: las creencias de los seguidores sobre cómo esperan que se comporten los líderes para ser considerados como tal, y qué se espera de ellos (Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). Ahora bien, para el caso que nos ocupa, lo que se esperaría de los líderes/directivos de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología es que tengan la capacidad de atender y responder acertadamente a los retos, cambios, exigencias y nuevas tendencias que se presentan actualmente en los contextos. Deben contar con la formación en pregrado y posgrado, poseer los conocimientos y habilidades necesarias, conocer las herramientas y las metodologías necesarias para enriquecer y potenciar el trabajo que han de orientar (Ahumada, 2004, 2005; Costa y López, 1996; Gil y García, 1993; Gil y Alcover, 2008) y, lo más importante aún, movilizar al respectivo gremio/seguidores en cada país. Ellos en estas organizaciones, han recorrido un amplio camino y hacen que surjan y perduren unas tradiciones para posicionar la psicología como disciplina y como profesión, tanto en el contexto local como en el internacional. Han recorrido una importante trayectoria para llegar a los puestos y cargos que ocupan y resulta interesante analizar pues los desarrollos históricos en cada organización, darán cuenta de ello. De este rol que desempeñan depende la consolidación de tales asociaciones en los tópicos estratégicos

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

de lo relacionado con lo científico, académico y profesional de la psicología en cada país (Urzúa, Vera-Villarroel, Zúñiga y Salas, 2015).

La estrategia que se define para abordar el conocimiento sobre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de líderes de éstas organizaciones gremiales y programas de psicología, es a través de la aplicación de las técnicas del Proyecto de investigación GLOBE (*Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness – Liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional*) a una muestra de líderes de cuatro países – Colombia, Chile, España y México. Estos son representativos en la medida que cuentan con gremios consolidados y sus programas de formación están sujetos a procesos de evaluación y acreditación institucional (International Union of Psychological Science, IUPSyS, 2016). Adicionalmente, la producción de conocimiento es de las más representativas de la psicología hispano hablante tal como lo evidencian sistemas con Web of Science, Scopus y Redalyc; y tienen además una comunidad profesional creciente que está obligada a regular su ejercicio profesional (López-López, 2015; Tortosa, Santolaya y Civera, 2015; Urzúa, Vera-Villarroel, Zúñiga y Salas, 2015; Valdés y Tarango, 2015).

El primer país, Colombia, cuenta con dos organizaciones gremiales que son: el Colegio Colombiano de Psicólogos, que reúne más de 40.000 colegiados de los aproximadamente 98.000 profesionales en todo el territorio nacional y cumple funciones públicas y deontológicas; la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología, que agremia programas con certificación de calidad (Colpsic, 2015). España, como el segundo país, está representada por el Consejo General de Psicólogos de España, que tiene más de 68 mil profesionales y que en las últimas décadas ha hecho explícitos los lazos de cooperación y convenios interinstitucionales en términos de formación, investigación y publicación. La relación entre España y Latinoamérica ha

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



mostrado liderazgo en los proyectos de integración y posicionamiento de la disciplina en Iberoamérica a través de la creación y consolidación de la Federación Iberoamericana de Asociaciones de Psicología –FIAP-, en los últimos 15 años (Tortosa, Santolaya y Civera, 2015). El tercer país, México, cuenta con más de cien mil profesionales en psicología, y dos organizaciones de cobertura nacional e influencia internacional – Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación en Psicología – CNEIP-, y la Sociedad Mexicana de Psicología (Valdés y Tarango, 2015); y por último, Chile, que posee dos asociaciones gremiales que acreditan el ejercicio profesional, el Colegio de Psicólogos de Chile y la Sociedad Chilena de Psicología Clínica y cuenta con aproximadamente 20 mil profesionales (Gallegos, 2008, 2009; Urzúa, Vera-Villaruel, Zúñiga y Salas, 2015).

Un componente del liderazgo que ejercen estos profesionales de la psicología, representa un interés creciente en términos académicos e investigativos, teniendo en cuenta el papel que ellos tienen en la cultura de sus organizaciones, y es dentro de este contexto, que resulta importante entender la complejidad a la que se ven enfrentados permanentemente. Lo que se espera de ellos en muchas ocasiones es que puedan promover el desarrollo de comunidades auto-organizadas, lideren el cambio, estimulen el progreso y la innovación a través de ambientes que potencien a las personas a expresar su creatividad, y se preparen para afrontar los grandes retos que trae consigo este mundo globalizado.

El proyecto GLOBE se ha constituido en un hito académico e investigativo dado que como lo reportan algunos autores (Hofstede, 1980; Kotter 1997, entre otros) este trabajo “planetario” representa un paso significativo en el área de la investigación intercultural y multinacional. En el desarrollo de éste participaron más de 170 investigadores de alrededor de 62 países abordando la relación entre la cultura social, la

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

cultura organizacional y el liderazgo en el mundo (Hofstede, 1980; Hofstede y Hofstede, 2005; House et al., 1997). Estos autores intentaron desarrollar una teoría que permitiera descubrir, entender y predecir, el impacto de las variables culturales específicas relativas al liderazgo, a los procesos organizacionales y al logro de la efectividad en los procesos administrativos (Gil Rico, 2000).

Ogliastri et al., (1999) llevaron a cabo la aplicación de este proyecto en países de América Latina como: El Salvador, Argentina, Guatemala, Ecuador, Colombia, Venezuela, y Brasil. Otros países fueron clasificados por regiones como los latinos de la Europa Unida (España, Portugal, Italia, Grecia, Francia).

Liderazgo, con base en GLOBE, es la capacidad de un individuo de influir, motivar y capacitar a otros para la eficacia y el éxito de las organizaciones en las cuales participan (House et al., 2004). Siempre que se estudia el liderazgo, surge una referencia obligada y el Manual de Liderazgo de Bass y Stogdill, cuya última edición es de 1990 e incluye un capítulo (34) dedicado al estudio del liderazgo en diferentes países y culturas (Bass, 1985, 1990). En el estudio de House, Wright y Aditya (1997) se hace una revisión de la historia del estudio científico y social del liderazgo, revisando las teorías prevalentes soportadas empíricamente. Estos estudios son importantes porque los investigadores del proyecto GLOBE se basaron en ellos y adicionalmente, se centraron en producir una extensa lista de atributos y comportamientos de líderes a partir del estudio de estas teorías más que en la generación de escalas a priori (House et al., 2004).

La idea del programa de investigación GLOBE empezó en 1991 con Robert J. House, de la Universidad de Pennsylvania (EUA) y analiza el papel de la cultura en la eficacia del liderazgo (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011; House et al., 2004).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

La relación con este trabajo será, al igual que GLOBE, abordar la cultura en una de las dos dimensiones (Bass, 1985): 1) cultura organizacional y liderazgo y 2) cultura nacional y liderazgo. Para este caso, se asume, la primera, pues evidencia que los líderes conforman la cultura organizacional (Bass, 1985; 1990; 1999; Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016; Moss, 2010). Adicionalmente, la literatura transcultural presenta énfasis en una fuerte conexión entre cultura y estilo de liderazgo. Hay una gran cantidad de estudios comparativos específicos de cada país y transculturales, en los que se examina la relación entre cultura y estilos gerenciales, incluyendo el liderazgo (Bass, 1985; House, Javidan, Dorfman, 2001; House et al., 2004; House y Javidan, 2001, 2002; Javidan et al., 2010; Robles Francia, 2008). Algunos trabajos también presentan diferencias entre hombres y mujeres; por ejemplo, Caceres, Sachicola e Hinojo, (2015), evidenciaron que “la mujer, se centran con mayor énfasis en las relaciones interpersonales, búsqueda de un clima adecuado, toma decisiones conjuntamente, entre otros, (p.300)”, además de considerar el liderazgo como un recurso para solucionar problemas y no para ejercer autoridad (Fennell, 2008). De acuerdo con Thomson (2000), el hombre, siempre estereotipado por su fuerza física, se muestra más agresivo, más práctico, impulsivo; y su estrategia de líder está focalizada en el ejercicio de la autoridad y también se caracteriza por imponerse en su cargo dándole valor a la distinción, el castigo y el rendimiento (Thompson, 2000).

Diversos investigadores han defendido un impacto directo de la cultura sobre el estilo del liderazgo, sosteniendo que las tradiciones culturales específicas, los valores, las ideologías y las normas “diferencian tanto o incluso más que los factores estructurales entre las sociedades” (Donaldson, 1993; Javidan et al., 2010; Hofstede, 1980; House, Javidan, Dorfman, 2001; Lord y Maher, 1991; Triandis, 1995). A través de los resultados del proyecto GLOBE se identificaron 10 clusters culturales en todo el

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

mundo que corresponden a las regiones culturales con similitudes geográficas, climáticas, migraciones y capital étnico, raíces lingüísticas y religiosas (Gil y Martí, 2011; Hofstede, 1980; House, Javidan, Dorfman, 2001; Lord Javidan et al., 2010; Maher, 1991; Triandis, 1995).

Para el presente trabajo se utilizarán dos de los clusters dados por GLOBE, que incluyen los países de este proyecto. Estos son:

- Clusters Europa Latina: incluye países como España, Francia, Italia y Portugal, otros países como Israel y Suiza, que no pertenecen a la Europa Latina, pero se asociaron por las medidas a este cluster.
- Clusters Latinoamérica: Argentina, Colombia, México, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Venezuela.

Con relación a las agrupaciones de las dimensiones de liderazgo en función de los clusters culturales, GLOBE muestra, en general, que para todos los clusters el liderazgo carismático presenta elevadas puntuaciones y lo mismo ocurre con el liderazgo orientado al equipo (Dorfman et al., 2004; Gil y Martí, 2011; Hanges y Dickson, 2004). En términos generales, lo que evidencia la literatura en los estudios transculturales e internacionales es una importante relación entre la cultura y los estilos de liderazgo (Anastácio Barata y Martí Ripoll, 2011; Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016; Dorfman et al., 2004; Gil y Martí, 2011; Hanges y Dickson, 2004).

Varios trabajos han descrito características de liderazgo en las regiones que interesan, por ejemplo, Gil y Martí (2011) y Javidan, et al. (2006) describieron la cultura latinoamericana como una cultura orientada al equipo, con un liderazgo carismático basado en valores; también presentan liderazgos con orientación humana y participativo. Para el caso de la Europa Latina que incluye a España, los trabajos mostraron líderes principalmente eficaces con un liderazgo orientado, igual que los

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

latinoamericanos, orientado al equipo; sin embargo, el liderazgo con orientación humana no tiene un rol particularmente importante (House, Javidan, Dorfman, 2001). Los primeros estudios del GLOBE, encontraron que tanto los líderes de América Latina como los líderes de Europa Latina son carismáticos (House, Javidan y Dorfman, 2001); Hofstede (1991) encontró que son países colectivistas y que los líderes de estos países son hábilmente sociales y presentaban índices semejantes en cuanto al factor relaciones.

Es importante precisar que el proyecto GLOBE a partir de sus resultados elaboró un modelo teórico de relación entre las dimensiones de cultura y los estilos de liderazgo; y de allí además se originaron varias hipótesis sobre las relaciones entre las variables objeto de investigación. Son trece (Dorfman, 2002; Gil y Martí, 2011; House, Javidan, Hanges, 2004) sin embargo, aquí se retoman seis que contienen elementos de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo, ellas son:

1. Los valores y las prácticas sociales y culturales influyen en lo que el líder hace.
2. El liderazgo influye en las formas culturales y en las prácticas organizacionales.
3. La cultura y las prácticas organizacionales también influyen en lo que el líder hace.
4. La cultura organizacional y las prácticas organizacionales influyen en el proceso a través del cual las personas llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo.
5. La aceptación del líder es una función de la interacción entre la teoría implícita de liderazgo, determinada culturalmente, y las conductas del líder.
6. La eficacia del líder es función de la interacción entre los atributos y conducta del líder y las contingencias estructurales.

Tal como lo afirman Espinoza, Contreras y Barbosa, (2015) “son necesarios estudios en la región que permitan entender la relación entre dimensiones culturales y estilos de liderazgo (p. 315)”.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Para el caso que ocupa este trabajo, se abordan los estilos de liderazgo de tres países de Latinoamérica y uno de la Europa Latina, nos referimos a España, y los líderes de las siguientes organizaciones gremiales de Psicología, que se resumen en la tabla 1:

Tabla 1.

*Organizaciones gremiales en Psicología*

País	Organización	Enlace	No aprox. programas x país
Colombia	Colegio Colombiano de Psicólogos	<a href="http://www.colpsic.org.co">http://www.colpsic.org.co</a>	70
	Asociación Colombiana de Facultades de Psicología	<a href="http://www.ascofapsi.org.co">http://www.ascofapsi.org.co</a>	
Chile	Colegio de Psicólogos de Chile	<a href="http://colegiopsicologos.cl">http://colegiopsicologos.cl</a>	19
	Sociedad Chilena de Psicología Clínica	<a href="http://www.scpc.cl">http://www.scpc.cl</a>	
España	Consejo General de la Psicología de España	<a href="http://www.cop.es">http://www.cop.es</a>	50
México	Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación en Psicología –CNEIP-	<a href="http://www.cneip.org">http://www.cneip.org</a>	103
	Sociedad Mexicana de Psicología	<a href="http://www.sociedadmexicanadepsicologia.org">http://www.sociedadmexicanadepsicologia.org</a>	

Fuente: IUPSyS (2016)

Las tareas de estas organizaciones hoy por hoy, consisten en desarrollar actividades académicas, científicas, de divulgación, legitimación y hasta representación en todos los aspectos de la disciplina y la profesión en el territorio nacional e internacional ante los gobiernos, las ONGs, las empresas privadas y todo aquel que requiera información sobre el ejercicio de la profesión. La trayectoria de los profesionales que lideran estas instituciones se explorará posteriormente, dado que se indagará sobre la formación profesional, la experiencia laboral, las actividades profesionales, laborales, ocupacionales, las características del mercado laboral, trabajo,

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

así como poder profundizar en la participación en organizaciones gremiales (IUPSyS, 2016).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 2. Estructura de la tesis

A continuación se describen los contenidos de los diferentes capítulos de la tesis. Los tres primeros capítulos presentan la contextualización teórica acerca del liderazgo, la cultura organizacional y la psicología organizada en el mundo. Así, en el capítulo I se abordará en profundidad el concepto de liderazgo, su historia, sus diferentes definiciones, dimensiones, marcos teóricos, correlatos teóricos y empíricos y formas de operacionalización. Así mismo, se abordará el concepto y correlatos de cultura organizacionales en relación con el liderazgo. En el capítulo II, se revisa el proyecto GLOBE su fundamentación conceptual y metodológica, y las características frente a España y Latinoamérica, dado que corresponde a la población con que se realizó este trabajo. En el capítulo III, se describe la psicología organizada en Iberoamérica. Se precisa el desarrollo y la formación de la psicología en la actualidad en los cuatro países, España, Colombia, México y Chile. El capítulo IV presenta la metodología de la tesis, en el cual se profundiza en las preguntas de investigación y en los objetivos del estudio realizado. En lo que respecta a la metodología utilizada, se describen las muestras, procedimiento de recogida de datos y la operacionalización de las variables de cada estudio. Finalmente, se describen los análisis de datos realizados para la comprobación de las hipótesis de los diferentes estudios. El capítulo V presenta los resultados y, finalmente, el capítulo VI presenta las conclusiones y la discusión general de los resultados obtenidos en función de las preguntas de investigación planteadas, así como las implicaciones teóricas y prácticas, las cuestiones a resolver por la investigación futura y las conclusiones generales de la tesis.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



## I. TRATAMIENTO TEÓRICO

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**CAPITULO I**  
**LÍDERES, LIDERAZGO Y CULTURA**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 1. Líderes, liderazgo y cultura

Unos de los temas más estudiados dentro de la psicología social y la psicología de las organizaciones y del trabajo, son los líderes, el liderazgo y la cultura de las organizaciones (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2016; Gil y Alcover, 2008; Peiró, 1995). La revisión de la literatura científica que se presenta a continuación corresponde a una perspectiva desde la investigación científica de la psicología. Para el caso del liderazgo y los líderes existen una interminable lista de términos referidos a ellos, y cuando se revisan sus definiciones siguen sin estar suficientemente definidos. Autores como Bligh y Meindl (2005) y Glynn y De Jordy (2010), han llevado a cabo investigaciones revisando modelos teóricos, desarrollo de conceptos, métodos y técnicas que se encuentran en función de las propuestas teóricas existentes. Han concluido en distintos momentos que a pesar de la gran cantidad de estudios asociados al liderazgo, y las variables relacionadas con él, su desarrollo teórico aún está en proceso, y que la mayor cantidad de investigación se concentra en Estados Unidos.

Revisar la literatura científica, en primera instancia, sobre el liderazgo nos conduce a explorar las etapas y enfoques por los que ha transitado y las dimensiones, temas y tópicos que incluye su estudio; Gil (2008), alcanza a afirmar que el entusiasmo de los académicos por este tema tiene “un movimiento pendular que va de momentos de entusiasmo a grandes desilusiones” (p. 295).

El estudio sobre el concepto de liderazgo se encuentra relacionado con su desarrollo e historia. De acuerdo con Bass (1990), García Sáiz (1999), Gil (2012) y Yulk (2002), entre otros, el concepto de liderazgo se concibe como un proceso grupal, un rasgo de personalidad, una forma de inducir al compromiso, llevar a cabo un ejercicio de influencia, comportamientos y estrategias para persuadir a otros, presentar

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

una relación de poder, un instrumento para alcanzar metas, un efecto de la continua interacción, tener un rol diferenciado, tener un rol de poder asignado (como cuando se es jefe y se tienen personas a cargo), y todas las posibles combinaciones de las anteriores.

Cuando se rastrean las principales aproximaciones teóricas y los conceptos sobre liderazgo, se encuentran diversas perspectivas, pero en este trabajo será reiterativa, en el hecho de que la información surge desde la psicología de las organizaciones. A continuación, se presenta un breve recorrido cronológico y algunos conceptos que se encuentran asociados al liderazgo.

### 1.1 Desarrollos históricos sobre el liderazgo

Los inicios de la investigación empírica en liderazgo, se dan de acuerdo con Peiró (1995), alrededor de Kurt Lewin por 1940 cuando él con algunos de sus colaboradores trabajan sobre el tema. Para el desarrollo de las ciencias sociales, ese momento histórico, político y económico en el mundo fue definitivo y fundamental para avanzar en el estudio del liderazgo. En esta primera década prevalecen los estudios del enfoque de rasgos, donde el tema central hace referencia a que los líderes nacen, y el liderazgo es una habilidad innata (Bryman, 1996).

Posteriormente, en la década de los años 50's sigue el auge por su estudio, sin embargo, a pesar de que se produce mucha literatura, se conoce muy poco sobre él (Bennis, 1999). En esta década comienzan a asociarse una larga lista de conceptos al liderazgo, específicamente sobre los estilos de liderazgo, algunos de ellos son: liderazgo funcional, liderazgo sin líder, liderazgo burocrático, carismático, democrático, autocrático, laissez, entre muchos otros, lo que evidencia aún más la falta del consenso

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

en el tema (Peiró, 1995). La característica principal de estos estudios puede resumirse sobre la pregunta que muchos trabajos intentaron responder sobre qué hacen y cómo son los líderes (Bryman, 1996).

En la década de los 70's y principios de los 80's, es muy importante reconocer la obra de Stogdill (1974), quien publicó el más completo trabajo, a través de un Handbook sobre el liderazgo. Hizo una revisión y un análisis, durante cuatro décadas, sobre "todo" lo que se había publicado alrededor del liderazgo, y: "la acumulación de datos empíricos no ha producido una comprensión integrada al liderazgo" (p. vii). Sobresale el enfoque de contingencia, donde la eficacia del liderazgo afecta y determinada por el contexto y la situación (Bryman, 1996).

Revisar la línea de tiempo, muestra que en la década de los 80's y los 90's las teorías comportamentales y contingenciales dominan las publicaciones, después de estas décadas no existen perspectivas teóricas dominantes (Glynn y De Jordy, 2010). Después de los 80's surgen sólidos trabajos a partir del nuevo liderazgo, transformacional y carismático, y el tema central, hace énfasis en que los líderes deben desarrollar una visión estratégica, han de inspirar lealtad en sus seguidores y adicionalmente, se implican emocionalmente (Bryman, 1996).

Los años 90's y siguientes son muy relevantes en el estudio del liderazgo, pues se desarrollan las tendencias actuales del liderazgo y sus perspectivas de desarrollo asociado con otras variables psicológicas como bienestar, calidad de vida, comunicación, grupos y equipos de trabajo, los aspectos éticos del liderazgo, liderazgo por e-learning, liderazgo como fenómeno grupal, liderazgo como proceso, líder como sujeto, los seguidores, la situación, entre otras; incluyendo el factor cultural como uno de sus elementos fundamentales, teniendo en cuenta los procesos de globalización que se dan en el mundo (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2015; Molero y Morales, 2011;

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Sabucedo y Morales, 2015). Aquí se desarrolla toda la perspectiva de liderazgo global y cultura y se consolida el proyecto GLOBE el cual es la base de este trabajo, y que se explicará detalladamente más adelante.

Antes de finalizar este recorrido histórico, es importante revisar y presentar la gran diversidad sobre las formas de investigar el liderazgo en la psicología social y de las organizaciones. Varios autores hacen excelentes revisiones (Antonakis, Cianciolo y Stenberg, 2004; Contreras, 2008; Molero, 2011; Gil y Alcover, 2008; Sabucedo y Morales, 2015), y muestran que la investigación sobre el liderazgo está en fase de desarrollo, y que se encuentra una gran heterogeneidad en los estudios cuantitativos y cualitativos y esto puede dificultar la forma como se comunican los hallazgos por parte de las comunidades académicas. Los estudios de liderazgo que utilizan metodologías cuantitativas se realizan prioritariamente utilizando cuestionarios, aquí encontramos a Bass y su equipo, quienes han abordado el liderazgo transformacional (Bass, 1985; 1990; 1999; Bass y Avolio, 1994). La mayoría de los cuestionarios son de dos tipos, uno, dirigido a los líderes, y se hace de forma auto administrada, y, dos, son los empleados o colaboradores los que evalúan las características de su líder; y las preguntas no están formuladas al azar sino que corresponden a la perspectiva teórica que hace énfasis en determinadas dimensiones, características o variables que permiten medir el liderazgo. Usar este tipo de cuestionarios tiene muchas ventajas, pues permite acceder a muestras numerosas en un tiempo relativamente corto.

Antonakis, Cianciolo y Stenberg (2004), hacen una revisión detallada sobre el liderazgo, llevan a cabo una evaluación y clasificación de sus modelos, las bases teóricas y sus propósitos. En este trabajo identifican alrededor de treinta instrumentos que hallaron en revistas científicas, y los ordenaron de forma cronológica. Ellos evidenciaron una marcada tendencia por los instrumentos de tipo cuantitativo (de lápiz

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

y papel). Contreras, Barbosa y Piñeros (2015), precisan que de los 30 instrumentos 28 se basan en autoevaluación del líder, 14 incluyen además una evaluación por parte de los colaboradores; hay dos instrumentos, adicionales, uno para que los seguidores se evalúen y otro para que los colaboradores se autoevalúen como miembros del grupo.

La investigación del liderazgo a través de experimentos no es muy usual, dada la rigurosidad del diseño de la situación controlada y la manipulación de las variables que el investigador tiene que tener. En contextos reales esto es difícil, sin embargo, Lewin, Litpit y White (1939), citados por Peiró (1995), muestran como a través de un experimento de campo, utilizando muestras de estudiantes, era posible: “abordar fenómenos complejos, como el liderazgo, desde una perspectiva experimental” (p.262).

La aproximación cualitativa al estudio del liderazgo se ha aplicado principalmente a través de estrategias como observación participante, entrevistas en profundidad, siendo esta segunda la más utilizada (Schilling, 2007). Estos estudios han sido relevantes en el liderazgo puesto que muchos trabajos se han iniciado con técnicas cualitativas, y a su vez, han permitido que técnicas cualitativas apoyen hallazgos cuantitativos; por ejemplo, los famosos estudios de Bass (1985), iniciaron con entrevistas en profundidad dirigidas a directivos con el fin de confirmar la existencia del liderazgo transformacional (Morales, 2011).

Tal como afirman Molero y Morales (2011) y Molero (2011), lo común en los estudios cuantitativos y cualitativos sobre el liderazgo es que se llevan a cabo desde una perspectiva científica e intentan estudiar el comportamiento del líder, los seguidores y la situación. Cada metodología tiene ventajas y desventajas, pero como el liderazgo es tan complejo, requiere que se complementen y que la rigurosidad permita que se repliquen y validen los estudios y que las futuras investigaciones puedan confirmar o refutar los datos obtenidos.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Como se ha observado a partir de la breve revisión sobre la investigación del liderazgo, su definición ha estado relacionada con las variables que se quieren estudiar.

Se retoman dos definiciones de dos autores que han sido importantes en el estudio y las propuestas teóricas del liderazgo, Bass (1990) y Yukl (2002).

Bass (1990) define el liderazgo:

...como un proceso de interacción entre dos o más personas que normalmente implica estructurar o reestructurar la situación, percepciones y expectativas; el líder es un agente de cambio (influye más en las conductas de otros, que éstos sobre él), y el liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los miembros del grupo (pp. 20-21).

Yukl (2002) define el liderazgo como:

... el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos (p. 7).

Es posible encontrar una gran variedad de definiciones de liderazgo, de manera específica, en el contexto de la psicología organizacional se han presentado tres perspectivas importantes (Peiró, 1995), el atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. Así mismo, otros autores, especifican la relación de influencia del líder en la que hay que considerar, también tres determinantes, o tres grandes ejes que toda teoría sobre el liderazgo debe tener en cuenta: el líder, con su personalidad, estilo, percepción y recursos para movilizar a los otros y cumplir los objetivos; los seguidores, igual, con su personalidad, percepciones y recursos relevantes para seguir y cumplir los propósitos; y la situación, el contexto en que suceden y

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



funcionan estas variables (Aguilar y Correa, 2017; Contreras, 2008; Molero, 2015; Peiró, 1995; Sabucedo y Morales, 2015).

## 1.2 Aproximaciones teóricas al liderazgo

Al revisar la literatura, se han encontrado clasificaciones sobre los desarrollos y las aproximaciones teóricas al estudio del liderazgo (Gil, 2008). Las primeras, corresponden a las teorías clásicas de rasgos, estilos de liderazgo y contingencia/situacionales. Las segundas, son los enfoques alterativos, con una gran influencia del modelo médico. Las terceras, los enfoques recientes, con sólidas bases en lo estratégico, carismático, transformacional, transaccional. Y las cuartas, que son las orientaciones actuales en la dirección y el liderazgo., que incluyen temas como liderazgo distribuido o compartido, gestión de la diversidad, liderazgo en distintas culturas, que es el que orienta este trabajo, gestión del conocimiento, liderazgo ético, entre otros. A continuación, se resumen estas clasificaciones y se resaltan sus autores, los principios y los aportes al desarrollo del liderazgo.

Tabla 2.

*Teorías Clásicas: rasgos, estilos y contingencia*

1. Teorías Clásicas: rasgos, estilos y contingencia	
El liderazgo como rasgo de personalidad	- Rasgos personales estables que definen a los líderes
	- Carácter innato de ese rasgo
	- Los líderes nacen
	- Críticas (Yukl y Van Fleet, 1992) no se demostró que un conjunto de rasgos relevantes sean universales
	- Relación entre rasgo y éxito es escasa e inconsistente
	- Importante cómo se comporta el líder
	- Cuáles son sus conductas y estilos de comportamiento
	- Las conductas son responsables de la eficacia del liderazgo y pueden aprenderse
	- Dos grandes programas de investigación:
	- Estudios de la Universidad de Ohio (Hemphill, Ffleishman, Stodgill, Shartle y Pepinsky, (1962), citados

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

---

**1. Teorías Clásicas: rasgos, estilos y contingencia**


---

El liderazgo como conducta	<p>por Peiró (1965), identificar dimensiones para caracterizar los principales factores en la conducta de los líderes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de la Universidad de Michigan (Kahn y Katz, 1978), Líderes centrados en los empleados y líderes centrados en la producción.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Críticas (Bryman, 1996) a este enfoque orientadas a señalar las dificultades en las medidas, problemas para identificar la causalidad (estilo de liderazgo se relaciona con rendimientos de empleados), ausencia de variables situacionales, entre otros.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se denominan modelos contingentes o situacionales</li> <li>- La eficacia del liderazgo depende de las condiciones de la situación en que sucede.</li> <li>- Teoría de la contingencia, (Fieldler, 1967), relación líder-miembros, posición de poder del líder, estructura de la tarea.</li> <li>- Teoría de liderazgo situacional, (Hersey y Blanchard, 1969), citados por Peiró, (1995), el modelo predice una evolución en los estilos de liderazgo, desde decir hasta delegar, y parte de la premisa del desarrollo o madurez de los subordinados.</li> </ul>
Enfoques contingentes: la influencia de las situaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoría camino-meta, (House, 1996), la eficacia del liderazgo depende de tres variables, las conductas de los líderes (cuatro tipos de conducta: centrada en la tarea, de apoyo, participativa y orientada al logro), los rasgos de los subordinados (dependencia, autoritarismos, habilidad, locus de control) y determinadas variables situacionales (estructura de la tarea, ambigüedad del rol, autonomía y ámbito del trabajo e interdependencia de la tarea).</li> <li>- Modelo de liderazgo participativo (Vroom y Yetton (1973), se relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisiones; también se le conoce como Modelo normativo (Vroom y Jago, 1988), analiza el estilo de decisión de los líderes (autocrático, consultivo, grupal y delegativo) en función de situaciones.</li> <li>- Teoría de los recursos cognitivos (Fiedler y García, 1987), la eficacia del liderazgo depende de los recursos cognitivos que posee el líder (inteligencia y experiencia) y las demandas de las situaciones (complejidad de la tarea).</li> <li>- Teoría de los sustitutos de liderazgo (Kerr y Jernier, 1978)</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Críticas a los enfoques contingentes dado que han surgido listas interminables de factores situacionales. Obtienen evidencia parcial o indirecta (Gil y Alcover, 2008).</li> </ul> <hr/>

Fuente: Elaboración propia

La segunda clasificación que aparece en la tabla 3, es sobre las teorías del liderazgo, propuesta por Gil (2008), corresponde a los enfoques alternativos. Luego del auge de una gran variedad de perspectivas contingenciales/situacionales hubo mucha

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

incertidumbre pues dichas propuestas impedían medir y evaluar variables específicas, de forma que resultaba imposible aplicar dichos modelos a situaciones reales.

Tabla 3.

*Enfoques alternativos del Liderazgo*

2. Enfoques alternativos	
Reanimar la teoría del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frente a los problemas que suscitaron los modelos contingenciales, autores como Smith y Peterson (1988, pp. 47), con base en el modelo médico, proponen aplicar ciertos “remedios” para reanimar la teoría del liderazgo.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reemplazar las medidas del estilo del líder por medidas de recompensa y castigo.</li> <li>2. Hacer distinciones entre subordinados (teoría del intercambio líder-seguidores (LMX), concepto de endogrupo y exogrupo, (Graen y Uhl-Bien, 1995).</li> <li>3. Reexaminar las bases de las percepciones de los subordinados respecto a los líderes (importantes las atribuciones que realizan los líderes).</li> <li>4. Reexaminar las bases de las percepciones de los subordinados respecto a los líderes (las personas tienen sus propias creencias –teorías implícitas-).</li> <li>5. Revisar las circunstancias que determinan el liderazgo.</li> <li>6. Podemos señalar una propuesta más, y es la hecha por Den Hartog y Koopman (2001), quienes analizan el liderazgo a partir de las tácticas de poder e influencia. La aplicación de los recursos de poder resultan de gran importancia para explicar el comportamiento de los líderes (Yukl y Van Fleet, 1992).</li> </ol> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Este segundo momento del desarrollo de las teorías del liderazgo, presenta unas características adicionales y es relevante mencionarlás. De acuerdo con Smith y Peterson (1988), hay una tendencia a estudiar el liderazgo y retomar elementos de la psicología social, psicología cognitiva, psicología organizacional y de otras ciencias sociales; se le da mayor importancia a la forma como el líder y los seguidores perciben e interpretan las acciones del otro, y como esto genera un proceso de influencia; y,

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

además, utilizan metodologías mixtas, experimentos de laboratorio, de campos y estadísticas cada vez más sofisticadas.

Ahora bien, sobre la tercera clasificación, Gil (2008), menciona tres temas que han sido objeto de mayor estudio, y que corresponde a los enfoques recientes; ellos son el liderazgo estratégico, la revitalización de los estudios sobre los rasgos y los nuevos liderazgos (ver tabla 4).

Tabla 4.

*Enfoques recientes de Liderazgo*

3. Enfoques recientes	
	Se caracteriza por:
Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación por los líderes y directivos de niveles medio y superior</li> <li>- Dirigido a equipos de la alta dirección encargados de afrontar los nuevos retos de la globalización</li> <li>- Respuestas organizacionales frente a las condiciones del ambiente y se relaciona con un liderazgo para toda la empresa.</li> <li>- Los líderes estratégicos ejercen una gran influencia, exagerada atribución a su poder; importante la cultura organizacional, los recursos disponibles, equipos ejecutivos, buscan consenso de grupo, una sola persona no puede hacer frente a todo, de ahí la necesidad de fortalecer los grupos (Yukl, 2002; Aditya, House y Kerr, 2000; Gil, 2008).</li> </ul>
Revitalización de los estudios de rasgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaparece interés por el estudio de los rasgos años 80's</li> <li>- A través de meta-análisis se confirma la importancia de rasgos, inteligencia, masculinidad, dominancia, en el aumento del éxito del líder, aunque no lo garanticen (Aditya, House y Kerr, 2000; Yukl y Van Fleet, 2002).</li> <li>- Surgen teorías que relacionan el liderazgo con las situaciones: la teoría de Mischel (1973), citado por Peiró (1995), distingue situaciones débiles y fuertes, en las que el líder debe mostrar sus tendencias disposicionales. La teoría de motivación de poder (McClelland, 1975, citado por Peiró, 1995), que es un antecedente del liderazgo carismático, y permite identificar un perfil de liderazgo eficaz, con determinados rasgos, como un alto nivel de motivación de poder (afiliación) con una alta preocupación por el uso moral del poder.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luego de los años 80's surge un renovado interés por el liderazgo y esto da lugar a nuevas teorías.</li> <li>- Surgen el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional.</li> </ul>

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Nuevo Liderazgo

- El liderazgo carismático desarrollado por Weber (1929) y retomado luego por House (1977), describe una forma de influencia basada en las percepciones que los seguidores tienen del líder y que se produce en momentos de crisis social.
- La teoría del autoconcepto (House, 1977; Shamir, House y Arthur, 1993), explica el liderazgo carismático basándose en un conjunto de rasgos y conductas identificadas en los líderes que influyen en las actitudes y conductas de los seguidores.
- Se reconoce el “lado oscuro del liderazgo carismático”, con numerosos ejemplos de líderes políticos y de sectas milenaristas (Gil, 2008).
- Se identifican otros tipos de carisma (Howell y House, 1992, citado por Aditya, House y Kerr, 2000): personalizado, el cual se caracteriza por ser autoagradecido, explotador y autoritario. Carisma socializado, es altruista, colectivista e igualitario (Bass, 1998).
- El desarrollo del liderazgo transformacional, que proviene de la diferencia entre liderazgo transaccional y transformador.
- El liderazgo transaccional implica un contrato implícito entre líderes y seguidores que establece un intercambio (el líder otorga recompensas, dinero, prestigio, etc.). El liderazgo transformacional eleva las aspiraciones de sus seguidores, las funde con las suyas propias y les estimula y motiva (Bass y Avolio, 1994; Gil, 2008).
- Bass (1985; 1999), elabora la teoría de liderazgo transformacional a partir de la distinción transaccional-transformador. Esta propuesta resulta efectiva en todas las situaciones y culturas e incluye dimensiones como: carisma, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual (Gil, 2008).
- Yukl (2002), cuestiona que este estilo de liderazgo sea una panacea que pueda resolver todos los problemas de las grandes organizaciones, la mayoría de las investigaciones han evidenciado que los cambios en las organizaciones no se deben tanto a los líderes carismáticos, como a los procesos transformacionales de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia

La cuarta perspectiva propuesta por Gil (2008), se refiere a temas y orientaciones actuales en la dirección y el liderazgo como se evidencia en la tabla 5, se presentan variables como la globalización y la generación de nuevas tecnologías de la información, dado que han provocado grandes transformaciones en las organizaciones, y han hecho que se reestructuren funciones, áreas, roles y competencias en las empresas. Shamir (1999), consolida una serie de nuevos escenarios que requieren

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

perfiles y roles alternativos de liderazgo, estos son: 1) liderazgo indispensable, de usar y tirar; corresponde a un acuerdo temporal, limitado en su objetivo y duración. 2) Liderazgo colectivo, compartido, distribuido o de los miembros. Importante ya que plantea que el liderazgo se distribuye entre los miembros que lo ejecutan, es decir, equipos autónomos. 3) El novedoso Tele-liderazgo, donde el líder debe centrarse en desarrollar una comunicación más efectiva; se relaciona con la transmisión de información entre el líder y seguidores a través de las tecnologías de comunicación mediada y los sistemas de apoyo a la decisión grupal.

Tabla 5.

*Temas y orientaciones actuales*

4. Orientaciones actuales	
Liderazgo distribuido o compartido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesto por autores como Aditya, House y Kerr (2000) y Bryman (1996), adopta diferentes modalidades y contrasta un liderazgo carismático con enfoques de nuevos liderazgos, -liderazgo de personas heroicas, de alto nivel y está centrado más en las personas que en los grupos-.</li> <li>- Algunos ejemplos son: Liderazgo delegado, co-liderazgo, liderazgo de los miembros, superliderazgo (Manz y Sims, 1989), modelo de los equipos reales (Katzenbach y Smith, 1993), modelo de liderazgo (Kouzes y Posner, 1995), procesos y habilidades de liderazgo (Hosking, 1988). Estos modelos por lo general, se proponen alrededor de una idea común, y es hacer que los miembros del grupo sean capaces de liderarse a sí mismos (Manz y Sims, 1989).</li> </ul>
Gestión de la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta perspectiva reconoce diversas fuerzas de trabajo y miembros en cuanto a raza, etnia, edad, género, formación, nivel socioeconómico, entre otros, lo que implica importante beneficios pero también, otros costos y muchos conflictos (Alcover, 2008).</li> <li>- Los líderes tienen el reto de gestionar la diversidad y encontrar el balance adecuado en la organización para promover una fuerte identidad y una cultura organizacional basada en valores e identidad compartida (Gil, 2008).</li> </ul>
Liderazgo y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo con Davenport (2000) y Delgado y Castañeda (2011), la ventaja competitiva de las organizaciones radica en la capacidad que tienen de aprender, así deberá gestionar su capital intelectual, relacional, y desarrollar un clima organizacional que propicie el compartir la información en todos los niveles y áreas de la organización, y generar conocimiento.</li> <li>- Yukl (2002) se acerca a proponer unos criterios para evaluar</li> </ul>

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

---

#### 4. Orientaciones actuales

---

Liderazgo ético	el liderazgo ético, dado que resulta importante conocer los esfuerzos que hacen los líderes para mostrar un comportamiento ético y para erradicar las prácticas no éticas en las organizaciones. Evaluarlo resulta complejo y requiere identificar valores, intenciones y la moral de los líderes (Gil, 2008).
Liderazgo en distintas culturas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gil (2008) afirma que el significado que se le da a los líderes varía de acuerdo al contexto cultural, y que la mayoría de las teorías sobre el liderazgo surgen en Estado Unidos, y los estudios reflejan el interés por valores individualistas, posturas alrededor de la racionalidad, incentivos individuales, responsabilidades de los seguidores, motivación hedonista, orientación a valores democráticos.</li> <li>- Prepararse para los años siguientes, la globalización hace que necesario que los líderes entiendan los valores de cada cultura.</li> <li>- Aquí surge el proyecto más extenso y ambicioso que estudia el liderazgo en diferentes culturas, el proyecto GLOBE, sobre el cual se basa este trabajo y se expone más adelante.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Cultura Organizacional

El segundo tema corresponde a la cultura, y tal como se ha evidenciado hasta este momento, la cultura corresponde a uno de los factores más importantes de influencia sobre el comportamiento a través del intercambio de normas y valores por parte de un gran número de personas (Shiraev y Levy, 2010). Para este caso en particular, se resalta que el interés de este trabajo es sobre el papel de la cultura en el liderazgo y del liderazgo en la cultura. Así, se asume la cultura, tal como la definen House, Wright y Aditya (1997), como una serie de procesos comunes compartidos, es decir, formas de pensar, sentir, reaccionar, significados e identidades, ambientes socialmente construidos y compartidos; donde el líder es un elemento importante en este proceso pues depende de lo que las personas consideren es su rol ideal (Conteras, Barbosa y Piñeros, 2015).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Nader y Solano (2009), llevan a cabo una revisión sobre los antecedentes y la relación entre liderazgo y cultura. Ellos evidencian que los primeros trabajos se encuentran reseñados en algunos libros de autores como Deal y Kennedy (1982), Sackmann (1991) y Schein (1992), desde los años 80's, quienes mostraron relaciones entre la cultura organizacional, los valores y el liderazgo. En la literatura científica, se identifican dos corrientes o dos perspectivas, unos que apoyan y confirman esta relación y otros que consideran que las habilidades de los líderes no se ven influenciadas por la cultura. Nader y Solano (2009), identifican algunos autores (Adler, Doctor & Redding, 1986; Child & Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995) que muestran que: "las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo pues los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo, trascienden el contexto (p. 239)". La segunda perspectiva, que se tiene en cuenta en el desarrollo de este trabajo, y que es de gran impacto científico hoy por hoy, confirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal y esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright & Aditya, 1997).

Tal como se evidenció en la revisión sobre las teorías del liderazgo, al revisar la relación entre cultura y liderazgo, surge la misma problemática. Siempre que se estudie el liderazgo, no se pueden dejar de lado las variables del contexto y la situación donde surge éste. Triandis (2004) muestra en sus trabajos transculturales la necesidad de conocer las acciones del líder que más se ajustan a las pautas culturales vigentes en una organización. Las teorías y modelos del liderazgo son en extremo generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio (House, Javidan & Dorfman, 2001; Yukl, 2002).

En este trabajo, se aborda la cultura organizacional y no la cultura social. De acuerdo con Schein (1992) y Trice y Beyer (1993), cultura y liderazgo están muy

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



relacionados, dado que los líderes se pueden ver influenciados por las condiciones de la cultura en que se encuentran, y a la vez, un líder puede crear, modificar, cambiar, potenciar o incluso intercambiar varias culturas.

Molero (2002), describe el liderazgo que crea culturas cuando por ejemplo una persona que tiene un proyecto o una visión, crea una organización. De este modo, el proyecto de empresa, según con Trice y Beyer (1993), es la “sustancia” de la cultura organizacional, siendo, los creadores y dueños una parte muy importante de la cultura de la organización por toda la influencia que ejercen en la misma. Para el segundo caso, estos autores afirman que el liderazgo cambia culturas, cuando los líderes a través de sus conductas, como carismáticos o transformacionales logran influir y producir cambios en las organizaciones. También puede esperarse que el líder no cambie la cultura, sino que la fortalezca, la preserve, con miras a mantener la identidad de la organización. Adicionalmente, es importante reconocer en las organizaciones el surgimiento de subculturas, que pueden ser las áreas o unidades de una organización. De acuerdo con Molero (2002), una importante función de un líder será hacer que los individuos de cada grupo actúen de forma armónica orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### 1.4 Modelo Teóricos sobre Cultura Organizacional

Si se revisan algunos antecedentes, modelos y teorías sobre la cultura organizacional se pueden encontrar varios. Autores como Allaire y Firsirotu (1984), llevaron a cabo una revisión sistemática e identificaron muchas teorías y las clasificaron en ocho escuelas: funcionalista, estructural funcionalista, ecológica, histórica, estructuralista, mutual, simbólica y cognitiva. De acuerdo con Martínez-Avella (2010), si se rastrean publicaciones y trabajos de corte empírico, se pueden distinguir dos tipos de estudios sobre cultura

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

organizacional: *primero*, están los trabajos que identifican variables que definen la cultura organizacional y la relacionan con resultados en el ámbito organizacional; y *segundo*, los estudios entre culturas que buscan relacionar los rasgos de las culturas de los países con características de las culturas organizacionales. Para el primer tipo, se encuentran diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional. Harrison (1972), es uno de los primeros autores que se encuentra en la literatura científica y quien desarrolló una tipología con variables como orientación al poder, orientación al rol, a la tarea y a las personas; y con estos elementos describió los rasgos que definen la cultura de una organización. Cunha y Cooper (2002), diseñaron y aplicaron un cuestionario incluyendo variables como poder, rol tarea y personas. Luego, O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), consideraron que los rasgos de la cultura están definidos por su perfil en innovación, toma de riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad. En esta misma línea se encuentran los trabajos de Denison y Mishra (1995), para ellos los rasgos como el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión son importantes en la cultura organizacional.

Para el segundo tipo, recuérdese, los estudios entre culturas (crosscultural), el autor reconocido como pionero es Hofstede (1980). Él identifica unos rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países, las cuales han servido de base en múltiples estudios sobre comportamiento organizacional. Ha incluido variables como individualismo, distancia de poder, masculinidad, aversión a la incertidumbre; luego incorporó orientación al futuro; a través de sus trabajos se han podido organizar las diferencias culturales en patrones generalizados, y esto ha permitido llevar a cabo investigación comparativa que ha servido de base para muchos estudios sobre cultura organizacional.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

En la literatura también se observan una gran cantidad de controversias sobre su definición y contenido. Se encuentran aportes desde la psicología, la sociología, la antropología, y más recientemente, desde las ciencias administrativas (Gil y Alcover, 2008). Denison (1996) por su parte, aclara el término de cultura organizacional y lo diferencia con el clima organizacional, puesto que, en muchos textos, se utilizan indistintamente. Cultura se refiere a la forma como se comporta la gente, los valores y las presunciones arraigadas y dadas; mientras que el clima organizacional hace énfasis a los factores ambientales percibidos conscientemente y sujetos al control organizacional que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Algunos autores como Denison (1996) y Schneider (2000), defienden la postura que los dos constructos son complementarios.

Para Trice y Beyer (1993), la cultura engloba dos categorías. Una que se refiere a la sustancia de una cultura, es decir, los sistemas de creencias compartidas e interrelacionadas que cuentan con una fuerte carga emocional y que se denominan ideologías. La segunda, corresponde a las formas culturales, y estas son los artefactos observables como símbolos, lenguaje, relatos y prácticas o acciones, mediante las cuales las personas de una cultura expresan, afirman y se comunican. Aquí toma mucho valor el lenguaje y todo lo que las personas transmiten a través de él, metáforas, dichos, jergas utilizadas, el argot, entre otros. Para Rousseau (1997) es importante señalar la participación de antropólogos y otros investigadores organizacionales, al momento de definir la cultura, teniendo en cuenta las coincidencias que tienen al definirla. Las culturas son:

conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman las experiencias sociales al tiempo que dotan a sus miembros de valores

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas (Rousseau, 1997, p. 515).

Esto permite concluir que las culturas no son uniformes ni estáticas, cambian de forma permanente, y ejercen una serie de consecuencias sobre las personas con las que comparten. Trice y Beyer (1993), afirman que las principales consecuencias de las culturas identificadas en algunos estudios culturales son: manejo de incertidumbre colectiva, creación de orden social, creación de continuidad, creación de identidad y compromiso colectivo, fomento de etnocentrismo, entre otras.

Hay una distinción importante cuando se revisan estudios sobre cultura organizacional. La cultura como algo que una organización es, frente a la cultura como algo que una organización tiene (Smircich, 1983). La primera clasificación cultura como la organización es, recibe el nombre de enfoque “emic o simbólico”; se asume que la cultura es una metáfora, y el investigador debe procurar captar su estructura profunda a través de las descripciones hechas por los miembros de la organización; los estudios de este tipo, muestran que se centran en los significados asociados con formas culturales tales como rituales o las disposiciones del espacio físico de cada organización (Alcover, 2008).

La segunda apuesta, la cultura como algo que la organización tiene, se refieren a los sistemas particulares de cada organización con significados compartidos, presunciones, valores, de forma que el investigador puede observar sus costumbres, los símbolos, los rituales, las normas, entre otros, e identificar los antecedentes y las consecuencias de dicha cultura, lo que se conoce como enfoque “etic” (Alcover, 2008). En esta perspectiva Schein (1985) define la cultura como las respuestas aprendidas por los miembros de la organización a los problemas colectivos; de modo que la cultura es un esquema interpretativo o un medio para percibir, pensar, interpretar y sentir la relación con esos problemas. Así, las normas, los valores, los rituales e incluso el clima son artefactos o manifestaciones de la cultura.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

De acuerdo con Alcover (2008), estas dos clasificaciones dan origen a las primeras aproximaciones epistemológicas que se han utilizados para estudiar las culturas, y pueden resumirse en una perspectiva interpretativa o simbólica de carácter sociocognitivo (las organizaciones *son* culturas, metáfora); y la funcionalista, de naturaleza objetivista (las organizaciones *tienen* culturas, de forma que se considera una variable), esta denominación fue propuesta por Sypher, Applegate y Sypher (1985), citado por Alcover (2008).

Se encuentra una propuesta llevada a cabo por Martín (2002) quien intenta ordenar las teorías sobre la cultura organizacional y las clasifica en tres: integración, corresponde a aquellas manifestaciones de una cultura que cuenta con interpretaciones consistentes, buscando el consenso que existe en la organización, donde la cultura es aquello que resulta claro para todos los miembros. Diferenciación, se ocupa de manifestaciones culturales sobre las que existen interpretaciones inconsistentes; existen subculturas y conflictos entre grupos. Y fragmentación, donde las relaciones con las manifestaciones culturales son ambiguas, el consenso es transitorio y específico para cada problema; los términos claves para esta perspectiva son redes de ambigüedad, paradoja y contradicción.

Adicional a estos análisis, Alcover (2008) y Peiró (1990) en la definición de la cultura organizacional incluyen sus contenidos, elementos y/o niveles de análisis. Y nuevamente, de acuerdo con Peiró (1990) surgen tres niveles al intentar aclarar los contenidos culturales de las organizaciones: 1) nivel observable, referido a los productos de la cultura. Lenguajes, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, clima, símbolos, artefactos, mitos, leyendas, espacio físico, vestido, dotación, entre otros. 2) Nivel apreciativo y valorativo: incluye valores, filosofía, ideología, expectativas, actitudes, perspectivas, conocimientos, prioridades, significados, etc. 3) Nivel fundante integrado por supuestos y creencias básicas, que son aspectos no manifiestos que constituyen el núcleo esencial de la cultura entre sí.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Por otro lado, Rousseau (1990), también propone una clasificación de los elementos principales de la cultura, que van desde los de menor accesibilidad y mayor subjetividad a los de mayor accesibilidad y mayor objetividad; estos son: presunciones fundamentales, valores, normas de comportamiento, patrones de conducta y artefactos.

Lo que uno si se encuentra en la revisión es unas discusiones sobre los diferentes abordajes para definir y describir la cultura en las organizaciones. Y buscar un acuerdo en sus definiciones y conceptos, resulta casi imposible, y esto evidencia la vulnerabilidad del tema frente a los que tratan de deslegitimar la investigación en este campo (Alcover, 2008).

Frente a las mediciones de la cultura, surgen las dimensiones que se han utilizado para abordar de forma empírica su estudio. Con base en los planteamientos de Hofstede, (1991), una dimensión es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras culturas. Los intentos por definir dimensiones culturales, igual que el concepto mismo, ha sido abordado por antropólogos, sociólogos y psicólogos sociales; quizá la que ha tenido mayor difusión y aceptación en las últimas décadas ha sido la propuesta por Hofstede a partir de los resultados obtenidos en la investigación transcultural realizada entre miembros de una organización multinacional pertenecientes a 50 países (Hofstede, 1980, 2001). Las dimensiones que incluyó en el estudio fueron: distancia jerárquica o de poder, que mide la desigualdad social y relaciones con la autoridad; colectivismo frente a individualismo, mide relaciones entre individuo y grupo; feminidad frente a masculinidad, mide implicaciones sociales de pertenecer a uno u otro género; y, control de la incertidumbre, que mide las formas de tratar la incertidumbre relacionadas con el control de la agresión y las expresiones de las emociones. Unos años más tarde Hofstede y Bond (1988), identificaron otra dimensión, orientación a largo plazo en la vida frente a una orientación a corto plazo.

Por otro lado, se conocen algunos esfuerzos por utilizar dimensiones de la cultura nacional para la cultura organizacional, sin embargo, el mismo Hofstede (1991), señala que:

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

“los resultados de las investigaciones realizadas sobre culturas nacionales han demostrado ser sólo parcialmente útiles para comprender las culturas organizacionales” (p. 54-55).

Luego en 1991, R.J. House concibió el programa de investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) el cual pretende estudiar las interrelaciones del liderazgo, la cultura societal y la cultura organizacional (House y cols., 1999), con una muestra que llega a más de 20.000 personas y más de 800 organizaciones y más de 60 culturas. Este modelo, como es el centro de esta investigación y tendrá un apartado más extenso, se explicará más adelante. Lo importante es que todas las revisiones teóricas, epistemológicas y metodológicas alrededor de la cultura organizacional se dirigen indistintamente al proyecto GLOBE.

Podría reseñar más trabajos sobre cultura organizacional, pero la relación que es objeto de estudio en este trabajo, es el liderazgo y la cultura organizacional, y ambos conceptos están asociados a un enfoque cultural, donde el liderazgo es el motor. Alcover (2008) considera al líder responsable de crear y transmitir la visión, la misión, los valores, las normas, etc., así como las prácticas de la nueva cultura que se pretende establecer.

Molero (2002) afirma que las relaciones entre cultura y liderazgo pueden verse desde tres perspectivas y niveles (tabla 6): culturas transnacionales, nacionales y subnacionales.

Tabla 6.

*Perspectivas y niveles de la cultura según Molero (2002)*

Tipo de cultura	Características
Culturas transnacionales	Compartidas por los miembros de diferentes países
Culturas nacionales	Las que comparten los miembros de un mismo país
Culturas subnacionales	Las que son compartidas por los miembros de un departamento, área o unidad dentro de una organización.

Fuente: Elaboración propia.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Los estudios se llevan a cabo en dos vías. Uno, cuando la cultura determina el tipo de liderazgo que surge, y dos, cuando el liderazgo determina la cultura. En la primera, Bass (1990), Triandis (1995) y Smith y Bond (1998), evidencian que esta perspectiva es en la que se han llevado a cabo la mayor cantidad de estudios en los últimos años y ha permitido hacer comparaciones transculturales y/o transorganizacionales. Para la segunda perspectiva, donde el liderazgo determina la cultura, Schein (1985) afirma que: “cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda” (p.2), lo más importante que hacen los líderes es crear y manejar las culturas. Así, como se muestra en la figura 1, cuando se revisa esta relación, resulta muy relevante tener en cuenta el tipo de cultura al cual se refiere el análisis, y si se considera variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo.

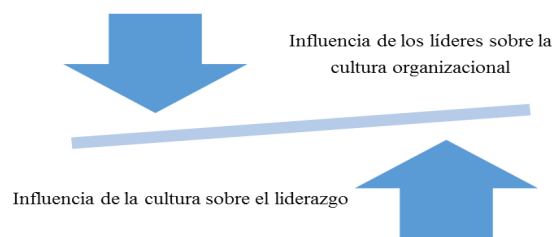


Figura 1.  
*Relación entre cultura organizacional y liderazgo*

Fuente: Elaboración propia

Lo que si resulta determinante es que la cultura influye sobre el liderazgo y el liderazgo influye sobre la cultura. Sin embargo, queda todavía mucho por explicar y entender. Se requieren más trabajos que analicen estas influencias y la forma en que las personas ejercen el liderazgo; investigaciones que expliquen cómo la cultura influye sobre el liderazgo en el contexto organizacional. Seguir explorando y estudiando estos temas ha sido una realidad, pero deben enriquecerse las investigaciones futuras desde una perspectiva del rol cambiante del líder de acuerdo a cada organización y a lo largo

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



del tiempo; desarrollar metodologías más complejas e integrar otras variables psicológicas que son determinantes en los dos temas, y que han sido revisadas anteriormente.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## CAPITULO 2

### PROYECTO GLOBE: LIDERAZGO EN DISTINTAS CULTURAS

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 2. Proyecto GLOBE

El mundo cada vez es más global, lo que hace que se tengan más oportunidades para las personas, los grupos, las organizaciones y las sociedades en general, y a la vez, grandes retos para los individuos que las dirigen, por cuanto esto representa un mayor nivel de complejidad como resultado de las condiciones de multiplicidad, interdependencia, ambigüedad, apertura, entre muchos otros elementos, se tendrá que operar. Las organizaciones y sus procesos se han estudiado e investigado como estructuras casi fijas, tradicionales, pero los cambios son vertiginosos y hoy por hoy, tenemos que anticiparnos a una realidad que está ocurriendo, aunque parezca paradójico, en tiempo real, todo es ya y aquí y ahora, pues los recursos tecnológicos lo facilitan. Tal como afirman Contreras, Barbosa y Piñeros (2015), el reto para las organizaciones y sus directivos, es “liderar para la diversidad” (p.34).

Moss (2010) plantea nuevos retos para las organizaciones y el trabajo de los líderes dado que los contextos están caracterizados por la incertidumbre; están expuestos a cambios más frecuentes, más rápidos e inesperados; más variables en juego, mayor diversidad de personas, grupos, organizaciones; una transparencia abierta y real pues se cuenta con información disponible que cada vez acerca más a las personas y a la organizaciones. Estos cambios y los que vienen, exigen que tanto el líder como el ejercicio de liderazgo tengan que transformarse para afrontar el mundo globalizado y cambiante de hoy, y que asuman, según Moss (2010), tres importantes condiciones a las que se tienen que enfrentar: 1) trabajo institucional caracterizado por la incertidumbre; 2) un trabajo complejo y cada vez, más integrativo y, 3) una identidad laboral cada vez, más diversa. Porter y Nohria (2010) frente a estos nuevos retos, afirman que el rol de los grandes líderes debe replantearse y repensarse; ellos deben trabajar y tomar decisiones con otros, pues el desempeño de las organizaciones dependerá de la forma

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

como afronten y solventen las condiciones y situaciones, tanto en los momentos de dificultad, como cuando gocen de éxito.

Se esperará que los líderes del futuro promuevan el desarrollo de organizaciones autónomas, cambiantes, capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, a la innovación, potenciar la creatividad de sus equipos a cargo, apoyar la diversidad de ideas, favorecer el aprendizaje y el desarrollo individual, grupal y organizacional. Pensando en este nuevo contexto flexible e innovador, de un liderazgo en distintas culturas, surge el proyecto GLOBE, siendo el más extenso y esperanzado proyecto que se ha llevado a cabo en el abordaje de estas dos variables.

Cuando se revisó el tema de liderazgo, y la cultura organizacional, de forma independiente, desde la perspectiva de la psicología social y de la psicología de las organizaciones, la literatura ha apuntado a este proyecto, como un tema central que ha permitido conocer los atributos y conductas que contribuyen al liderazgo, y a la vez, caracterizar si ese liderazgo es eficaz y es universal y de qué forma es un determinante cultural.

En este contexto, de acuerdo con Javidan y House (2001), el mundo hoy por hoy, tiene que estar cada vez más intercomunicado pues las operaciones entre países y culturas no deben tener fronteras, han de estar en permanente contacto pues es muy importante conocer y entender a los otros con el fin de desarrollar los recursos humanos en las organizaciones de forma tal que puedan estar preparados para asumir estas nuevas condiciones. Necesitan comprender las implicaciones de las diferencias y las habilidades que requieren para actuar y decidir apropiadamente, y sobre todo, ser capaces de ser sensibles a la cultura de cada país.

El proyecto GLOBE, puede dar cuenta en su desarrollo y hasta en su metodología que las barreras pueden trascender cuando el progreso, los esfuerzos de investigación, la

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

apropiación y la gestión del conocimiento se requiere. El proyecto tiene hoy más de 25 años, y ha involucrado más de 200 investigadores ubicados en más de 60 países, y de diversas disciplinas. Robert House su investigador principal junto con múltiples equipos de coordinación, y cientos de investigadores de los países, se propuso explorar los complejos efectos de la cultura sobre el liderazgo y la eficacia de la organización (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian y House, 2012; Javidan y House, 2001).

## 2.1 Desarrollo teórico y metodológico proyecto GLOBE

GLOBE (acrónimo en inglés: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), es un proyecto que se ha desarrollado en tres fases, ha utilizado múltiples metodologías y a través de él, los investigadores han examinado las interrelaciones entre la cultura societal, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional. Más de 175 científicos sociales y académicos de 62 culturas que representan a todas las principales regiones del mundo se han dedicado a realizar este trabajo a largo plazo con miras a atender y entender el liderazgo intercultural (House, Javidan y Dorfman, 2001).

Como señala Triandis (2004), este proyecto es una muestra de colaboración e inclusión internacional, lo llama el proyecto Manhattan en el estudio de la relación entre cultura y liderazgo. En su página web <http://GLOBEproject.com>, han tratado de compilar la mayor cantidad de publicaciones y aportes durante el desarrollo de todo el proyecto, bajo la coordinación del equipo directivo, que estuvo compuesto por el difunto Profesor Robert House, el profesor Mansour Javidan, el profesor Peter W. Dorfman y el profesor Ali Dastmalchian; y un grupo diverso de profesores académicos y profesionales de empresas, han liderado la publicación de muchos libros y más de 400 artículos de revistas además de una gran base de datos con información masiva.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

En el GLOBE, de acuerdo con House et al. (2004), los investigadores principales y asociados en la investigación eran denominados con las siglas CCI por su nombre en inglés, Country Co-Investigators. Aún hoy en día, algunos de ellos, son responsables de dirigir el proyecto en su país de origen, teniendo en cuenta la cultura y su experiencia. Sus funciones estuvieron alrededor de la conceptualización, elaboración y validación de instrumentos, recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, traducción de los cuestionarios, diseño y redacción instrucciones para cada país de acuerdo con las características del contexto, y aportando la información, en todo momento al proyecto en general. A partir de estos elementos se conciben y describen los objetivos y la metodología de trabajo del GLOBE, puesto que esta también se constituye en un modelo de trabajo macro que sobredimensiona el esfuerzo humano, conceptual y metodológico que se logró alrededor de él.

## 2.2 Objetivos del GLOBE

El objetivo general del GLOBE era el desarrollo de teorías con apoyo empírico, que permitieran: describir, comprender y predecir el impacto de variables culturales en la eficacia del liderazgo, en los procesos organizacionales y en los logros económicos y humanos de las sociedades (Gil y Martí, 2011, p. 199).

House et al. (2004), afirman que el objetivo inicial del Proyecto GLOBE fue el desarrollo de mediciones de variables como la cultura organizacional, cultura societal y los atributos de líder con el fin de reconocerlos y caracterizarlos en todas las culturas. Entonces, investigar las interrelaciones entre estas variables, en los países que se unían al proyecto. Y como objetivos específicos, de acuerdo con Gil y Martí (2011), se estableció: “identificar si existen conductas y atributos de los líderes y las prácticas

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

organizacionales que sean universalmente aceptadas y efectivas a lo largo de las culturas” (p. 199).

El proyecto desarrolló su propio modelo teórico, con sus constructos sobre cultura, liderazgo y la relación entre estos. La cultura, de acuerdo con House y Javidan (2004), se definió como: “los motivos, los valores, identidades e interpretaciones o significados compartidos, resultantes de las experiencias comunes de los miembros colectivos y que son transmitidos a través de las generaciones” (p. 15). Esta definición de cultura aplica para los dos tipos de cultura que abordó GLOBE, organizacional y social (o societal), y sobre esta se analizaron sus principales dimensiones y manifestaciones. También es importante señalar que la cultura se manifiesta de dos maneras, y así se evalúa en los instrumentos, tanto para la social, como para la organizacional: como “debe ser”, y “como es” (ver figura 2), en términos de la percepción de los individuos (House et al., 2004).

Unidad de Análisis	Cultura Social	9 dimensiones de cultura	9 dimensiones de cultura
	Cultura organizacional	9 dimensiones de cultura	9 dimensiones de cultura
		Como es	Como “debe ser”

Figura 2.

*Aproximación multinivel en la medición de cultura GLOBE*

Fuente: (Chhokar, Brodbeck y House, 2007)

Con base en la revisión de cultura organizacional que se presentó en apartados anteriores, se precisa nuevamente, que este trabajo aborda la cultura organizacional y no la social. Para el GLOBE, ambas, describen y abordan las nueve dimensiones

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 958193	Código de verificación: sV18TngG
Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 23/06/2017 03:11:37
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	07/07/2017 18:09:25

cuantitativas, seis de las cuales ya habían sido reconocidas originalmente por Hofstede (1980). Las tres primeras escalas pretenden reflejar las mismas construcciones que las dimensiones de Hofstede (1980), evitación de incertidumbre, distancia de poder e individualismo. La dimensión del colectivismo I mide el énfasis de la sociedad en el colectivismo, con puntuaciones bajas que reflejan énfasis individualista y altos puntajes que reflejan el énfasis colectivo por medio de leyes, programas sociales o prácticas institucionales. La escala del colectivismo II mide el colectivismo en el grupo (familia y /o organización) - el orgullo y la lealtad a la familia y / o la organización y la cohesión familiar y/o organizacional. En lugar de la dimensión de masculinidad de Hofstede, se desarrollaron dos dimensiones nuevas igualdad de género y asertividad. Orientación futura se deriva de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) citados por House y cols (2001), pasado, presente, orientación al futuro, que se centra en el modo temporal de una sociedad. La orientación al desempeño se derivó del trabajo de McClelland (citado por House y cols, 2001) sobre la necesidad de logro. La orientación humana tiene sus raíces en el trabajo de Kluckhohn y Strodtbeck (1961) citado por House y cols (2001) sobre la naturaleza como buena y mala.

Tabla 7.

*Las nueve dimensiones Culturales Proyecto GLOBE*

Nombre	Definición
Evitar la Incertidumbre	Grado en el cual una organización ha desarrollado normas y procedimientos para disminuir las características impredecibles de los eventos futuros.
Asertividad	Grado en el cual los individuos en las organizaciones son asertivos, dominantes y agresivos en las relaciones sociales.
Igualdad de Géneros	Grado en el cual una organización minimiza las diferencias en los roles de acuerdo con el género.
Orientación al Futuro	Grado en el cual una organización alienta y premia los comportamientos orientados al futuro tales como la planeación, la inversión a futuro y postergar la gratificación.
Distancia de poder	Grado hasta el cual los miembros de una organización esperan y desean que el poder sea compartido de manera desigual.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



Nombre	Definición
Colectivismo I	Grado en el cual las prácticas de la organización alientan y premian la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
Orientación Humana	Grado en el cual los individuos en la organización alientan y premian a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, cuidadosos, tolerantes y preocupados por los demás.
Orientación al desempeño	Grado en el cual una organización alienta y premia a sus miembros por el mejoramiento del desempeño y la excelencia.
Colectivismo II	Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en su organización

Fuente: Adoptado de House et al. (2004)

La atención en estas variables o dimensiones se centra en los indicadores, en términos de comportamientos y valores que comparten los miembros de una cultura. Los atributos culturales comunes que se miden en el GLOBE son indicadores de los valores que se expresan según House, Javidan y Dorfman (2001), en respuesta a los ítems del cuestionario en forma de juicios de lo que debería ser, más adelante en el método se describirá detalladamente. El énfasis en los valores surge de una tradición antropológica de la evaluación de la cultura (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, citados por House, Javidan y Dorfman, 2001). Otra medida de cultura, las prácticas en términos de los que las personas hacen, comportamientos, se mide a través de indicadores que evalúan “cómo son” los comportamientos comunes y las prácticas institucionales. Este enfoque de la evaluación de la cultura surge de una tradición psicológica / conductual, en la que se asume que los valores compartidos se muestran en comportamientos, políticas y prácticas. Esta suposición fue probada como parte del Proyecto GLOBE (House et al., 2001).

La segunda variable de análisis en el GLOBE corresponde a la medida en que los atributos y comportamientos de los líderes son respaldados universalmente y contribuyen a un liderazgo efectivo. Este liderazgo ha sido definido como: “la capacidad de un individuo para influir, motivar y capacitar a otros para que contribuyan

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

con la eficacia y éxito de las organizaciones de las que son miembros” (House y Javidan, 2004, p. 15).

Es importante resaltar que esta definición se refiere al liderazgo organizacional, no al liderazgo en general. House et al. (2004) citan a Simonton (1994), pues este autor aclara que el liderazgo en general define a un líder como un "miembro del grupo cuya influencia en las actitudes, desempeño o toma de decisiones del grupo excede en gran medida a la del miembro promedio del grupo" (p. 441). En el liderazgo organizacional del GLOBE se describen los atributos del líder y ellos son: carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector (House et al., 2004).

El proyecto GLOBE, diseñó y elaboró un modelo teórico de relación entre las variables de cultura y liderazgo organizacional, la figura 3 ilustra esta propuesta. House et al., (2001) evidencian que la base teórica que guía el programa de investigación GLOBE es la integración de varias teorías que se mencionaron en apartados anteriores, y ellas son:

- La teoría de liderazgo implícita (Lord & Maher, 1991),
- La teoría de la cultura del valor / creencia (Hofstede, 1980),
- La teoría de la motivación implícita (McClelland, 1985),
- Teoría de la forma organizacional y efectividad (Donaldson, 1993; Hickson, Hinings, McMillan, & Schwitter, 1974).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

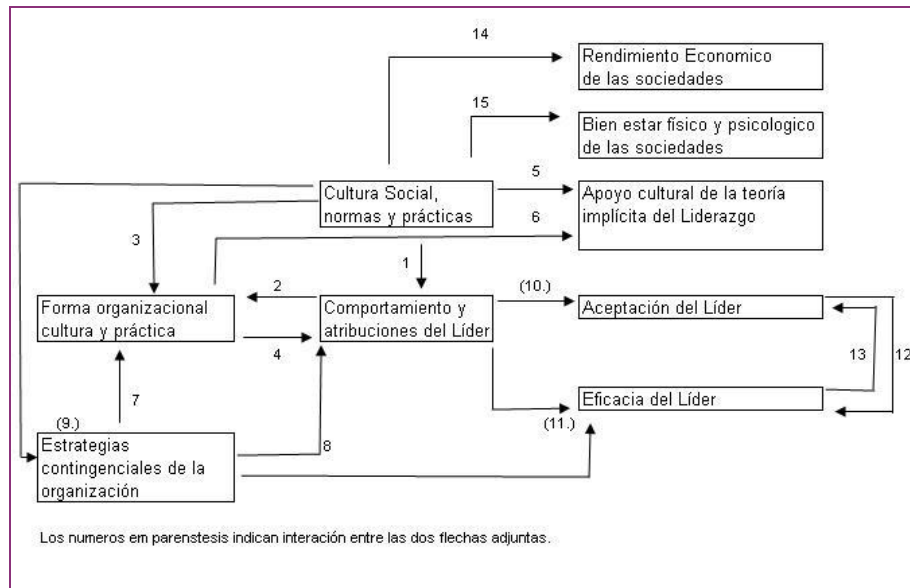


Figura 3.

Diagrama de la teoría integrada (Proyecto GLOBE) (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2004)

Fuente: House, Javidan, Hanges y Dorfman, (2004)

El esquema permite hacer algunos supuestos e hipótesis sobre las relaciones entre las variables que son objeto de investigación. Algunas de ellas son (Gil y Martí, 2011; House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2004):

1. Los valores y las prácticas sociales, culturales influyen en lo que los líderes hacen.
2. El liderazgo influye en las formas, cultura y prácticas organizacionales.
3. Los valores sociales culturales y las prácticas también influyen en la cultura y las prácticas organizacionales.
4. La cultura y las prácticas organizacionales también influyen en lo que el líder hace.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- 5 y 6. La cultura social y las formas, cultura y prácticas organizacionales influyen en el proceso a través del que las personas llegan a compartir teorías implícitas de liderazgo.
7. Las contingencias estratégicas organizacionales afectan a la forma, cultura y prácticas organizacionales y las conductas del líder.
8. Las contingencias estratégicas organizacionales influyen en los atributos y conducta del líder.
9. Las relaciones entre las contingencias estratégicas organizacionales y las formas, cultura y prácticas organizacionales pueden estar moderadas por fuerzas culturales.
10. La aceptación del líder es una función de la interacción entre la teoría implícita de liderazgo determinada culturalmente y los atributos y conductas del líder.
11. La eficacia del líder es función de la interacción entre los atributos y conducta del líder y las contingencias estructurales.
12. La aceptación del líder influye en la eficacia del líder.
13. La eficacia del líder influye en la aceptación del líder.

De acuerdo con House et al., (2001), estas características, los atributos y prácticas que distinguen las culturas entre sí, así como las contingencias organizativas estratégicas, son predictivos de los atributos y comportamientos de liderazgo, y las prácticas organizacionales, que son percibidas con más frecuencia como aceptables son frecuentemente reconocidas como las más eficaces.

### 2.3 Fases del proyecto y metodología

El proyecto GLOBE, no cabe la menor duda, aún hoy en día, es un programa que se ha desarrollado a través de varias fases y métodos en la recolección de datos utilizando

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

estrategias cualitativas y cuantitativas. Los autores (Gil y Alcover, 2008; House et al., 2001; House et al., 2004; Molero y Morales, 2011) refieren que el diseño y ejecución de GLOBE se ha llevado a cabo a través de cuatro fases:

1. La fase 1 se dedicó, primero, a definir la teoría preliminar que guio la investigación GLOBE; adicionalmente, al desarrollo y validación de instrumentos de investigación; y tercero, a estandarizar las guías de la investigación cualitativa. Esta fase se realizó de manera colaborativa, y tomó aproximadamente tres años (Ogliastri et al., 1999) y presentó como resultados y productos los cuestionarios de trabajo Alpha y Beta, los cuales tienen propiedades psicométricas sólidas. House et al., (2001) manifiestan que es alta frente la variable cultura social y organizacional y en el liderazgo; alta entre las diferencias culturales de las respuestas individuales y también presenta alta consistencia entre los ítems dentro de las escalas. El Coeficiente de Generabilidad (Correlación interclase, ICC-KK) que mide conjuntamente las propiedades psicométricas supera 0,85 para todas las escalas desarrolladas en esta fase. El diseño de los ítems del cuestionario fue iniciado por el equipo de investigadores de los Países Bajos. Se incluyeron 753 ítems: 382 sobre liderazgo y 371 sobre cultura. Como se explica más adelante, el cuestionario Alpha contiene preguntas sobre la cultura organizacional de las empresas y sobre las características y comportamientos del liderazgo que los participantes consideraban más adecuado; adicionalmente, incluye variables sociodemográficas y antecedentes de los encuestados. El cuestionario Beta mide la cultura del país o sociedad del participante, el liderazgo y los antecedentes. Utilizan preguntas equivalentes para medir el nivel organizacional y el nivel social, y se distinguió entre lo que los participantes creían que debería ser su sociedad u organización y lo que realmente era. Los ítems se evaluaron y tradujeron a 35 lenguas distintas; con el método de doble traducción se retradujeron (por un traductor distinto al

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

primero) al inglés y se revisaron aquellos que no tenían significado semejante al original. Se obtuvieron así seis diferentes cuestionarios en español, que se aplicaron en México, Centroamérica y Ecuador, Colombia, Venezuela y Argentina, así como un cuestionario en portugués para Brasil. España y Portugal hicieron su propia traducción (Ogliastri et al., 1999).

2. La fase 2, se centró en el estudio de las culturas de los países participantes a través de las nueve dimensiones sociales centrales de la cultura organizacional y social y la comprobación de las hipótesis del modelo. Tuvo en cuenta las relaciones entre las contingencias organizacionales (tamaño, tecnología, medio ambiente y estrategia), las formas organizacionales, los procesos y la efectividad organizacional. Se propuso que el proceso de recolección de información por todos los grupos de países fuese completado (Gil, 2011; House et al., 2004; Molero y Morales, 2011; Ogliastri et al., 1999). Se recogieron datos de más de 16.000 directivos, de más de 950 organizaciones que correspondían a 61 países; en el texto de House et al. (2004) se encuentran de forma detallada los resultados. En estas dos fases cuantitativas y cualitativas se estudió la cultura con nueve escalas o variables; las mismas variables se utilizaron para identificar características de la organización. En la parte de liderazgo se desarrollaron 21 variables sobre lo que los gerentes encuestados consideraban facilitaba o impedía un liderazgo excepcional en su empresa, su teoría implícita de liderazgo.

3. En la tercera fase se investigó el impacto y la efectividad de las conductas específicas de los líderes y los estilos actitudinales con sus subordinados, desempeño en el trabajo y efectividad del líder. También estuvo orientada a identificar los aspectos culturales específicos del liderazgo y de las prácticas organizacionales en cuanto a la efectividad organizacional. Un aspecto muy relevante en este punto, fue el estudio del papel que ejercen las mujeres en las diferentes culturas. Se analizaron efectos longitudinales del

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

liderazgo, de las prácticas organizacionales y de las formas organizacionales relacionadas con la eficacia de la empresa (Gil, 2011; House et al., 2004; Ogliastrri et al., 1999).

4. La cuarta fase, que aún está en desarrollo, llevaría a cabo experimentos de campo y de laboratorio para confirmar las causas previamente establecidas, con el fin de ampliar el conocimiento respecto a los descubrimientos realizados con anterioridad y se estableció también como propósito, confirmar la relación de causalidad entre las variables, siguiendo el modelo propuesto, y describir todos los resultados que se han obtenido hasta el momento (Gil, 2011; House et al., 2004; Molero y Morales, 2011; Ogliastrri et al., 1999).

En síntesis, las cuatro fases del proyecto GLOBE utilizan todas las metodologías posibles, cuantitativas y cualitativas con el fin de proporcionar descripciones científicas y válidas para entender las influencias culturales sobre el liderazgo y los procesos organizativos. Lo cuantitativo ha permitido medir la cultura organizacional y social, y los atributos y comportamientos de liderazgo. El análisis cuantitativo ha complementado el trabajo y se ha utilizado para indagar sobre la cultura de los países participantes, hacer interpretaciones cualitativas específicas sobre la cultura, los comportamientos, normas y prácticas locales a través de técnicas de análisis del contenido de los datos derivados de las entrevistas, los grupos focales y los medios publicados (House et al., 2004; House, Javidan y Dorfman, 2001).

#### **2.4 Clusters culturales y dimensiones del liderazgo**

A través de los resultados del proyecto GLOBE se han identificado 10 clusters culturales alrededor de todo el mundo. Un cluster está constituido por varios países que

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

presentan similitud en sus características y prácticas habituales que tienen lugar en distintas sociedades (Gil y Martí, 2011), dada la proximidad geográfica, el clima, las migraciones, el capital étnico, el lenguaje, las creencias religiosas, entre otros elementos. De acuerdo con House et al. (2004) los 10 clusters que resultaron en el proyecto se observan en la siguiente figura. Por colores, en este trabajo serán importantes el 2. De Europa latina, y el 6. De Latinoamérica; en general los clusters fueron:

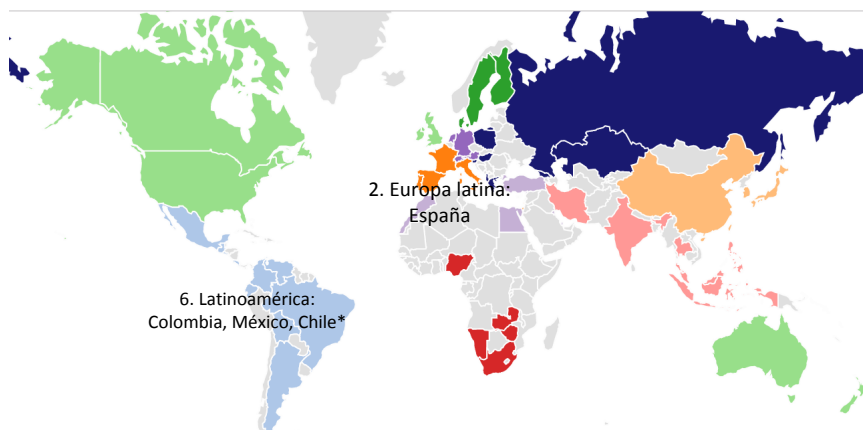


Figura 4.

*Cluster de países proyecto GLOBE.*

Fuente: GLOBE (2016)

1. Anglo: integrado por los países de Australia, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Irlanda, Nueva Zelanda, Sudáfrica (población blanca). Aquí, de acuerdo con GLOBE (2016), el liderazgo carismático, el orientado al equipo y algunos elementos del participativo, son los que cuentan con la relación más fuerte. El liderazgo autoprotector se considera tiene la relación más negativa con este tipo de cluster.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



2. Europa latina: tiene países como España que tendremos en cuenta en este trabajo, Francia, Israel, Italia, Portugal y Suiza (habla francesa). Se observa una relación fuerte con el liderazgo orientado al equipo con algunos elementos del carismático. Existe una relación muy neutral, y en algunos casos negativa, con el liderazgo autónomo y el de orientación humana. Mientras tanto, el liderazgo autoprotector no cuenta con una buena relación con este cluster (GLOBE, 2016).

3. Europa del Norte: conformado por Finlandia, Dinamarca y Suecia. Sobre la relación entre cultura y liderazgo se observó según GLOBE (2016) que en este grupo de Europa del Norte, combinación del liderazgo carismático y orientado al equipo, con el apoyo por algunos elementos del liderazgo participativo y del autónomo. Sin embargo, cuenta con un fuerte rechazo por el liderazgo autoprotector.

4. Europa Germánica: integrado por los países de Austria, Alemania, Holanda y Suiza (habla alemana). Se evidenció según GLOBE (2016) que tiene un vínculo altamente positivo con el liderazgo participativo; tiene una relación muy fuerte con el liderazgo carismático y con el orientado al trabajo; de igual manera con el liderazgo autónomo. Sin embargo, cuenta con una relación negativa con el liderazgo autoprotector.

5. Europa del Este: constituido por los países de Albania, Eslovenia, Georgia, Grecia, Hungría, Kazajistán, Polonia y Rusia. GLOBE (2016) muestra que no es renuente a realizar conductas del liderazgo autoprotector, adicionalmente, presenta niveles comparativamente altos con el liderazgo autónomo y se podría decir que combina, de forma positiva, liderazgo de orientación al equipo con el carismático. También tiene una relación con el liderazgo participativo pero tiende a ser neutral con el liderazgo de orientación humana.

6. Latinoamérica: integrado por Argentina, Colombia, México, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala y Venezuela. Para este trabajo se incluyeron

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Colombia y México, que participaron en los estudios GLOBE, y Chile incluido en esta investigación pero no el proyecto GLOBE.

GLOBE (2016) afirma que Latinoamérica cuenta con una relación positiva con el liderazgo carismático y orientado al equipo siempre y cuando sea condescendientes con el liderazgo autoprotector. Existe una buena conexión con el liderazgo participativo y de orientación humana, sin embargo, el liderazgo autónomo se percibe en este cluster de forma dispar.

7. África Subsahariana: países de Sudáfrica (población negra), Namibia, Nigeria, Zambia, Zimbabue. La relación más fuerte con este clusters la percibe el liderazgo carismático, participativos y de orientación al equipo; el liderazgo de orientación humana es el que mayor apoyo tiene respecto al resto de clusters; sin embargo, el liderazgo autónomo y el autoprotector no cuentan con una relación muy estrecha (GLOBE, 2016).

8. Árabe Medio-Este: conformado por Egipto, Marruecos, Kuwait, Qatar y Turquía. Para el GLOBE (2016) en este cluster el liderazgo con orientación humana se percibe de forma neutral, al igual que el autónomo y autoprotector. El liderazgo participativo no tiene una relación positiva, sin embargo, cuenta con buena conexión con el liderazgo carismático y orientado al equipo.

9. Asia del Sur: están Filipina, India, Indonesia, Irán, Malasia y Tailandia. Para el GLOBE (2016) en este grupo, el liderazgo carismático y el orientado al equipo son los que cuentan con la relación más fuerte que la mayoría de estos países; de forma positiva se perciben el liderazgo participativo y de orientación humana. El liderazgo autónomo se describe de forma neutral, al igual que el autoprotector.

10. Asia Confuciana: integrado por los países de China, Hong Kong, Singapur, Japón, Corea del Sur y Taiwán. Aquí se evidencia que los que cuentan con mayor apoyo son el

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

liderazgo carismático y el orientado al equipo, podría decirse que le siguen el liderazgo con orientación humana y el participativo, sin embargo, este último aparece con niveles inferiores a los clusters de Europa del Norte, Germánica, Anglo, Europa Latina y Latinoamérica. En cuanto al liderazgo autoprotector, este no cuenta con una relación positiva constante (GLOBE; 2016).

De forma particular para el Proyecto GLOBE, el análisis de los diferentes clusters se hizo alrededor de la cultura y el liderazgo. Sobre la cultura se observaron las conductas y los valores, y la forma cómo estos influyen en el liderazgo, a partir del liderazgo efectivo. Y para la variable del liderazgo, a partir de los clusters se desarrollaron las seis dimensiones globales: (liderazgo carismático, liderazgo orientado al equipo, liderazgo participativo, liderazgo con orientación humana, liderazgo autónomo, liderazgo autoprotector (GLOBE, 2016). Según Dorfman y Hanges, (2004) los clusters del GLOBE, facilitaron establecer relaciones entre las dimensiones culturales y de liderazgo pues identificaron que el predictor más importante del liderazgo carismático es la dimensión cultural orientación al rendimiento, al igual que la dimensión del colectivismo intra-grupal y el igualitarismo de género. Como se comentó anteriormente, los predictores del liderazgo orientado al equipo son las dimensiones culturales de colectivismo intra-grupal, la dimensión cultural de orientación humana y de evitación de la incertidumbre; sin embargo, la dimensión cultural de asertividad presenta una conexión negativa con este liderazgo. En adición, tal como se observa en GLOBE (2016), el liderazgo participativo cuenta con una relación positiva con la dimensión cultural de orientación humana, orientación al rendimiento e igualitarismo de género; y de conexión negativa con la dimensión cultural de evitación de la incertidumbre. Por su parte, el liderazgo autónomo se relaciona de manera positiva con la dimensión cultural de orientación al rendimiento. Por último, el liderazgo

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

autoprotector cuenta con una relación positiva con la dimensión cultural de distancia de poder y evitación de la incertidumbre.

Lo anterior, permite afirmar que el Proyecto GLOBE demuestra que los miembros de las diferentes culturas comparten un marco común de referencia respecto al liderazgo efectivo; también cuenta con un aporte de información descriptiva y a la vez dinámica para comprender y desarrollar un liderazgo aún más eficaz a lo largo de todo el mundo; y muestran también, la existencia de subculturas dentro de los países (Gil & Martí, 2011).

## 2.5 Perfil y dimensiones del Liderazgo

El proyecto GLOBE tomó como referencia la teoría implícita de Lord y Maher (1991), para analizar la medida en que la cultura social y organizacional influye en las cogniciones de las personas sobre el liderazgo efectivo. Esto es, tratar de identificar las características personales, actitudes y conductas y la forma en como contribuyen o impiden un liderazgo efectivo (Gil y Martí, 2011). A partir de esto GLOBE, incorpora un análisis de la cultura social, ya que el sistema de creencias se comparte entre los miembros de culturas comunes; esto se denomina Teorías Implícitas de Liderazgo Culturalmente avaladas y los autores le asignan las siglas de CLT (Chhokar, Brodbeck y House, 2007; House et al., 1999;).

Para la variable liderazgo, primero se desarrolló una lista comprensiva de atributos y conductas de liderazgo a partir de varias teorías (House y Aditya, 1997) y a partir de éstos se diseñó un cuestionario con 112 atributos y comportamientos del líder evaluados en escala Likert de 7 puntos, los cuales incluían una gran variedad de rasgos, capacidades, comportamientos y habilidades potencialmente relevantes para el liderazgo efectivo (House et al., 2004). Este instrumento se aplicó a más de 17.000 gerentes en los

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

62 países, y el análisis estadístico de los datos arrojó 21 dimensiones primarias del liderazgo. Para comprender mejor la construcción subyacente de CLTs, se llevó a cabo un análisis de factores de segundo orden de estas 21 dimensiones, lo que produjo un conjunto de 6 dimensiones de liderazgo global (House et al., 2004).

Las seis dimensiones globales y sus 21 dimensiones de liderazgo de acuerdo con GLOBE (2016) y House et al. (2004) se definen como sigue (véase también la tabla 8):

*Liderazgo carismático / basado en valores:* Refleja la capacidad de inspirar, motivar y esperar resultados de alto rendimiento de otros basados en valores fundamentales firmemente sostenidos. Incluye las siguientes seis dimensiones principales de liderazgo: visionario, inspirador, autosacrificio, integridad, decisivo y orientado al desempeño.

*Liderazgo orientado al equipo:* Enfatiza la creación de un equipo eficaz y la implementación de un propósito común o una meta entre los miembros del equipo. Incluye las siguientes cinco dimensiones principales de liderazgo: orientación de equipo/ colaborador, integrador de equipo, diplomático, malicioso (invertido) y competente administrativo.

*Liderazgo Participativo:* Refleja el grado en que los gerentes involucran a otros en la toma e implementación de decisiones. Incluye dos dimensiones principales de liderazgo denominadas como participativo y autoritario (invertido).

*Liderazgo con orientación humana:* Refleja un liderazgo de apoyo y consideración, incluye compasión y generosidad. Esta dimensión de liderazgo tiene dos dimensiones principales de liderazgo (a) modestia y (b) orientación humana.

*Liderazgo Autónomo:* Se refiere a atributos de liderazgo independiente e individualista. Se mide a través de una sola dimensión de liderazgo primario denominada liderazgo autónomo, que consiste en atributos individualistas, independientes, autónomos y únicos.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

*Liderazgo de auto-protección/autoprotector:* Se centra en garantizar la seguridad y la protección de la persona y el grupo. Incluye cinco dimensiones principales de liderazgo etiquetadas como: (a) centrado en sí mismo/egocéntricas, (b) clasista, (c) instigador de conflictos, (d) acomodaticio/sociable y (e) formalista.

Tabla 8.

*Dimensiones de liderazgo GLOBE*

Dimensiones Globales	Dimensiones liderazgo
	1. Visionario
	2. Inspiracional carismático
	3. Autosacrificado
1. Carismático/Basado en valores	4. Íntegro
	5. Decidido
	6. Orientado al desempeño
	7. Orientado al Grupo/Equipo
	8. Integrador de equipos
2. Orientado al equipo	9. Diplomático
	10. Malévolo
	11. Administrativamente competente
	12. Autocentrado
	13. Consciente del estatus
3. Autoprotector	14. Conflictivo
	15. Salvador de apariencias
	16. Procedimental
4. Participación	17. Autocrático/ Autoritario
	18. Participativo
	19. Modesto
5. Orientación Humana	20. Orientación Humana/ Humanista
6. Autónomo	21. Autónomo/ Único/Centrado en sí mismo

Fuente: GLOBE (2016)

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

De esta fundamentación, surgió a su vez el cuestionario de atributos y comportamiento del líder, el cuál incluso se usó durante las fases 1 y 2 del GLOBE. Hoy por hoy, se sigue usando como el principal instrumento/encuesta de liderazgo. La versión final, incluyó 112 ítems que evaluaban una gran diversidad y cantidad de rasgos, habilidades, comportamientos y capacidades potencialmente relevantes para el liderazgo eficaz; también se identificaron atributos universales negativos tales como solitario, asocial, no cooperativo, irritable, no explícito, egocéntrico, despiadado y dictatorial; otros autores también señalan un conjunto de atributos negativos que se identificaron de forma universal, ellos son: solitario, asocial, no cooperativo, irritable, no explícito, egocéntrico, despiadado, dictatorial; que corresponden con dimensiones de liderazgo (protector de sí mismo, malicioso, acomodaticio, autocrático) (Dorfman et al., 2004; Gil y Martí, 2011; House et al., 2004). Y entre los atributos universalmente positivos están, ser justo, inteligente, diplomático, tener habilidades administrativas, ser capaz de motivar y comunicar y ser un negociador eficaz. También se obtuvieron 35 rasgos que pueden ser positivos o negativos de acuerdo con las diferentes culturas. Algunos son: ser independiente, asumir riesgos, ser sincero, evitar el conflicto dentro del grupo, ser entusiasta, ser precavido, ser lógico, ser intuitivo, ser indirecto y ser ambicioso (Dorfman et al., 2004; House et al., 2004; Molero, 2002).

Tabla 9.

*Atributos universales (positivos y negativos) y determinados culturalmente*

Atributos positivos universales	Positivo, honrado, hábil, administrativamente, justo, resuelve problemas con estrategias ganar-ganar, alentador, inteligente, decisivo, informado, negociador efectivo, previsor, anticipa, despierta motivos, comunicativo, orientado a la excelencia, infunde confianza, honesto, dinámico, coordinador, desarrolla equipo, motivador, fidedigno
Atributos negativos universales	Despiadado, asocial, irritable, solitario, egocéntrico, no explícito, no-cooperativo, dictatorial

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Atributos que varían según las culturas	Evasivo, competidor en el propio grupo, autónomo, independiente, toman riesgos, sincero, mundano, evita conflicto intragrupal, provocador, único, ordenado, formal, entusiasta, compasivo, dominado, cauto, astuto, lógico, consciente del estatus, intuitivo, indirecto, habitual, modesto, capaz de anticipar, sensible, procesal, consciente de la clase social, auto sacrificado, dominador, elitista, ambicioso, micro-directivo, voluntarioso, gobernante, individualista
---	---

Fuente: Tomado y adaptado de Den Hartog et al. (1999), comentado por Gil, Mazo, Alcover y Notário, (2003)

En el proyecto GLOBE, para cada atributo había una definición, con el fin de minimizar dificultades lingüísticas. La calificación de los ítems describió un comportamiento o una característica y luego, los ítems se agruparon a través de diversos procedimientos conceptuales y estadísticos; esto dio como resultado las 21 dimensiones primarias del liderazgo y las seis dimensiones sobre la percepción que tienen los gerentes acerca de la efectividad de características y comportamientos de líderes en sus empresas (House et al., 2004; Ogliastri et al., 1999).

El proyecto GLOBE (House et al., 2004) le pedía a las gerentes que identificaran que atributos (para motivar, influir o apoyar) consideraban facilitaban o impedían un liderazgo excepcional y al éxito de su empresa. Los ítems se evaluaron y tradujeron por lo menos en 35 leguas, revisando detalladamente las palabras que no tenían significado exacto o semejante al original (House et al., 2004; Ogliastri et al., 1999). Se identificaron elementos de homogeneidad cultural y de liderazgo, se realizaron agrupaciones en todos los países por regiones culturales y se clasificaron en A, B, C y D, lo que significaba, B y C tenían valores medios; los países en A valores altos y los países D, valores bajos en la escala de medida. De acuerdo con el comportamiento de los datos si quedaban agrupados en un nivel alto o bajo, pero agrupados, se podía

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



afirmar que había homogeneidad cultural o en liderazgo, pero si quedaban en niveles diferentes A y C, se afirmaba que estaban en dos tipos de culturas o de liderazgo.

## 2.6 Vínculos entre dimensiones culturales organizacionales y de liderazgo

A través de los análisis realizados en el proyecto GLOBE y de algunas conclusiones propuestas por sus autores (Chhokar, Brodbeck y House, 2007; House et al., 2004) sobre las variables cultura y liderazgo, y de los cruces entre estas, se comprobó el carácter predictor de las dimensiones culturales sobre cada atributo.

- El carácter predictor más importante del atributo carisma/basado en valores es la dimensión cultural orientación al rendimiento. Esto quiere decir que aquellos valores que se otorgan en la sociedad y en las organizaciones están relacionados con la excelencia, la innovación o el rendimiento superior probablemente buscan un liderazgo carismático. Otras dimensiones relacionadas con el liderazgo carismático son el colectivismo intragrupal y el igualitarismo de género.
- Los valores culturales de colectivismo intragrupal y orientación humana predicen el liderazgo orientado al equipo, mientras que valores y prácticas culturales de asertividad se relacionan de forma negativa con este atributo. También se obtuvo una relación inesperada entre este liderazgo y evitación de incertidumbre.
- Los atributos contingentes, que buscan un liderazgo efectivo, se encontró relacionado con las siguientes dimensiones predictoras: el liderazgo participativo se relaciona de forma positiva con valores de orientación humana, orientación al rendimiento e igualitarismo de género y de forma negativa con evitación de incertidumbre.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- El liderazgo con orientación humana se relaciona con valores como preocupación, sensibilidad, amistad, tolerancia y apoyo a otros.
- El liderazgo autónomo se relaciona de forma positiva con orientación al rendimiento y de forma negativa con colectivismo institucional tanto a un nivel de análisis social como organizacional.
- El liderazgo autoprotector percibido como inhibidor o neutral para un liderazgo efectivo, muestra considerables variaciones entre culturas y clusters, si bien se relaciona con distancia de poder y evitación de incertidumbre.

Finalmente, otros liderazgos se relacionan con la dimensión cultural colectivismo-individualismo, como el liderazgo acomodaticio que no promueve un liderazgo efectivo en ningún país, si bien puede ser considerado positivo en determinados contextos (sociedades colectivistas) en la medida en que refleja motivos de protección del grupo más que individuales (Chhokar, Brodbeck y House, 2007; House et al., 2004).

Adicionalmente, en el GLOBE surgen también otras agrupaciones de las dimensiones de liderazgo por clusters culturales. Autores como Dorfman et al., (2004) y Hanges y Dickson (2004) presentan esta agrupación que resulta muy valiosa en términos de los aportes que hace este proyecto para la comprensión del liderazgo en función de los clusters culturales. Estos son:

- El liderazgo carismático presenta elevadas puntuaciones en todos los clusters, e igualmente ocurre con el liderazgo orientado al equipo, aunque un poco menor, pero también muy relevante.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Las puntuaciones en los cuestionarios eran escala Likert de 1 a 7, y de acuerdo con Javidan et al., (2006), las máximas y las mínimas se muestra en la siguiente tabla, comparando dimensiones de liderazgo con clusters de cultura de países.

Tabla 10.

*Clusters de países en las dimensiones de liderazgo*

Dimensión de liderazgo	Puntuación máxima	Puntuación mínima
Carismático/Basado en valores	Anglo (6,05)	Oriente Medio (5,35)
Orientado al equipo	Latinoamérica (5,96)	Oriente Medio (5,47)
Participativo	Europa germánica (5,86)	Oriente Medio (4,97)
Orientación Humana	Asia del Sur (5,38)	Europa nórdica (4,42)
Autónomo	Europa del este (4,20)	Latinoamérica (3,51)
Autoprotector	Asia del Sur (3,83)	Europa nórdica (2,72)

Fuente: Javidan et al. (2006)

Es importante resaltar la consideración que hace el proyecto GLOBE con relación a la medida de ciertos atributos específicos y conductas de liderazgo, pues se asocian de forma universal contribuyendo a un liderazgo efectivo, y que se vinculan a características culturales. Una de las más importantes conclusiones del proyecto de investigación GLOBE fue comprobar positivamente la influencia de la cultura en el liderazgo (Gil y Martí, 2011).

Recuérdese que los clusters que produjo el GLOBE fueron diez y al cruzarlos con las dimensiones de liderazgo, se obtuvieron algunas características que se retoman más adelante, en el análisis de los países objeto de estudio. Sin embargo, tal como afirman autores como Gil y Martí (2011), en el GLOBE se demuestra que “los miembros de las diferentes culturas comparten un marco común de referencia con relación al liderazgo efectivo” (p. 215).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 2.7 Características del Proyecto GLOBE en España y América Latina

### 2.7.1 España

España, pertenece al cluster de Europa Latina, el cual está constituido por seis países Francia, Italia, Portugal, España y Suiza. A Israel, sin ser un país europeo, se le incluye dentro de este cluster. De acuerdo con GLOBE (2016), los datos de este grupo son importantes dado que tiene puntuaciones medias en la mayoría de las dimensiones de las prácticas culturales, con excepción de los puntajes más altos en la distancia de poder y puntuaciones relativamente bajas en la orientación humana. La distancia de poder es el grado en que la comunidad acepta y aprueba la autoridad, los diferenciales del poder, los privilegios de estatus y la desigualdad social (Gil y Martí, 2011). Los miembros de estas sociedades no esperan que el poder se distribuya equitativamente entre sus ciudadanos ni recompensen a los individuos por ser amables y generosos con los demás (GLOBE, 2016).

Las calificaciones de igualitarismo de género mostraron la puntuación más baja para este grupo, y todos evidenciaron que están por lo menos algo dominados por los hombres (GLOBE, 2016). Todas las demás dimensiones caen en el rango medio, pero la orientación futura y el colectivismo intragrupo e institucional son dignos de mención por ser inferiores a la media de otros grupos. Estos países obtuvieron una puntuación más alta en el colectivismo en grupo que en el colectivismo institucional, lo que indica una significativa orientación familiar y grupal, pero no fomenta particularmente la distribución colectiva de los recursos (GLOBE, 2016). En resumen, las sociedades de este grupo están algo dominadas por los hombres, no tienen una orientación especialmente humana y experimentan una distribución desigual de poder y estatus entre los ciudadanos (GLOBE, 2016).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Los datos revelados por GLOBE (2016) evidencian que en cuanto a los valores de la sociedad (lo que la sociedad cree que debe ser), el grupo de Europa Latina ocupa un lugar destacado en la orientación al rendimiento, el colectivismo en grupo, la orientación futura y la orientación humana. Estos se caracterizan por un aumento significativo en el rendimiento y la orientación futura, ser más humano y tener más igualdad de género. Los valores de distancia de poder reflejan un puntaje muy bajo, en contraste con su práctica societal cultural, lo que indica que las personas prefieren tener reducciones drásticas en las diferencias de poder, estratificación y diferenciación de estatus. Curiosamente, GLOBE (2016) afirma que parece haber una diferencia relativamente pequeña entre la práctica cultural y los valores sociales en las dimensiones de Evitación de la Incertidumbre y Asertividad, que indica que las sociedades de este grupo encuentran aceptable la estructura actual, las reglas, las normas y el nivel de asertividad sobre las relaciones.

Por otro lado, estas sociedades desean un modesto aumento del colectivismo institucional, lo que sugiere que quieren más lealtad y cohesión en sus organizaciones y, desean más prácticas que recompensen y apoyen la distribución colectiva de recursos y acciones colectivas (GLOBE, 2016).

Adicionalmente, las dimensiones de liderazgo consideradas como las que más contribuyen al liderazgo sobresaliente en este grupo de Europa Latina, incluyen Carismática / basada en el valor, seguida por el liderazgo orientado al equipo y participativo. Estas puntuaciones, sin embargo, son aproximadamente el promedio de todos los grupos. Los atributos carismáticos que se endosan incluyen una visión realista, orientación de alto rendimiento, integridad y determinación. Estas sociedades también valoran a los líderes orientados al equipo cuyas características incluyen el desarrollo de equipos sobresalientes mediante el uso de sus habilidades administrativas e

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

interpersonales para crear grupos de trabajo cohesivos. Si bien se valora el liderazgo participativo, su puntaje es aproximadamente el promedio entre los grupos. Entre las otras dimensiones de liderazgo, como el liderazgo con orientación humana, es visto como ligeramente positivo, pero está ligado al más bajo de todos los clusters. Liderazgo autónomo es visto como ligeramente negativo y es más negativo que la mayoría de otros clusters. El liderazgo de autoprotección también se ve negativamente indicando que estas sociedades rechazan a los líderes que son egocéntricos y estatus consciente. En general, un líder sobresaliente en el cluster Europeo Latino sería una persona moderadamente carismática, orientada al equipo y participativa, pero no particularmente cuidada y dando o actuando de manera independiente (GLOBE, 2016; O'Connell y Prieto, 1998).

Teniendo estas características del grupo Europa Latina, Gutiérrez, Prieto y O'Connell (1999), fueron los responsables de llevar a cabo este proyecto específicamente en España. Ellos utilizaron los dos cuestionarios Alpha y Beta del proyecto GLOBE y desarrollaron paso a paso las fases y metodologías propuestas. Hicieron un planteamiento de seis predicciones/propuestas, las que permitieron afirmar que los españoles independientemente del estilo de liderazgo organizacional adoptado, “mantienen una relación lineal con los aspectos de la cultura social y organizacional que se miden a través de las nueve dimensiones de la cultura” (Gutiérrez, Prieto y O'Connell, 1999; p. 385).

En su momento, estos autores lograron aplicar a una muestra de 153 personas en mandos intermedios de empresas del sector financiero y del sector de alimentos. Los resultados evidenciaron algunos desfases entre los valores y costumbres sociales y los valores y costumbres organizacionales, que tal como ellos afirman pueden ser

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ocasionados por los cambios que en todos los órdenes, que la sociedad española ha sufrido en las últimas décadas (Gutiérrez, Prieto y O'Connell, 1999).

Con relación a las dos variables de análisis, cultura organizacional y liderazgo, a continuación, se resumen algunas conclusiones del trabajo desarrollado por Gutiérrez, Prieto y O'Connell, (1999). Se escogen y presentan algunos elementos que son interesantes en el análisis del presente trabajo.

- En la variable cultura, la dimensión de “Diferencias de Género”, no se evidencian comportamientos sociales ni organizacionales que apoyen a las mujeres, aún siguen apoyando los comportamientos liderados por hombres.
- Se aprecia un apoyo moderado a la innovación y a la experimentación, donde los empleados pueden asumir un cierto grado de improvisación;
- Desigualdad entre géneros, animando más a los empleados que a las empleadas en la participación de actividades para su desarrollo profesional, siendo los cargos directivos ocupados mayoritariamente por hombres;
- Ligera visión al futuro a la hora de la planificación de sus actividades, aunque continúan centrándose prácticamente solo en el presente;
- El nivel de jerarquización es intermedio, ya que los empleados con cargos directivos mantienen una influencia moderada que proviene más de su habilidad que del cargo que desempeñan y donde los subordinados pueden cuestionar las acciones de sus superiores;
- Se fomenta tanto la lealtad al grupo como las metas individuales, con sistemas de retribución fijos y variables basados tanto en aspectos individuales como grupales;

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- No se fomenta lo suficiente a los empleados para que se esfuercen por mejorar continuamente el rendimiento y éstos empleados mantienen unos objetivos y metas poco ambiciosas;
- El personal es moderadamente asertivo, humanitario y leal a la empresa.

Respecto a los resultados de los valores organizacionales, estas son las constataciones en aquello que debiera potenciarse:

- Se enfatizaría relativamente poco la innovación y la experimentación, permitiendo a los empleados y colaboradores asumir escasa improvisación en la ejecución de sus responsabilidades;
- Lo deseable sería que existiera una mayor igualdad entre géneros donde se animase tanto a los empleados como a las empleadas en la participación de actividades para el desarrollo profesional y otorgando mayor valoración de las cualidades femeninas;
- Habría una mayor visión hacia el futuro a la hora de planificación de las actividades y el nivel de jerarquización sería ligeramente menor, lo que permitiría mayor cuestionamiento de las acciones por parte de los empleados de las acciones de sus superiores;
- Habría un mayor apoyo a la lealtad hacia el grupo que a las acciones individuales y con un sistema retributivo que valorara más los aspectos colectivos que los individuales;
- Los empleados serían moderadamente asertivos pero más humanitarios y con mayor lealtad a la empresa.

Para la variable liderazgo y con relación al perfil de los líderes, dado que compararon las personas de las empresas de los dos sectores, Gutiérrez, Prieto y O'Connell, (1999), afirman que los directivos del sector financiero se diferencian

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



significativamente de los del sector de alimentos en variables como que los segundos pueden mantener una visión de futuro mayor en la planificación de sus acciones, ser moderadamente más asertivos y con mayor igualdad entre los géneros; animar a hombres y mujeres en la realización de actividades para su desarrollo profesional; además, son más humanitarios y fieles a sus organizaciones y fomentan más la mejora del rendimiento productivo entre sus empleados. En los valores los líderes del sector financiero mantienen una mayor visión de futuro en la planificación de sus acciones y para ellos es más importante la lealtad a la empresa que lo que se observó en el perfil del personal directivo del sector alimentario.

### 2.7.2 América Latina

Este grupo estuvo constituido por diez países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México y Venezuela (GLOBE 2016). Este fue el grupo más grande de todos los clusters de GLOBE. Las sociedades pertenecientes a este grupo son únicas y reflejaron puntuaciones relativamente altas en las dimensiones societales como prácticas culturales del colectivismo en grupo y la distancia de poder (GLOBE, 2016). En general, Ogliastri et al., (1999) evidenciaron que estas sociedades latinoamericanas tienen estrechos lazos familiares y las personas muestran un gran orgullo y lealtad por las organizaciones y se comportan como familias. Los miembros de estas sociedades no esperan que el poder se distribuya equitativamente entre los ciudadanos, aceptan la autoridad, los diferentes tipos de poder, los privilegios dados con el estatus y como consecuencia de esto, la desigualdad social. Sus puntajes son relativamente bajos en dimensiones como: Orientación Futura, Colectivismo Institucional y Prevención de Incertidumbre. Las dimensiones de

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Orientación Humana y la de Igualitarismo de Género se dan en promedios medios. La Orientación al Rendimiento está entre la puntuación más baja en comparación con otros grupos. Curiosamente, afirman Ogliastri et al. (1999), que los países latinoamericanos obtienen un alto puntaje en colectivismo en grupo, mientras que puntuaron más bajo en el colectivismo institucional. Las altas puntuaciones de colectivismo en grupo sugieren que generalmente expresan orgullo y cohesión en sus familias y organizaciones. Sin embargo, no apoyan firmemente las prácticas institucionales de la sociedad con los objetivos de la distribución colectiva de recursos o recompensas.

GLOBE (2016) muestra que, frente a los valores clásicos latinoamericanos (lo que la sociedad cree que debería ser), estos países desean estar orientados más al Desempeño y Orientados al Futuro; tienen metas para alcanzar mayores niveles de Igualitarismo de Género y Colectivismo Institucional. Este último valor, indica un deseo de fomentar una distribución más colectiva/equitativa de los recursos y es la puntuación más alta entre los conglomerados para esta dimensión. Los altos niveles de colectivismo en grupo actual (prácticas) también se reflejan en valores aún más altos que el colectivismo en grupo para esta dimensión (la puntuación más alta de todos los conglomerados). Ogliastri et al. (1999), confirma que también desean tener niveles mucho más bajos de distancia de poder (entre los más bajos de todos los grupos) y prefieren ser ligeramente más bajos en Asertividad (dominio y dureza).

En general, la cultura societal del grupo latinoamericano está altamente orientada hacia el grupo y la familia y las personas sienten orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones y familias. Estas sociedades aceptan y respaldan la autoridad, las diferencias de poder y los privilegios de estatus y exhiben la dominación masculina promedio. Sin embargo, desean estar mucho más orientados al futuro con una

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

distribución más equitativa del poder y la equidad de género (Globe, 2016; Ogliastri, 1999; 2000).

En el grupo latinoamericano, las dimensiones de liderazgo consideradas como las que más contribuyen al destacado liderazgo son el liderazgo carismático / basado en el valor y el equipo, seguido de las dimensiones de liderazgo participativo y orientado al ser humano. El cluster latinoamericano tiene el rango más alto de todos los clusters en liderazgo orientado al equipo y el segundo rango más alto para el liderazgo carismático. Los atributos carismáticos que se endosan incluyen una visión realista, orientación de alto rendimiento, integridad y determinación (GLOBE, 2016). Las características de los líderes orientados al equipo incluyen desarrollar equipos sobresalientes utilizando sus habilidades administrativas e interpersonales para crear grupos de trabajo cohesivos. Por el contrario, ocupa el lugar más bajo en el Liderazgo Autónomo, lo que sugiere que estas sociedades rechazan a los líderes autónomos que actúan independientemente y solos. En comparación con los otros clústeres de GLOBE, el ranking del grupo latinoamericano para los líderes de auto-protección es relativamente alto, lo que indica que el mantenimiento de la seguridad es considerado crítico, así como la necesidad de ahorrar para cuando sea necesario. Para las otras dimensiones, las clasificaciones del clúster para las dimensiones de Liderazgo Participativo y Orientado a lo Humano, permanecen sobre el promedio en comparación con otros grupos. En general, el perfil de un destacado líder latinoamericano sería alguien altamente carismático, visionario, orientado al equipo, pero sólo moderadamente participativo (GLOBE, 2016; Ogliastri et al., 1999)

Adicionalmente, Ogliastri et al. (1999), reportan los resultados de la investigación cuantitativa, y muestran homogeneidad en las variables de cultural y de liderazgo entre los latinoamericanos; en la variable cultura evidenciaron preferencias por ciertos valores:

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre;
- Son sociedades con valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera;
- Sobre el colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia porque se mantenga así;
- Son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prime el bien común sobre las ventajas individuales;
- Son sociedades apenas medianamente orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos;
- Corresponden a sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente igualdad entre los géneros;
- Los latinoamericanos resultaron sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro;
- Manifestaron que querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional;
- Los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal.

Para la variable liderazgo, Ogliastri et al. (1999), afirman que los resultados indican que los gerentes latinoamericanos tienen una clara preferencia por líderes orientados a obtener altos resultados de desempeño, integradores de equipos y colaboradores con el grupo, administrativamente competentes y dispuestos a sacrificarse por la organización. Al igual que los gerentes del resto del mundo, también aparecieron como criterios importantes para juzgar a los líderes su capacidad de inspirar a los demás, el tener una clara visión de futuro, la integridad personal, el ser decisivo, diplomático y modesto. El líder autónomo o individualista es muy mal evaluado entre los gerentes latinoamericanos.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Para finalizar, es importante anotar y resaltar que Chile, aunque no participo en el proyecto GLOBE, ha llevado a cabo algunos estudios sobre cultura y liderazgo en organizaciones del sector de la construcción, los cuales muestran que la cultura predominante, a partir de la percepción de los profesionales identifica las expectativas de estos sobre qué cultura quisieran que primara y analizan los estilos de liderazgo asociados a las culturas actual y futura (Rodríguez y Latorre, 2010).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**CAPITULO 3**  
**LA PSICOLOGÍA ORGANIZADA EN IBEROAMÉRICA**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### 3. La psicología organizada en Iberoamérica

La perspectiva que se presenta a continuación, corresponde a dos tipos de organizaciones que tienen a cargo la psicología como disciplina y profesión. Las primeras son las agrupaciones que reúnen los programas de formación de la psicología, los cuales se llevan a cabo en instituciones de educación superior (IES), a través de programas universitarios y de programas de formación posgradual. Alrededor de estas, la psicología se ha fortalecido como disciplina, tal como afirma Tortosa y Civera (2006), cumpliendo funciones de orientación en la formación de profesionales de la psicología, la cual, para el caso latinoamericano, se ha caracterizado por un modelo de formación con una duración de 5 años, con prácticas profesionales y tesis de grado para optar al título profesional, y unos niveles de posgrado, que están entre especializaciones (1 año de duración, caso Colombia), maestrías y doctorados con duración variable de 2 a 5 o más años. Para el caso español, la formación en la licenciatura como se dice allí, o para obtener el grado de psicología tiene una duración de cuatro años, con un sistema de créditos, incluye un trabajo de finalización de carrera, y al igual que en Latinoamérica, se realizan prácticas externas.

El segundo tipo de organización hace referencia a las asociaciones gremiales y profesionales, de orden nacional (local), regional (continental) e internacional (global). Estas en términos generales sus funciones están alrededor de los siguientes tópicos: 1) potenciar la promoción y el desarrollo técnico y científico de la profesión; 2) velar por la actuación profesional de acuerdo con las normas contenidas en los respectivos Códigos Deontológico del Psicólogo de cada país; 3) promocionar y fortalecer las áreas de aplicación de la psicología; 4) ofrecer estrategias de actualización y profundización

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

para la mejora en la calidad del ejercicio y desempeño profesional; 5) participar activamente ante instancias de los Estados (incidencia política) cuando se requiera y atender las problemáticas socialmente relevantes; entre muchas otras que surgen en las dinámicas particulares de cada país y que se describen a continuación.

En general, la psicología organizada en el mundo tiene una larga historia desde la creación de las primeras organizaciones nacionales de psicología, -a finales de 1892 se crea la American Psychological Association (APA)-, hasta las primeras organizaciones internacionales de psicología. La primera organización internacional de psicología sería la International Association Applied Psychology (IAAP) que nace en el año 1920 y luego en 1951 surgió la International Unión of Psychological Science (IUPSys) y, en ese mismo año, se crea la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP, fundada el 17 de diciembre de 1951 en Ciudad de México). En el año 2002 surge la Federación Iberoamericana de Asociaciones de Psicología, FIAP, la cual reúne asociaciones gremiales de países como España, Portugal, México, Colombia, Venezuela, Perú, Chile y Argentina. Posteriormente a ella, se unen otros países como Guatemala, Cuba y recientemente, Honduras.

Esta Federación busca promover la comunicación y cooperación entre las asociaciones miembros de Iberoamérica y contribuir con su desarrollo; promocionar el establecimiento de códigos éticos de la práctica profesional; promocionar el desarrollo de la psicología y su aplicación, con particular referencia a la formación profesional y al estatus de los profesionales de la psicología de habla hispana y portuguesa; respaldar y apoyar los intereses de la psicología y su aplicación en relación a cualquier organización iberoamericana o internacional relacionada con establecer requisitos para la práctica de la psicología profesional; apoyar a las asociaciones

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



miembros para promover los intereses y necesidades de la psicología en sus países; facilitar contactos con organismos internacionales; y promover el desarrollo de la psicología científica y profesional en todas sus áreas y en materias específicas y prestar apoyo en la coordinación de esta actividad en cada país. Un último elemento de la FIAP, para resaltar es el apoyo y la solidaridad que se ha dado a partir de las emergencias, desastres y problemas de algunos países, pues estas situaciones han hecho que se generen acciones de colaboración y apoyo cuando los otros países miembros lo han requerido, y ha sido positivo ver, una psicología iberoamericana sin fronteras

Las organizaciones internacionales se han establecido en torno a individuos o a la afiliación de organizaciones, este es el caso de la IUPSYs, la FIAP y la Federación Europea de Asociaciones de Psicología (EFPA), las cuales reúnen y agrupan organizaciones nacionales. La IAAP y la SIP agrupan individuos, estudiantes y profesionales y, en general, tienen un perfil más académico. También en el contexto internacional han aparecido algunas organizaciones por subáreas en la psicología.

Las organizaciones profesionales y académicas en lo nacional también suelen diversificarse; en este mismo sentido, algunas cuentan con funciones públicas y tienen estabilidad financiera y organizativa mientras que otras dependen de la afiliación de sus miembros y de las actividades que organizan para encontrar recursos. El auto-sostenimiento las suele hacer un poco más vulnerables pues su existencia depende fuertemente de las iniciativas de sus directivos, de las acciones que ejecuten y de los recursos que puedan conseguir.

Las organizaciones nacionales e internacionales nacen con propósitos que están asociados a buscar agrupar los psicólogos profesionales y académicos para trabajar por un conjunto de principios y objetivos misionales para el reconocimiento de los profesionales dentro de la sociedad; fomentar el desarrollo de la investigación en la

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

disciplina; buscar cualificar los procesos de formación; 4) asegurar procesos de actualización; generar procesos de regulación de la disciplina (por ejemplo, certificación de profesionales o procesos de sanción); construir y desarrollar principios deontológicos; y ser interlocutores con entidades del Estado del país respectivo (el Ejecutivo, el Congreso, la Justicia, la Salud Mental, Organismos internacionales, ONU, OMS, OPS, etc.), entre los más relevantes.

En el caso de la psicología, las organizaciones por su doble rol como ciencia y como profesión han terminado especializando su trabajo, así existen organizaciones que se ocupan de temas profesionales tales como regulación de la actividad profesional, interlocución con entidades del Estado, como se enuncio anteriormente, dado que comprometen la actuación profesional del psicólogo. Es el caso del trabajo del psicólogo en campos como la salud pública, salud mental, empresas saludables, atención a emergencias y desastres, para mencionar cuatro ejemplos en el caso de los colegios profesionales.

Por otro lado, han aparecido organizaciones más centradas en el desarrollo científico de la disciplina que buscan fomentar o generar espacios de discusión de los desarrollos en el conocimiento y, por último, han aparecido organizaciones que agrupan las entidades responsables de la formación de los profesionales de la psicología. Estas entidades se encuentran en general en universidades públicas y privadas que responden por la formación universitaria y posgradual. También encontramos entidades profesionales y académicas que ofrecen formación no formal e incluso posgradual, actualización a través de cursos de corta duración.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### 3.1 Organizaciones Gremiales y Académicas

Las organizaciones profesionales, académicas y de formación evidentemente como cualquier otra empresa cuentan con cuerpos directivos que suelen estar constituidos por grupos de profesionales que suelen dar continuidad a las estrategias, proyectos y planes propuestos para cumplir sus metas y objetivos misionales y, por otro lado, también cuentan con niveles directivos/estratégicos que son elegidos en forma democrática, incluso en muchas universidades públicas y privadas los cuerpos directivos son elegidos o susceptibles de ser influidos por procesos de carácter democrático. En este sentido, las prácticas y dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales de un país suelen expresarse también en las organizaciones de profesionales de la psicología y los cambios en estas variables macro suelen impactarlas y estas, se ajustan, se transforman e incluso pueden desaparecer sino acompañan sus dinámicas con el cambio en estas variables.

En el caso de la psicología iberoamericana es claro que la misma es una realidad en expansión, las cifras reportadas por diferentes entidades estatales y gremiales muestran que países como por ejemplo, Brasil, de acuerdo con Borges-Andrade, Bastos, Andery, Guzzo y Trindade (2015), contaba en el 2014 con más de 230 mil profesionales de la psicología inscritos en los consejos regionales de psicología y sociedades científicas o profesionales; es posible que hoy, en el 2017, supere los 300 mil profesionales de psicología. Además cuenta en este momento con 2652 programas de formación en psicología y más de 5000 organizaciones de psicología (Borges-Andrade, Bastos, Andery, Guzzo y Trindade, 2015).

Un país como México, según los datos del Consejo Nacional para la enseñanza y la investigación de la Psicología de México – CNEIP (2017)-, cuenta con 812

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

programas de psicología, 38 programas de instituciones públicas, 4 federales, 10 estatales con apoyo solidario y 760 privadas; cuentan con 82 programas acreditados, 154 mil estudiantes de psicología y, de acuerdo con el Observatorio Laboral de México (2017), cuenta con más de 240 mil psicólogos ocupados es decir que la cifra en México puede alcanzar los 300 mil dado que no todos están registrados en el sistema.

La psicología en Chile, de acuerdo con el Consejo Nacional de Educación de Chile (CNED, 2017) (Organismo dependiente del Ministerio de Educación chileno), muestra que para 2017 se tienen en Chile, 159 programas de formación en Psicología, impartidos en 51 Universidades a lo largo del país y, según el Observatorio Laboral de Chile (2017) son más de 30 mil los profesionales de la psicología empleados; es decir que esta cifra puede alcanzar, por las proyecciones del número de estudiantes, acercarse a los 100 mil profesionales de la psicología.

En el caso de Colombia, el Colegio Colombiano de Psicólogos, Colpsic, de acuerdo con una investigación que se llevó a cabo en el 2013, la cual evidenció que el número de profesionales de la psicología se acercaba a los 98 mil psicólogos, de los cuales hay más de 58 mil colegiados; se cuentan a la fecha -2017- con 139 programas de formación de profesionales de la psicología, 33 de maestría y 12 doctorados. Con base en las cifras del Observatorio Laboral para la Educación en Colombia (2017), entre el año 2005 y el 2015, es decir en los últimos 10 años, se habían graduado más de 58 mil profesionales de la psicología y para el año 2015, específicamente, se graduaban aproximadamente 8 mil profesionales de la psicología al año, esta tendencia muestra que es creciente así que es posible que Colombia cuente, hoy por hoy, con cerca de 150 mil profesionales de la psicología- para el 2017-.

Por último, en el caso de España, autores como Tortosa, Santolaya y Civera (2015) señalan como la psicología en este país cuenta con aproximadamente 60 mil

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

profesionales de la psicología; con 61 universidades que ofrecen la licenciatura en psicología, 97 programas de doctorado, 202 programas de master, 49 grados de psicología y cerca de 7000 egresados por año. Si incluimos otras cifras de países como Argentina con una tradición en la formación en psicología o la creciente Perú con un aumento de programas de formación y sumamos los otros países de Iberoamérica estaría próxima al millón de profesionales de la psicología, siendo una de las áreas con mayor número de psicólogos del mundo y con el mayor número de programas de formación.

### 3.2 Organizaciones Gremiales Profesionales

Para esta investigación se han seleccionado cuatro países, España y tres de Latinoamérica, con una creciente población de profesionales de la psicología, de programas de formación y de graduados y, con estructuras organizacionales diversas; Chile, Colombia y México.

La psicología organizada en España está representada por una organización muy fuerte como lo es el Consejo General de la Psicología de España, COP-, pues es la entidad coordinadora y representativa de los colegios oficiales y los colegios autonómicos de España (Tortosa, Santolaya y Civera, 2015).

Según Padilla (2008) y Santolaya, Berdullas y Fernández-Hermida (2002) los colegios profesionales deberían cumplir las funciones de:

- 1) Instrumentar los medios necesarios para el adecuado desarrollo de la profesión;
- 2) Entender del buen uso de la etiqueta;
- 3) Protegerla del intrusismo y
- 4) Velar por el ejercicio idóneo de la profesión.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Los titulados en ejercicio deben estar colegiados y adherirse al código deontológico aprobado por los miembros de la organización respectiva en cada país.

De otra parte, es importante señalar que para el año de 1990, surge una importante iniciativa, liderada por España, y corresponde a la primera Conferencia de Decanos de Psicología de España, la cual busca crear un escenario de discusión entre los responsables de la formación de la psicología española. Hoy, es pertinente señalar que la conferencia tiene como objetivos “a) La participación y discusión, tanto en la esfera nacional como internacional, en torno a los criterios de organización, elaboración de planes de estudio, recursos formativos y cuantas cuestiones sean relevantes a la enseñanza de la Psicología. b) La participación en convocatorias de organismos públicos o privados que sean de interés a la titulación de Psicología. c) La realización de estudios en todos aquellos aspectos que conciernan a la enseñanza de la Psicología. d) La formulación de propuestas y recomendaciones generales ante los organismos competentes de la Administración del Estado. e) Cuantas actividades conduzcan al fortalecimiento de los vínculos con los Colegios Profesionales y otras Asociaciones de naturaleza similar para la mejora de la enseñanza, la investigación y el ejercicio profesional de la Psicología. f) La interposición de recursos y demandas ante disposiciones de rango normativo que afecten a los intereses de la Psicología, a juicio de la Asociación” (CDPUE, 2017).

Parece evidente, pero es necesario hacer énfasis en que este modelo de gestión, entre las dos organizaciones, el Consejo y la Conferencia tienen objetivos complementarios y que la cooperación entre ambas es un elemento central de los procesos de la psicología como ciencia y como profesión en España y, por tanto, ha resultado importante revisar las mejores prácticas organizacionales con relación a las dinámicas del liderazgo y la gestión en su cultura organizacional, pues resulta central

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

para el contexto regional y global. Tortosa, Santolaya y Civera (2015), muestran como el trabajo destacado del COP, desde su creación (entre 1979 y 1980) ha implicado el reconocimiento legal de la psicología como profesión dotada de un organismo que la articula y la representa. La estructura gremial y colegial del COP, según Tortosa y Civera (2006), considero que hoy sigue siendo vigente este dato, aparece como la segunda asociación, “organizada”, mundial de Padilla (2008), después de la APA, American Psychological Association.

Lo que se observa en la psicología española es un aumento, lo cual es similar en América Latina, en profesionales y en la variedad de campos de acción y de ejercicio profesional. Esto hace que se requieran acciones para tener una psicología más fuerte en el futuro; se requiere consolidar una formación de alta calidad en todos los niveles de formación, con suficiente movilidad y flexibilidad para ejercer en varios países; en diferentes áreas de ejercicio profesional; fortalecimiento en lo deontológico y bioético; acercamiento entre formación y ejercicio profesional. Para lograr esto, se requiere de asociaciones gremiales y colegios (ver tabla 11), colectivos fuertes, organizados que regulen y den lineamientos para potenciar la disciplina, la formación y el ejercicio profesional.

Tabla 11.

*Asociaciones en España*

Organización	Fecha de fundación	Misión
Consejo General de Psicología de España	31 de diciembre de 1979	Coordinar y representar a los colegios oficiales y autonómicos en su función de proteger el desarrollo profesional y disciplinar.
Conferencia de Decanos de Psicología de las	1990	Analizar, mejorar, promocionar y defender las enseñanzas de Grado y Posgrado en Psicología, así como la investigación, básica y aplicada, en las distintas áreas de conocimiento de esta ciencia. La CDPUE tiene

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Universidades Españolas

como objetivo, en colaboración con las asociaciones profesiones, y en particular con el Consejo General de Colegios Oficiales de la Psicología, la mejora de la profesión de psicólogo, tanto en lo que se refiere a los ámbitos profesionales regulados como no regulados.

---

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el segundo país de análisis es Chile. La psicología en Chile, como lo describen Salas (2014), Urzúa, Vera-Villaruel, Zúñiga, & Salas, (2015) ha relacionado su historia organizativa (como también otros países) a las dinámicas políticas de su país y cuenta con una larga historia de querer organizarse; así, el Colegio de Psicólogos de Chile fue fundado en 1968, luego de un complejo trámite en el Congreso Nacional de Chile, el Colegio tiene como objetivo principal “promover y velar por la racionalización, desarrollo, protección, perfeccionamiento, progreso y prerrogativas de la profesión de Psicólogo y, por regular y velar por el correcto ejercicio de la profesión por parte de sus asociados” (Colegio de Psicólogos de Chile, 2017; ver tabla 12). Sin embargo, en 1979 se crearía la Sociedad Chilena de Psicología Clínica que tendría funciones similares al Colegio en el sentido de otorgar las licencias para el ejercicio profesional en psicología clínica. Es necesario anotar como Urzua y Polanco (2017) evidencian como la dictadura militar influiría en las organizaciones en Chile y en la formación, por cuanto se intervendría en las universidades y se suspenderían funciones a las mismas. El Colegio, la Sociedad Chilena de Psicología Clínica y la recientemente creada, Sociedad Científica de Psicología de Chile (noviembre de 2011), que está constituida por los profesionales de la psicología con título de doctor de Chile, son sólo algunas de las iniciativas que buscan fortalecer la formación, la investigación y la profesión en este país. Sin embargo, Urzua, Vera-Villaruel, Zúñiga y Salas (2015) mostraron su preocupación por el crecimiento desmedido de programas de psicología y lo que ellos denominan saturación del mercado de trabajo y el reto que implica tanto

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



ampliar los campos de trabajo del psicólogo en la sociedad chilena como en mejorar la calidad de los programas de formación. Parece evidente que las dinámicas políticas y económicas de Chile tienen una profunda incidencia en las dinámicas de la psicología en sus organizaciones y en sus líderes.

Tabla 12.

*Organizaciones gremiales en Chile*

Organización	Año de fundación	Misión
Colegio de Psicólogos de Chile	1968	Promover y velar por la racionalización, desarrollo, protección, perfeccionamiento, progreso y prerrogativas de la profesión de Psicólogo y por el regular y correcto ejercicio de la profesión por parte de sus asociados
Sociedad Chilena de Psicología Clínica	1972	Fomentar el interés por el estudio de los problemas clínicos y experimentales de la disciplina y divulgar los conocimientos y la investigación de temas relacionados. En resumen, tenemos por misión velar por la excelencia de la profesión del psicólogo clínico
Sociedad Científica de Psicología	Noviembre de 2011	Fomentar el desarrollo y divulgación de la ciencia psicológica y su puesta al servicio de la ciudadanía. En la actualidad, la agrupación cuenta con más de ochenta investigadores a nivel nacional quienes provienen de diferentes universidades y realizan investigación científica en los distintos campos de la psicología.

Fuente: Elaboración propia

El tercer país, es Colombia. La psicología en Colombia fue oficialmente inaugurada en un programa de formación en el año 1947, Universidad Nacional de Colombia, pública, y no fue legalizada hasta 1983 con la aprobación de la Ley 58 por el Congreso Colombiano, luego en el año 2006, se aprueba por el parte de la presidencia de la república la Ley del psicólogo, por la cual se reconoce la psicología como

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

profesión regulada, (Ley 1090 de 2006) (López-López, Caycedo, Acevedo, Silva y Aguilar, en prensa).

Frente a las asociaciones gremiales, Colombia ha mostrado desde sus inicios diversos intentos por constituir organizaciones que pudiesen ser representativas del mundo profesional. Algunas de ellas fueron la Federación Colombiana de Psicología, la Sociedad Colombiana de Psicología, la Asociación Colombiana de Análisis y Terapia del Comportamiento, Asociación Colombiana para el Avance del Análisis del Comportamiento, y algunas otras, sobre temas más especializados. En el año 1986, se originó y constituyó la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología, - Ascofapsi-, una organización responsable de orientar la formación de los profesionales de la psicología en Colombia, con una característica de calidad y es que reúne programas que cumplen con criterios de calidad evaluados y otorgados por el Ministerio de Educación Nacional. Hoy Colombia cuenta, como se mencionó anteriormente y se observa en la tabla 13, con 139 programas de psicología los cuales forman más de 8.000 profesionales al año; para un total aproximado de 98 mil graduados (López-López, Caycedo, Acevedo, Hurtado, Siilva y Aguilar, en prensa).

Luego de más de 50 años de historia, finalmente en el año 2006 se logra la aprobación de la Ley del Psicólogo, lo que da lugar a que se configure un colegio profesional con funciones públicas, pues otorga la tarjeta profesional para poder ejercer la profesión en todo el territorio nacional; Colegio Colombiano de Psicólogos, Colpsic, el cuenta con representación en todo el país, vela por la ética profesional y procura impartir algunas acciones de actualización para fortalecimiento del ejercicio profesional.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 13.

*Asociaciones gremiales en Colombia*

Organización	Año de creación	Misión
Asociación Colombiana de Facultades de Psicología	1896 Personería jurídica 1990	Ascofapsi es una entidad de carácter académico de derecho privado y sin ánimo de lucro; cuya misión es velar por el mejoramiento de la formación universitaria del psicólogo en Colombia, con la colaboración permanente de sus miembros, para contribuir al desarrollo científico, profesional, ético y social de la psicología.
Colegio Colombiano de Psicología	2006	Somos una entidad privada sin ánimo de lucro que cumple funciones públicas, delegadas por la Ley 1090 de septiembre de 2006, que agrupa, representa y actúa como vocera legítima de los psicólogos y psicólogas colombianos ante la comunidad, las organizaciones y los diferentes poderes, y que propende por condiciones favorables para la consolidación de la Psicología como profesión y como ciencia en el país.

Fuente: Elaboración propia

La psicología en México obtiene en el año de 1966 el reconocimiento como profesión; es una de las de mayor crecimiento en la región ya que cuenta hoy con más de 800 programas de psicología, 154 mil estudiantes y según datos del CNEIP – Consejo Nacional para la Enseñanza de la Psicología-, (2017) egresan 23 mil profesionales al año de las IES acreditadas por el CNEIP. De acuerdo con el Observatorio Laboral de México (2017), cuenta con más de 240 mil profesionales de la psicología empleados.

En 2017 celebran 54 años de historia desde la primera generación de psicólogos en México y 42 años de ser considerados profesionales. Según Antonio Tena\* actual presidente del CNEIP, se ha incrementado notoriamente el espacio laboral y el

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

reconocimiento social para los profesionales de la psicología; a su vez, existe una mayor aceptación en la población en general y en instituciones educativas, de salud y en empresas; sin embargo, aún no se logra la generación de plazas de forma equitativa con el número de egresados que se gradúan año a año de las IES. El crecimiento de la aceptación ha hecho que de una sola línea de aplicación laboral en la década de los 70's (área clínica, como soporte y apoyo a la psiquiatría) hoy se desarrollan actividades profesionales en más de siete diferentes áreas laborales.

En términos de su psicología organizada, cuenta con numerosas asociaciones que cumplen diferentes funciones, desde el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de la Psicología de México, -CNEIP-, que está dirigido a la calidad de la formación disciplinar de la psicología mexicana; esta por los decanos y directores de programas acreditados de psicología en México. Es un ente asesor en lo académico de las Carreras de Psicología para el gobierno, y está dedicado principalmente a: orientar la enseñanza e investigación de la psicología a la solución de los problemas sociales que plantea la realidad nacional en lo que a esta disciplina respecta; contribuir en el campo de la Psicología, a la implementación de las políticas y normas contempladas en la Ley Federal de Educación de la República Mexicana; impulsar la enseñanza, investigación, difusión y el ejercicio profesional de la psicología científica en las instituciones de enseñanza y/o de investigación de la República Mexicana; otorgar la acreditación a los programas educativos que satisfagan los estándares de calidad en la formación de los profesionales de la psicología, en los niveles de licenciatura y posgrado (CNEIP, 2017).

En México también se han desarrollado otro tipo de organizaciones como por ejemplo, la Sociedad Mexicana de Psicología, la Federación Mexicana de Psicología, Colegio Mexicano de Profesionales de la Psicología, Colegio Nacional de Psicólogos, y muchas otras (ver tabla 14), que dentro de sus objetivos misionales se hallan propósitos

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

dirigidos a potenciar la cualificación y el desarrollo de acciones tendientes a mejorar la calidad profesional usando el concepto de certificación profesional.

Sin embargo, es evidente que la dimensión de la psicología mexicana en número de programas de formación, de profesionales de la psicología empleados y su larga historia profesional tanto en lo local como en lo internacional ha sido muy relevante para el desarrollo de la disciplina en la región /continental. México fue pionero en eventos, en producción de libros, traducciones y originales, revistas, entre otros elementos que ayudaron y promovieron el fortalecimiento de la psicología en América Latina.

Tabla 14.

*Asociaciones de México.*

Organización	Año de fundación	Misión
Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología	junio de 1971	La acreditación de programas en Psicología de los niveles educativos de Técnico Superior Universitario, Licenciatura y Posgrado.
Colegio Nacional de Psicólogos de México	1987	Promueve la superación profesional, científica, humanística, técnica, académica, social y cultural de la psicología y de los profesionistas de la disciplina en diferentes especialidades.

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, es importante resaltar el papel que las asociaciones o sociedades gremiales, nacionales, científicas, profesionales, regionales, continentales, internacionales, entre muchas otras denominaciones, que han tenido en el surgimiento, definición, mantenimiento y fortalecimiento de la disciplina y la profesión en cada país.

Varios aspectos se quieren destacar. Primero, de acuerdo con Tortosa y Civera (2006) y que aún se sigue presentando 10 años después, es el acelerado crecimiento en el número psicólogos en Iberoamérica y como consecuencia de esto, el incremento en el número de miembros en las asociaciones. Segundo, y esto se evidencia en los cuatro

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

países trabajados en este proyecto, y corresponde a la gran diversificación de áreas aplicadas de la psicología en ejercicio en cada país. Esto se presenta en la variedad de perfiles profesionales, campos de acción, áreas de especialización que cada día crecen y se diversifican de tal manera que el rol profesional si bien se extiende, también se complejiza. El tercer elemento, al igual que lo retoma Tortosa y Civera (2006) es “el crecimiento, y a la vez el cambio, y el incremento (p. 507)” de mujeres psicólogas. Tortosa y Civera (2006) afirma que los indicadores muestran que incluso los datos se han equilibrado, pero todavía están a favor, sobre todo los cargos de dirección, de los hombres.

Por último, es muy relevante reconocer el papel que tienen estas organizaciones en la regulación de la calidad de la educación y el ejercicio profesional de la psicología. Lo que se espera de ellas es que puedan atender y responder a las necesidades de cada contexto y país. Alinearse a las políticas particulares y generales de mejora de la educación que surgen en la psicología, para ser eficaces ante los nuevos retos sociales, políticos, históricos en que estamos inmersos. Las actuales condiciones de globalización, los desarrollos tecnológicos, las sinergias, entre muchos otros elementos, demandan organizaciones más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales más complejos; con autonomía y competencias de dirección, y paralelamente, con mayores responsabilidades por los retos y resultados esperados.

A medida que la disciplina y el ejercicio profesional dependen más de estas asociaciones gremiales, el liderazgo de sus directivos y sus equipos a cargo puede marcar una diferencia crítica en la calidad y en los desarrollos propios de sus profesionales.

Los directivos, líderes de la psicología organizada deberán potenciar la disciplina y su ejercicio profesional con los profesionales de la psicología mismos y con

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

otros profesionales de manera que se pueda promover el desarrollo de comunidades organizadas, abiertas al cambio , innovadoras; con profesionales de la psicología líderes globales capaces de visualizar lo local, regional y lo internacional, construyendo contextos y ambientes a los que las personas quieren pertenecer y les permitan, así, compartir elementos de identidad y sentido de pertenencia, reafirmar sus competencias y capacidades resaltando más lo colectivo que lo individual, permitiendo la diversidad, favoreciendo el aprendizaje y el crecimiento de las personas.

Por último, es importante abordar un elemento que se ha considerado relevante dentro de las variables sociodemográficas que se trataron en esta investigación. Una característica que se tiene en cuenta es la trayectoria laboral. Algunos autores como Fugate et al. (Modelo Heurístico de la Empleabilidad (Fugate et al., 2004) y Forrier y Sels (2003) en sus propuestas teóricas sobre el ingreso y el mantenimiento de las personas en el mercado laboral, -empleabilidad- proponen algunos tópicos que hacen involucran esta característica. Es el *capital humano y social*, el cual hace referencia a un conjunto de factores que pueden influir en el desarrollo de carrera de las personas. En general, el capital humano representa la habilidad de los individuos para cumplir con las expectativas de rendimiento de una ocupación dada (Burt, 1997). La edad y la educación, la experiencia y el entrenamiento laboral, el rendimiento y la antigüedad en la organización, la inteligencia emocional y la habilidad cognoscitiva son elementos importantes de ese capital humano; así, se ha encontrado que la educación y la experiencia son predictores importantes del progreso de carrera ((Fugate et al., 2004). Por otra parte, el capital social hace referencia a las redes sociales que los individuos desarrollan. En el contexto del trabajo, dichas redes pueden aportar al individuo información e influencia que facilitan el logro de sus aspiraciones de carrera (Burt, 1997). Los beneficios del capital social y su influencia en la empleabilidad y en la

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

trayectoria laboral se ilustran en las conductas de búsqueda y consecución de empleo de los individuos. Fugate et al. (2004) consideran que el capital humano y social son críticos para definir “quién soy” en el ambiente laboral y la identidad de carrera ayuda a realizar las inversiones adicionales necesarias en dicho capital humano y social. Finalmente, el capital humano tiene implicaciones importantes para la adaptabilidad personal. La información adquirida vía capital humano y social sirve como fuente de información para la adaptación, mientras la influencia facilitada por esta información ayuda en el logro de la adaptabilidad (aumento de oportunidades). Es más, la información y las oportunidades de empleo proveen, a través del capital social, soporte para el aprendizaje continuo.

Adicionalmente, Forrier y Sels (2003), desarrollaron un modelo que describe el proceso a partir del cual se crean y se utilizan las oportunidades de un empleo. Estos autores argumentan que la empleabilidad no es una característica estática de las personas, sino que está relacionada con el tiempo y con el espacio y, por esta razón, es difícil medirla directamente. La empleabilidad es una combinación de varios componentes y está sujeta a cambios constantes. Así mismo, los autores consideran que es más interesante ganar entendimiento del proceso que intentar medir la empleabilidad de los individuos. Ahora bien, ese interés por el proceso implica conocer los mecanismos que influyen en las oportunidades de los individuos de tener un trabajo y los pasos que estos dan en el mercado laboral interno y externo. La figura 5 ilustra el proceso de empleabilidad, sin que éste sea considerado por los autores como un modelo estrictamente causal en el que cada “input” siempre produce el mismo “output”, sino que representa un proceso continuo. A continuación, se presenta cada componente del modelo y sus relaciones. El modelo del proceso de empleabilidad señala cuáles factores afectan las oportunidades individuales de un

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



empleo en el mercado laboral interno y externo y como estos factores pueden interactuar.

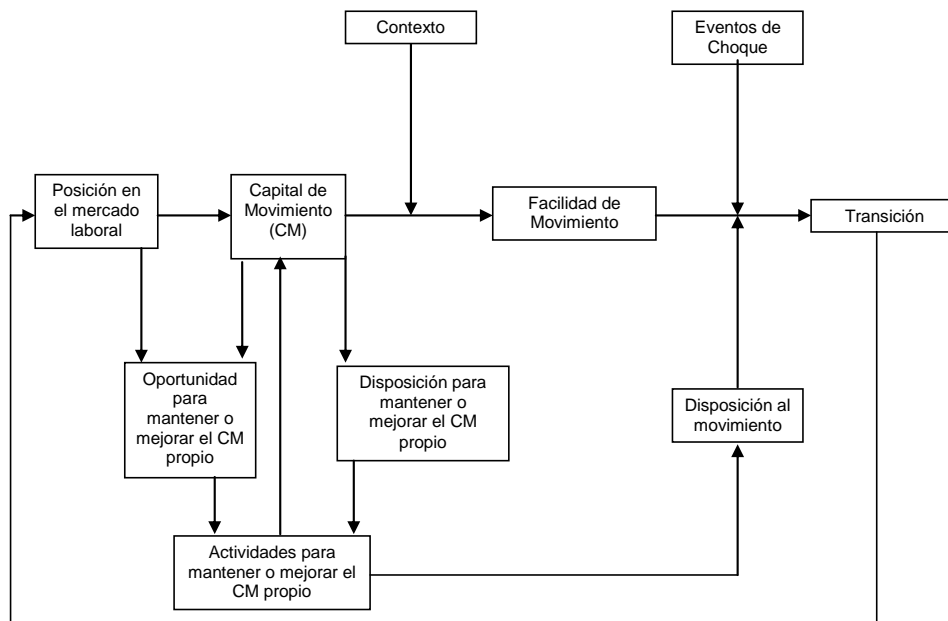


Figura 5.

*Modelo del proceso de la empleabilidad (Forrier y Sels, 2003)*

1. La posición actual de un individuo en el mercado laboral, es el punto de inicio y puede adoptar diversas formas, que incluyen las condiciones de empleado, desempleado, estudiante, inactivo, etc. La posición en el mercado es importante porque da una idea de sus oportunidades en el mercado y puede usarse como un punto de referencia para la evaluación de las transiciones en el mercado laboral. Finalmente, puede influir en las oportunidades futuras en el mercado laboral (ejemplo, la pérdida de habilidades producto del desempleo a largo plazo). El “mercado laboral transicional” (Forrier y Sels, 2003), puede ser útil para trazar las diferentes posiciones en el mercado

laboral. En esta propuesta se incluyen las siguientes posiciones en este orden: empleo, desempleo, estudios, empresa propia y retiro. Sin embargo, se pueden tener en cuenta algunos indicadores adicionales para diferenciar a los individuos que están en la misma posición en el mercado laboral (duración del desempleo, contrato temporal versus permanente, el salario, la posición jerárquica, etc.).

2. Capital de Movimiento\_ La posición actual en el mercado laboral puede influir en el capital de movimiento del individuo. El capital de movimiento se refiere a las características y competencias individuales que, a su vez, influyen en las oportunidades de movilidad en el mercado laboral. También se conoce como “capital de carrera”. En él se pueden identificar dos dimensiones:

La primera es la *capacidad o saber cómo*, esto es la destreza, conocimiento y pericia del individuo, en el que el conocimiento del mercado laboral (posibilidades de transición, empleos disponibles, etc.) es un componente importante, desarrollado a partir del “capital social” del individuo. Estos autores distinguen los siguientes indicadores de la capacidad: señales, capacidades técnicas y conductuales y comportamiento del individuo en el mercado laboral. *Las señales* son características o actividades de los individuos que aportan información sobre sus capacidades (por ejemplo, la historia de carrera y la historia de formación). Para este trabajo, la historia de carrera puede definirse por indicadores como el período promedio en cada empleo, el número de años con una organización o el número de años en el empleo actual. Estos indicadores pueden señalar la experiencia laboral que ha construido el individuo. La historia de formación ofrece una gráfica de las posibles actividades que las personas han llevado a cabo en el pasado para mantener o mejorar su capital de movimiento. Las características de entrenamiento más importantes son el nivel educativo y el entrenamiento seguido en la empresa (nivel del diploma y la duración del entrenamiento

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

que se tendrán en cuenta en esta investigación). En cuanto a las características biográficas, los empleadores tienen “señales estereotipo” de la habilidad de las personas que no siempre se ajustan a la realidad, lo que en parte explica la posición desfavorable en el mercado laboral de las mujeres, las minorías étnicas, los jóvenes, la gente mayor y los discapacitados. Por otra parte, la edad, el sexo y la situación familiar son variables que pueden tener un efecto importante. Además, las señales antes descritas se utilizan frecuentemente como indicadores de las capacidades técnicas y conductuales de los individuos. No obstante, también se pueden tener en cuenta variables como la independencia, la necesidad de crecimiento, la apertura a nuevas experiencias, el llevarse bien con los compañeros de trabajo, la flexibilidad y el conocimiento de personas clave. Por otra parte, las capacidades técnicas y conductuales también se pueden abordar por medio de la percepción individual de la auto-eficacia de carrera o laboral. La *conducta del individuo en el mercado laboral*, en aspectos tales como la búsqueda activa de empleo o el establecimiento de una red social de contactos para el trabajo, se consideran de vital importancia con relación a la empleabilidad.

La segunda dimensión del capital de movimiento hace referencia a las preferencias de los individuos y a las expectativas de carrera. Esta dimensión está relacionada con la motivación que las personas confieren a sus carreras, que determinará la dirección que se le da a la carrera y las acciones que se toman al respecto. Asimismo, toma en cuenta aspectos como la “disposición para moverse geográficamente” o la “estabilidad geográfica” dentro del esquema de anclajes de carrera planteados por Schein (1996).

En conclusión, Forrier y Sels (2003), afirman que, aunque el capital de movimiento es un aspecto central en el proceso de empleabilidad, es uno de los aspectos más difíciles de medir. Por lo tanto, consideran conveniente desarrollar investigaciones en el futuro, que identifiquen indicadores adecuados de “habilidad”.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

3. La facilidad de movimiento percibido hace referencia a la percepción individual de las alternativas disponibles en el mercado laboral interno y/o externo (p.113); dicha percepción de alternativas puede verse influida por el capital de movimiento. Un ejemplo de esta percepción puede darse cuando existe una oferta concreta de trabajo.

4. Contexto. En este sentido, la facilidad de movimiento como tal está limitada por *factores externos o contextuales*, como la “disponibilidad de empleos”, los mecanismos de selección de personal de las empresas, teniendo en cuenta que el segmento del mercado al que pertenece la persona, influye en sus oportunidades de carrera; y el nivel de desempleo como indicador de la situación económica. Por otra parte, los empleos disponibles en el mercado laboral dentro de la organización son más difíciles de medir. Las características estructurales de la empresa pueden influir en las oportunidades de carrera dentro de la misma. A este nivel, usualmente se hace una distinción entre cuatro factores: la tasa de crecimiento de la organización, el número de empleos en los diferentes niveles de la jerarquía, la duración promedio del servicio en los diferentes niveles de tal jerarquía y la proporción entre el reclutamiento interno y externo.

5. Transición. En este punto, es importante tener en cuenta que las posiciones en el mercado laboral influyen en las oportunidades de empleo futuras. Así, el modelo podría explicar todas las transiciones posibles entre distintas posiciones en el mercado laboral. Los conceptos de “posición en el mercado laboral”, “capital de movimiento”, “facilidad de movimiento” y “transición” forman una cadena dinámica, dado que una transición significa una nueva posición en el mercado laboral, lo que hace que la cadena entera opere de nuevo.

6. Esta disposición al movimiento para tomar otro empleo con un empleador nuevo o la disposición para moverse a otra función dentro de la organización, está influida por el número de alternativas de trabajo disponibles y por el grado en el que la posición en el

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

mercado laboral actual satisface las expectativas de carrera. Esta disposición para moverse también puede afectar a la disposición para dejar de trabajar, para comenzar a estudiar o para moverse a un empleo temporal.

7. Los eventos de choque llevan al individuo a hacer juicios deliberados sobre el hecho de mantener o dejar su empleo. La percepción de estos eventos puede ser negativa, neutra o positiva. En el caso de la transición de un empleo a otro, estos eventos pueden ser externos al empleo (p.e. la pareja obtiene un empleo en otra región), relacionados con el trabajo (p.e. no ganar una promoción, una disputa en el trabajo o despido) o eventos que afectan a la compañía (p.e. fusión o bancarrota). La “disposición al movimiento”, los “eventos de choque” y la “facilidad de movimiento” siempre tienen que examinarse conjuntamente para explicar por qué una persona hace una transición o no a otra posición en el mercado laboral.

8. Actividades de mejora del capital de movimiento. El capital de movimiento puede mantenerse o mejorarse por medio de ciertas actividades, como la formación, la ampliación o el enriquecimiento de las tareas en el puesto de trabajo, la asesoría de carrera, el conocimiento del mercado laboral o el contacto con redes adecuadas. Estas actividades pueden proveer conocimiento y habilidades, ayudan a clarificar las expectativas de carrera. Además, puede influir en la disposición para el movimiento.

9. Oportunidades y disposición para mantener y mejorar el propio capital de movimiento. El grado en el que los individuos participan en actividades para mantener o mejorar su capital de movimiento depende de las oportunidades que tengan. Ello a su vez, depende tanto de la disposición del individuo, como de las prácticas de recursos humanos, las políticas de la compañía, el grado de flexibilidad funcional y la igualdad en la distribución de las oportunidades. Así mismo, es conveniente observar las posibilidades ofrecidas por instituciones diferentes a la

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

compañía, tales como las instituciones del gobierno y las asociaciones profesionales o las agencias de empleo.

Estas definiciones sobre estos tópicos son importantes para el análisis de las variables sociodemográficas con el liderazgo y la cultura para identificar factores que influyen la inserción, las transiciones del mercado laboral para los individuos y así, clarificar la trayectoria laboral y las acciones que las personas desarrollaron para llegar a ser líderes de las organizaciones que representan en la psicología.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## II. TRATAMIENTO EMPÍRICO

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**CAPITULO 4**  
**TRATAMIENTO EMPÍRICO**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



#### 4. Planteamiento del problema

Con la presente tesis doctoral se pretendió, a partir de un estudio de tipo empírico, de carácter cuantitativo, de tipo correlacional y con base en estos antecedentes expuestos, responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional (gremial) en líderes de las asociaciones de psicología y directores de programas en países de Latinoamérica (Colombia, Chile, y México) y España?. Además, se presentan algunos interrogantes que se esperan responder: ¿Cómo estas personas llegan a ser líderes de estas asociaciones/centros de formación en psicología? y ¿Cuáles son las características de estos líderes que llevan a su cargo estas asociaciones gremiales? ¿Qué elementos de la cultura permanecen y se hacen evidentes en las asociaciones gremiales/centros de formación donde cada uno actúa y en cada país?

##### 4.1 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación fueron:

###### 4.1.1 Objetivo General

Comparar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en Latinoamérica y España con base en el proyecto GLOBE.

###### 4.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las características de la trayectoria laboral en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

2. Caracterizar la cultura organizacional de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México.
3. Identificar el estilo de liderazgo de los directivos en las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México.
4. Establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile España y México.
5. Hacer un análisis comparativo entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile España y México.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 5. Método

### 5.1 Tipo de estudio

Este estudio fue de tipo empírico, cuantitativo correlacional, con un diseño transversal, debido a que los datos se recolectaron en un solo momento con el propósito de describir y analizar relaciones entre las variables del estudio, esto es entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

### 5.2 Participantes

La muestra total estuvo conformada por 148 participantes líderes de asociaciones gremiales y directores de programas de psicología de pregrado y posgrado. 13 para Chile, 71 en Colombia, 29 personas en España y 35 en México.

Los criterios de inclusión de los participantes fueron:

- Ser líder de las asociaciones gremiales (comunidades que tienen por objetivo promover el desarrollo y la protección de las actividades comunes en el ejercicio de la profesión psicológica) o,
- Director(a) de programas de formación en psicología (proyectos de educación de instituciones de educación superior, conformados por cursos y actividades teóricas, investigativas y prácticas dirigidas a la formación en psicología de pregrado y posgrados) de los países de Colombia, Chile, México y España, reconocidos por la fuente IUPSyS (2016) (<http://www.iupsys.net>; <http://psychology-resources.org>).

El cálculo del tamaño de muestra se estimó bajo los siguientes supuestos:

1. El tamaño poblacional es conocido, por lo tanto, fue una muestra para poblaciones finitas.
2. La confiabilidad esperada fue del 95%
3. El margen de error máximo permitido fue 5.0%.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

El tamaño muestral requerido como se observa en la tabla 15, para cumplir con los supuestos fue de 148 líderes de asociaciones gremiales o directores de programas de psicología. La selección de los participantes se realizó por medio de un muestreo por cuotas (Weiers, 1986): de acuerdo con la proporción de asociaciones gremiales y programas en psicología de cada país (Colombia, Chile, México y España) se fijaron las cuotas mínimas a cubrir en cada uno como se observa a continuación.

Tabla 15.

*Fijación proporcional muestreo por cuotas*

País	Unidad	Muestra (148)	% Porcentaje
Colombia	Asociaciones gremiales y Programas de psicología	71	47.97
Chile	Asociaciones gremiales y Programas de psicología	13	8.78
México	Asociaciones gremiales y Programas de psicología	35	23.64
España	Asociaciones gremiales y Programas de psicología	29	19.59

Fuente: elaboración propia

En la tabla 16, se presenta la distribución de frecuencias de las variables sociodemográficas de cada país. Se observa que la edad promedio de Chile fue de 45.92 años con una desviación estándar de 5.76 años; en Colombia la media fue de 48 años y la desviación de 10.21 años; en España la media fue de 55.31 años, y una desviación de 8.23 años, y México el promedio de edad fue de 46.29 años, y la desviación fue de 11.90 años. De los 148 participantes (78 mujeres y 70 hombres) para Chile, el 38% eran de sexo femenino y el 61.53% hombres; colombianos fueron 57.74% mujeres y el resto hombres con un 42.45%; para el caso de España, el 41.37% corresponde a las mujeres y el 58.62% a los hombres, y por último, México, 57.14% mujeres y hombres el 42.85% restante. La escolaridad entre primaria y su formación actual, casi para todos posgradual, se vio para Chile el promedio de tiempo que les toma

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

la educación es de 22.69 años con una desviación estándar de 2.62 años; para Colombia el tiempo fue de 20.90 años y una desviación de 3.40 años; en España el promedio de años fue de 20.48 una desviación de 3.66 años; y México una media de 20.48 años y una desviación de 3.66; al país que más le tomo finalizar sus estudios de educación formal fue Chile. Para el caso de estudios de psicología de pregrado y posgrado, se observa que en Chile el tiempo promedio es de 9.08 años, con una desviación estándar de 7.86; en Colombia la media es de 5.42 años y una desviación de 0.95, aclarando que la carrera toma de 4 a 5 años; para España, el tiempo promedio fue 6.34 años y una desviación de 5.74 años; para México el promedio es de 5 años con una desviación de 2.23 años; en estos cuatro países los que más tiempo le toma estudiar psicología y cursar posgrado es Chile, seguido por España, México y Colombia, es decir que el país con menos años de formación es Colombia.

El 98% del total de los participantes tenía formación de posgrado y el 90% concluida, y el 10% restante en curso. Para Chile el mayor porcentaje lo representaron los profesionales con formación doctoral (69.23%), seguidos de los que tenían maestría (23%). En Colombia, el 45.07% tenía doctorado y el mismo porcentaje maestría. En España, el 24.13% con doctorado y el 23.13% con maestría, y para el caso de México, el 57.14% de los participantes con formación doctoral y el 42% con nivel de maestría. Nuevamente, Chile es el país con mayor porcentaje de formación doctoral en sus líderes, y el de menor formación doctoral es España, en donde un porcentaje alto de los participantes que respondió son directivos de colegios profesionales que no requieren formación doctoral como se puede ver en la figura del plano factorial que describe variables sociodemográficas y trayectoria laboral.

Sobre la variable religión, en Chile se observa que el 61.53% manifestó no profesar ninguna religión y el 30.76% son católicos; en Colombia, el 59.15% católicos

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

y el 35.21% afirmó que no pertenecía a ninguna religión; en España el mayor porcentaje de líderes manifestó 65.51% no profesar ninguna religión, y luego los católicos con el 20.68%, y; en México, un 54.28% católicos y un 34.28% manifestó que no profesa religión alguna. Como se observa en Chile y España, la mayoría de los líderes no profesa ninguna religión; y Colombia y México el mayor porcentaje de líderes se enmarca en la religión católica.

En la variable estado civil el mayor porcentaje de líderes son casados (55%), seguido de solteros (16%), divorciados (15%), luego 10% viven en unión libre y el 3% viudos. En Chile, el 38.46% son casados y el mismo porcentaje vive en unión libre; en Colombia, primero están los casados con un 43.66%, y luego los solteros con un 19.71%; para los españoles, los casados corresponden al 72.41% y con el 13.79% los solteros y los separados; los Mexicanos primero los casados, con un 71.42% y luego los solteros con 14.28%.

En cuanto al número de hermanos, la mayoría de los participantes se ubicó ente 1 y 4 hermanos, en Chile el 92.30%, Colombia el 71.83%, España le corresponde el 93.10% y para México el 68.57% tiene en ese rango de hermanos.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 16.

*Datos sociodemográficos*

Variables sociodemográficas	Chile (N=13)		Colombia (N=71)		España (N=29)		México (N=35)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Edad</i>	M: 45.92 años DT: 5.76 Mínimo 35, Máximo 56		M: 48 años DT: 10.21 Mínimo 32 Máximo 78		M: 55.31 años DT: 8.23 Mínimo 36 Máximo 68		M: 46.29 años DT: 11.90 Mínimo 28, Máximo 68	
<i>Sexo/género</i>								
Femenino	5	38.46	41	57.74	12	41.37	20	57.14
Masculino	8	61.53	30	42.25	17	58.62	15	42.85
<i>Tiempo de educación formal</i>	M: 22.69 años DT: 2.62 Mínimo 19, Máximo 28		M: 20.90 años DT: 3.40 Mínimo 12 Máximo 28		M: 20.48 años DT: 3.66 Mínimo 15 Máximo 30		M: 20.80 años DT: 2.58 Mínimo 16, Máximo 27	
<i>Tiempo en terminar la carrera</i>	M: 9.08 años DT: 7.86 Mínimo 5, Máximo 30		M: 5.42 años DT: 0.95 Mínimo 4 Máximo 10		M: 6.34 años DT: 5.74 Mínimo 4 Máximo 35		M: 5 años DT: 2.23 Mínimo 3, Máximo 15	
<i>Formación de postgrado</i>								
Sí	12	92.30	70	98.59	28	96.55	35	100
No	1	7.69	1	1.40	1	3.44		
<i>Estado actual del postgrado</i>								
Cursando actualmente	1	7.69	8	11.26			5	14.28
Concluida	12	92.30	62	87.32	28	96.55	30	85.71
No tiene			1	1.40	1	3.44		
<i>Nivel de postgrado alcanzado</i>								
Especialización	1	7.69	6	8.45				
Maestría	3	23.00	32	45.07	7	24.13	15	42.85

106

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Liderazgo y cultura organizacional en Iberoamérica

Doctorado	9	69.23	32	45.07	16	55.17	20	57.14
Licenciatura/Universitario			1	1.40	6	20.44		
<i>Creencia religiosa</i>								
Sí	5	38.46	45	63.38	10	34.48	23	65.71
No	8	61.53	26	36.61	19	65.51	12	34.28
<i>Tipo de religión</i>								
Católica	4	30.76	42	59.15	6	20.68	19	54.28
Cristiana	1	7.69	3	4.22	2	6.89	3	8.57
Evangélica							1	2.85
Mormón			1	1.40				
Musulmana					1	3.44		
Ortodoxa					1	3.44		
Ninguna	8	61.53	25	35.21	19	65.51	12	34.28
<i>Estado civil</i>								
Soltero(a)	1	7.69	14	19.71	4	13.79	5	14.28
Unión libre	5	38.46	9	12.67			1	2.85
Casado(a)	5	38.46	31	43.66	21	72.41	25	71.42
Separado/divorciado	2	15.38	13	18.30	4	13.79	3	8.57
Viudo			4	5.63			1	2.85
<i>Numero de hermanos</i>								
1 – 4	12	92.30	51	71.83	27	93.10	24	68.57
5 – 8			16	22.53	2	6.89	9	25.71
9 – 12			3	4.22				
Ninguno	1	7.69	1	1.40			2	5.71

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



### 5.3 Instrumentos

*Cuestionario Forma Alpha, Globe Project. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project (House et al., 1995).* Este contiene preguntas sobre la cultura organizacional de la empresa y sobre las características y comportamientos de liderazgo. Es importante aclarar que originalmente GLOBE aplicó dos cuestionarios, Beta y Alpha. El Beta se enfocó hacia la cultura social y el Alpha a la cultura organizacional (Jadivan et al., 2010). Estos fueron desarrollados por el equipo de investigación del proyecto GLOBE (House et al., 1999; Ogliastri, 1999; Ogliastri et al., 1998). En este trabajo se utilizó el Alpha en su versión en español y, adicionalmente, se obtuvieron respuestas sobre las variables sociodemográficas y antecedentes de los encuestados.

Los ítems del cuestionario se derivaron de una revisión de la literatura relevante de teoría organizacional y cultural, junto con los resultados de entrevistas y grupos de enfoque llevados a cabo en varios países (House et. al, 1999). Estos ítems fueron escritos para las dimensiones culturales descritas anteriormente, sumados a las dimensiones de la cultura organizacional. Este cuestionario del GLOBE (ya validado), contiene ítems que valoran la cultura organizativa y los atributos de liderazgo aprobados culturalmente. Las propiedades psicométricas de las escalas GLOBE y los tests de vigencia exceden los patrones de investigación empíricos normales (Hanges, Lord y Dickson, 2000; House et al., 1999) y van a ser adoptadas aquí. Una gran cantidad de autores que participaron en la construcción y validación del instrumento confirman que este se caracteriza por facilitar la medición de los valores tanto a nivel social, como a nivel organizacional y ha demostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias. La contribución de GLOBE radica en la operacionalización de los ítems de cultura a nivel

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

de prácticas y valores por cuanto plantea que tanto la cultura social y organizacional, pueden ser descritas usando las mismas dimensiones aunque a diferentes niveles (Castro, Becerra y Lupano, 2007; Grueso Hinestroza, 2009).

En la tabla 17, que se presenta a continuación, se resaltan los dos niveles de análisis, “como es” y “como debería ser”, para la variable liderazgo y cultura organizacional, que se emplean para el estudio de cada una de las nueve dimensiones de cultura y la seis de liderazgo surgidas de las teorías examinadas (Hofstede, 1980; Triandis, 1995; Kluckhohn y Strodtbeck, 1961; McClelland, 1985) y que guían esta investigación, que se evidencian en el cuestionario Alpha y se definieron de la siguiente manera:

Tabla 17.

*Características del Cuestionario Alpha*

Cuestionario	Sección I	Sección II	Sección III	Sección IV	Sección V
Alpha	Organización	Atributos del Líder	Organización	Atributos del Líder	Variables sociodemográfica
<b>Total de Ítems 222</b>	“Como es” (34 ítems)	(56 ítems)	“Como debería ser” (41 ítems)	(56 ítems)	(27 ítems)

Fuente: Gutiérrez, Prieto y O'Connell (1999)

Importante aclarar que la variable sociodemográfica, trayectoria laboral, se evaluó a través de una pregunta abierta (describa su trayectoria laboral para llegar hasta su cargo actual de líder), y sus datos se presentan con el análisis del programa de análisis de datos textuales SPAD 9.0. También se incluyeron algunos temas adicionales y relacionados (15 preguntas), que permitieron precisar elementos de la trayectoria laboral y contexto de liderazgo (estado civil, número de hermanos, si ha cambiado de ciudad por cuestiones laborales, número de veces de cambio de ciudad, tiempo para terminar la carrera, formación posgradual y en qué grado, horas de trabajo diarias y

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

semanal, salario mensual, número de trabajos en que se desempeñan actualmente, tiempo como líder).

### 5.3.1 Consistencia interna instrumento Alpha.

Con el fin de analizar las propiedades psicométricas del cuestionario se calculó la fiabilidad del instrumento por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las secciones del instrumento, así como para cada país. El resultado de la aplicación del Alfa de Cronbach se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18.

#### *Análisis de fiabilidad del instrumento*

Sección	Alfa de Cronbach					N de elementos
	Chile	Colombia	España	México	Unido	
Cultura Organizacional “como es”	0.807	0.804	0.831	0.794	0.805	34
Atributos del líder I	0.824	0.777	0.704	0.753	0.756	56
Cultura Organizacional “como debería ser”	0.626	0.634	0.541	0.609	0.603	41
Atributos del líder II	0.858	0.789	0.710	0.732	0.771	56

Fuente: Elaboración propia

Al interpretar el coeficiente de confiabilidad obtenido se puede inferir que en los cuatro grupos los niveles de fiabilidad en cada sección del cuestionario Alpha fueron similares, alcanzado además valores aceptables, aunque algo bajo en lo que respecta a la sección de Cultura Organizacional “como debería ser”.

El valor del alfa para la sección de cultura organizacional “como es” ( $\alpha$  0.805) implica un nivel de fiabilidad promedio alto, por lo que se puede afirmar que es fiable. En cuanto a la sección de cultura organizacional “como debería ser” ( $\alpha$  0.603) se obtuvo un nivel de fiabilidad promedio medio.

En lo que respecta al valor alfa de la sección de atributos de líder I ( $\alpha$  0.756) y atributos de líder II ( $\alpha$  0.771) implica un nivel de correlación promedio alto, por lo que se puede afirmar que las secciones también son fiables.

## 5.4 Variables

### 5.4.1 Variables sociodemográficas, trayectoria laboral y contexto de liderazgo

Al cuestionario GLOBE Alpha, se adicionó un apartado a las variables sociodemográficas y corresponden a la trayectoria laboral y el contexto de liderazgo, las cuales fueron tomadas del estudio de Aguilar (2010) sobre empleabilidad, el que contempla variables como: inserción laboral, el mantenimiento de las personas en el mercado laboral y acciones que desarrollaron para llegar a ser líderes. Las variables son: nivel educativo, sexo, estrato socio económico, estado civil, nivel de formación, posgrados, otros dispositivos de formación, cursos posgraduales, idiomas, experiencia laboral, tiempo en el cargo de líder, movilidad laboral, cambio de ciudad, número de trabajos que se tiene actualmente. Se tuvieron en cuenta algunas de las dimensiones del modelo de Forrier y Sels (2003), quienes definen y relacionan la empleabilidad, la trayectoria, el tiempo y el espacio laboral.

### 5.4.2 Variables GLOBE

*Cultura Organizacional (GLOBE)*: en la tabla 19, como sigue se presentan las dimensiones que son:

Tabla 19.

*Dimensiones Culturales (House et al., 2004).*

Nombre	Definición
Evitar la Incertidumbre	Grado en el cual una organización ha desarrollado normas y procedimientos para disminuir las características impredecibles de los eventos futuros.
Asertividad	Grado en el cual los individuos en las organizaciones son asertivos, dominantes y agresivos en las relaciones sociales.
Igualdad de Géneros	Grado en el cual una organización minimiza las diferencias en los roles de acuerdo con el género.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Nombre	Definición
Orientación al Futuro	Grado en el cual una organización alienta y premia los comportamientos orientados al futuro tales como la planeación, la inversión a futuro y postergar la gratificación.
Distancia de poder	Grado hasta el cual los miembros de una organización esperan y desean que el poder sea compartido de manera desigual.
Colectivismo I	Grado en el cual las prácticas de la organización alientan y premian la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
Orientación Humana	Grado en el cual los individuos en la organización alientan y premian a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, cuidadosos, tolerantes y preocupados por los demás.
Orientación al desempeño	Grado en el cual una organización alienta y premia a sus miembros por el mejoramiento del desempeño y la excelencia.
Colectivismo II	Grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en su organización

Fuente: GLOBE (2016)

#### Liderazgo:

GLOBE se enfocó en la generación de una extensa lista de atributos y comportamientos de líderes a partir del estudio de las teorías del liderazgo más que en la generación de escalas a priori (House et al., 2004; ver tabla 20). De un total de 112 ítems se obtuvieron 21 escalas (tabla 4) las cuales se agruparon a su vez, en seis dimensiones primarias o globales (tabla 3). Específicamente en esta parte se le preguntaba a los gerentes encuestados sobre lo que consideraban facilitaba o impedía un liderazgo excepcional en su empresa, es decir su teoría implícita de liderazgo.

Tabla 20.

*Dimensiones de Liderazgo del Proyecto GLOBE (McCrae, Terracciano, Realo y Allik, 2008)*

DIMENSIONES GLOBALES	
<i>Carismático/Basado en valores</i>	
1. Visionario	
2. Inspiracional autosacrificado	
3. Íntegro	
4. Decidido	
5. Orientado al desempeño	
<i>Orientado al equipo</i>	
6. Colaborador del equipo	
7. Integrador del equipo	
8. Diplomático	
9. Malicioso	
10. Competente administrativo	
<i>Participativo</i>	
11. Autoritario	
12. Participativo	
<i>Orientación Humana</i>	

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

---

 13. Orientación humana

 14. Modesto
 

---

*Autónomo/Autoprotector*

15. Centrado en sí mismo

16. Clasista

17. Instigador del conflicto

18. Acomodaticio

19. Formalista

20. Salvador de apariencias

21. Consiente de estatus
 

---

Fuente: GLOBE (2016)

## 5.5 Procedimiento

### *Reclutamiento de la muestra*

La muestra se reclutó a partir de una convocatoria de participación para los líderes de cada país a través de lo formalmente recopilado por la IUPSyS (<http://psychology-resources.org>). Se elaboraron bases de datos de las asociaciones gremiales y programas de psicología respectivos de cada país. Una vez se contactaron por correo electrónico, y se contó con el número de interesados se les explicaron las condiciones del estudio y todas las normas éticas de la investigación biomédica con seres humanos. Se contactaron a través de las asociaciones gremiales que participaron en la FIAP – Federación Iberoamericana de Asociaciones de Psicología-, vía correo electrónico y adicionalmente, que asistieron al Encuentro de Directores de Programa de Psicología y Asociaciones Gremiales, en el marco del 10 Congreso Iberoamericano de Psicología, que se llevó a cabo en Guatemala en septiembre de 2016.

Posteriormente, se les envió correo electrónico y procedieron a firmar el consentimiento informado.

### *Recolección de datos y aplicación de instrumentos*

Se enviaron aproximadamente 587 correos electrónicos personalizados. El cuestionario se digito para ser procesado en el software online Typeform y permitió registrar que al

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

 Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

 ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

aplicativo entraron 503 personas, de las cuales, como se mencionó, 148 contestaron. Quiere decir que el 29% de las personas que visitaron la prueba les tomo aproximadamente 60 minutos diligenciarla, (81% respondió en computador, 15% en el móvil, 3% en Tablet, 1% en otros).

La aplicación del cuestionario de datos sociodemográficos y del cuestionario Alpha GLOBE –cultura organizacional y liderazgo-, se llevó a cabo por medio de correo electrónico desde agosto de 2016 a mayo de 2017; los datos se obtuvieron a través del cuestionario autoadministrado a través de correo electrónico con algunas ventajas, como la rapidez, recoger datos de diferentes lugares y el menor costo de la investigación; sin embargo, también se tuvieron algunos inconvenientes como el lenguaje en la presentación de la información (México al decir que diligenciaran el instrumento, los primeros 20 no respondieron pues no entendían, hasta que se recibió retroalimentación pues el término debía ser responder la prueba), no se recibieron todas las respuestas de los mensajes que se enviaron, y se debió hacer seguimiento uno a uno, y enviar mensajes hasta 5 veces, para que la respuesta fuese efectiva.

#### *Procesamiento de datos y Análisis de resultados*

Para llevar a cabo el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 22.0 en español, para los ítems GLOBE de cultura, liderazgo y variables sociodemográficas. Para determinar las relaciones entre la trayectoria laboral, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo se llevaron a cabo análisis correlacionales y de regresión múltiple. Se generaron los datos de acuerdo con el país, el desempeño de cada uno y las variables sociodemográficas. Esta segregación permitió llevar a cabo comparaciones bivariadas y multivariadas entre esas variables y los tres grupos de

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

variables principales (variables sociodemográficas, cultura organizacional y estilo de liderazgo).

En función a identificar las características de la trayectoria laboral en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países objeto de estudio se realizó un análisis estadístico descriptivo y descriptivo multidimensional haciendo uso del análisis de correspondencias múltiples por medio del software SPAD (versión 9.0).

Para caracterizar la cultura organizacional de las asociaciones gremiales y programas de formación en psicología e identificar el estilo de liderazgo de los directivos en los países de interés para la presente investigación, además de hacer un análisis comparativo entre países se hizo uso de estadística descriptiva y no paramétrica contemplando los criterios de distribución y tamaño muestral y se empleó la prueba H de Kruskal-Wallis.

Con el fin de establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países investigados se realizó un análisis con el software SPSS (versión 22) empleando el módulo AMOS en el que se obtuvo un modelo de ecuación estructural en relación con las dimensiones de liderazgo, cultura cómo es y cultura cómo debe ser. se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC, en adelante) definido por Arias (2008), como “un procedimiento de análisis encuadrado en los modelos de ecuaciones estructurales (SEM, Structural Equation Models), cuyo propósito es analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores (p. 1)”.

Este modelo permite una representación visual de acuerdo con Lara (2014), de diagramas causales en el que las relaciones entre las variables se indican con flechas

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



cuyo sentido es desde la variable causa hacia la variable efecto; a su vez, estas relaciones dan cuenta de un coeficiente que “indica la magnitud del efecto entre las variables” (p. 6). Las flechas bidireccionales expresan relaciones de dos variables sin una interpretación causal (correlaciones o covarianzas). En este modelo las variables observables se representan en cuadrados y las variables latentes con círculo u óvalos.

Por último, para establecer si existen diferencias entre hombres y mujeres en relación con el estilo de liderazgo se hizo uso de la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

El análisis permite a través de estadística léxica cuantificar y relacionar textos con variables de corte categórico. El análisis unidimensional generó información sobre la frecuencia de las palabras presentes en el discurso; y el análisis multidimensional permitió obtener una representación gráfica de la relación entre palabras y variables categóricas (Lebart, Salem y Bécue, 2000).

## 5.6 Consideraciones éticas

En los aspectos éticos, se tuvieron en cuenta las recomendaciones de la investigación en psicología, los principios de responsabilidad, confidencialidad e investigación con participantes humanos, establecidos en la Ley 1090, que reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología y dicto el respectivo Código Deontológico y Bioético para Colombia (COLPSIC, 2006); el código ético del CNEIP (México, CNEIP, ); Código de Ética Profesional vigente para Chile (1999); Código Deontológico de la profesión de Psicólogo en España (COP, 2015). Adicionalmente, a los participantes se les aclaró a través de la presentación previa del proyecto y del consentimiento informado, que no

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

había ningún riesgo contra su integridad física o mental, y se garantizó la confidencialidad y se les indicó que su participación era voluntaria.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 6. Resultados

Inicialmente, se llevó a cabo un análisis para identificar las características sobre la trayectoria laboral y el contexto de liderazgo de los líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología de los cuatro países investigados.

Las características de la muestra inicial compuesta por los 148 participantes, se presentaron en la sección de método (ver tabla 21).

### 6.1 Trayectoria Laboral

En términos generales, la media de edad es de 48.88 años, el 53% de la muestra fueron de sexo femenino y el 47% de sexo masculino; el 55% están casados, el 16% solteros, el 15% separados, el 13% en unión libre y un escaso 3% viudos. El 53% manifiesta profesar alguna religión mientras que el 44% no. Frente a las variables de trayectoria laboral y contexto de liderazgo se observa que la mayoría de la muestra total, el 80% no ha trabajado en multinacionales, mientras que el 20%, sí. Sobre la pertenecía a grupos, asociaciones gremiales o profesionales el 89% si ha estado en ellos y el 11% no. Y el 80% ha participado activamente, mientras que el 0% no lo ha hecho. En esa situación de liderazgo, con relación a tener un cargo y ser líder, el 62% manifiesta que no ha recibido algún entrenamiento formal en prácticas de liderazgo y dirección, y el 38% dijo que si ha recibido capacitación. En la movilidad laboral, el 53% si ha cambiado de país por cuestiones de trabajo y el 47% no ha cambiado. En su formación y cualificación profesional, el 98% de la muestra de líderes de los cuatro países tiene posgrado, y el 2% no; de estos el 90% lo ha finalizado y el 10% lo está cursando. El nivel de formación posgradual es 53% doctorado, 39% maestría y 8% entre

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

especialización (que sólo se da en Colombia) y los que no tienen sino nivel universitario.

Para esta investigación los datos sobre estas variables (ver tabla 21) han evidenciado que los líderes de los cuatro países frente al tiempo general de experiencia laboral presentan promedios así:

Los líderes de Chile tienen una media de 20.85 años de experiencia con una desviación de 6.3 años; Colombia un promedio de 20.24 años con una desviación de 9.33 años; España una media de 30.10 años y una desviación de 10.69 años; y México una media de 20.17 años y una desviación de 11.49 años. Los que más tiempo de experiencia laboral presentan son los españoles, seguidos de los chilenos, luego colombianos y por último México.

La mayoría de la muestra no ha trabajado en otro tipo de organizaciones como por ejemplo empresas multinacionales. En Chile el 84% no ha trabajado nunca en una multinacional, Colombia el 77%, en España el 86.20%, y por último, México el 77.14%.

Sobre la pertenencia a asociaciones gremiales, la mayoría de los líderes de los países manifestó que sí ha formado parte de ellas. El comportamiento por países evidencia que, para Chile el 84.61% de líderes ha pertenecido; el 94.36% para Colombia; España el 75.86%, y México el 80% de sus líderes confirma su participación en asociaciones gremiales.

Sobre la participación activa en estas organizaciones, el 69.23% de los líderes de Chile afirma hacerlo, en Colombia el 81.69% dice que participa, el 79.31% de España y el 80% de México.

Frente a la movilidad y el haber cambiado de país por motivos laborales, en Chile el 53.84% de los líderes afirman haberlo hecho, en Colombia un 59.15% dice que

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

no, en España el 55.17% de los líderes afirman que sí, y en México, el 74.3% también dice que si ha cambiado de país. El número de países en que han vivido por más de un año oscila de uno a cinco aunque la mayoría no ha cambiado de residencia, Chile el 46.15% no ha cambiado de país; Colombia con un 59.15% de líderes dice no haberse movido nunca, España el 44.82% y México el 62.9% de los líderes no ha cambiado. Adicionalmente se observa que los que han cambiado, lo han hecho en un rango de una hasta ocho veces, Chile el 53.15% de veces ha cambiado entre una y cuatro veces, en Colombia el 38% de los líderes ha cambiado igual; en España el 74.41% de los líderes también ha cambiado en el mismo rango; y México el 68.6% de las personas igual.

Para el campo de acción profesional en que se desempeñan los líderes, se presentaron quince áreas de psicología aplicada. Chile, tiene una representación de líderes de manera homogénea en todas las áreas (metodología y medición (23.07%), organizacional (15.38%); neuropsicología (7.69%); clínica (7.69%); salud (7.69%); desarrollo (7.69%); educativa (7.69%); procesos psicológicos básicos (7.69%); jurídica y forense (7.69%); organizacional (7.69%); incluso en dirección de escuela de psicología (7.69%)). En Colombia el área que más porcentaje de líderes presenta es clínica (22.50%), seguida de educativa (16.90%), organizacional (14.08%), social (11.26%), medición (11.26%), y otras áreas en menor porcentaje (neurociencias, 4.22%, salud, 4.22% y jurídica, 4.22%). Para España lo que se observa es una mayor variedad de áreas aplicadas donde los líderes se desempeñan, así: clínica 41.37%, medición 10.34%, organizacional 10.34%, social 10.34%, y en menor porcentaje, salud 6.89% y emergencias y desastres con 6.89%. Lo que se observa en México es que los líderes se desempeñan en las siguientes áreas: psicología clínica (22.85%), educativa (22.85%), organizacional (11.42%), director de escuela de psicología (5.71%), neurociencias (5.71%), procesos psicológicos básicos (5.71%) y jurídica (5.71%).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Para el tiempo de trabajo diario y semanal, se observa que la media de trabajo diario en Chile es de 9.54 horas al día, con una desviación estándar de 1.61 horas; en Colombia el promedio de trabajo diario está en 9.38 horas, con una desviación de 1.97 horas; para España el promedio está alrededor de 9.38 horas al día con una desviación de 2.27 horas; y en el caso de México, la media de horas al día de trabajo es 9.29 horas con una desviación de 2.02 horas. En cuanto al promedio de horas de trabajo a la semana, los líderes chilenos muestran que laboran alrededor de 49.46 horas con una desviación de 10.19%, los colombianos 49.35 horas con una desviación de 13.64, los españoles 51.48 horas con una desviación de 10.69 y los mexicanos 48.89 horas con una desviación de 11.38 horas.

Sobre el salario y el ingreso que reciben los líderes mensualmente, se hizo una conversión de la moneda de cada país a euros para presentar los datos. Así, los líderes de Chile reportan que el promedio de su salario mensual corresponde a 3052.69 euros con una desviación de 1860.56 euros; en Colombia el promedio de salario de los líderes es de 2368.40 euros con una desviación de 1670.06 euros; para el caso de España, la media de salario es 9123.10 euros con una desviación de 18416.40 euros; y México con un promedio de ingreso de 2184.57 euros con una desviación de 2114.76 euros. En síntesis los que más altos ingresos tienen son los españoles, seguidos por los chilenos, luego los colombianos y por último, los mexicanos.

Finalmente, sobre la cantidad de trabajos que tienen actualmente los líderes, se observa que estos de acuerdo al país de origen oscilan entre uno y cinco. Chile muestra que el 76.92% de los líderes cuenta con un solo empleo. Colombia, que es el país en el que más empleos tienen los líderes, evidencia que el 71.83% tiene un empleo, el 12.67% dos empleos, y el 9.86% tres empleos, y por último, el 5.62% tienen entre

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

cuatro y cinco empleos. Para España se observa que el 75.86% cuenta con un solo trabajo; y en México el 75.42% tiene un trabajo y el 25.71% dos empleos.

Con la finalidad de conocer y representar cada uno de los posibles valores de cada una de las variables estudiadas, en la figura 6, se presenta un análisis de correspondencias múltiples en relación con las variables sociodemográficas, trayectoria laboral y contexto de liderazgo. Esta técnica de análisis factorial exploratorio de datos categóricos multivariados representa de manera gráfica la estructura de asociaciones entre variables, así como similitudes y diferencias entre los individuos objeto de investigación (Ledesma, 2008), y evidencia que la representación obtenida del primer y segundo factor, conserva el 27.06% de la varianza en los dos factores. El primer factor explica el 14.57% de varianza y en este se agrupan principalmente las variables sexo-género, religión y nivel de estudios. En el cuadrante superior e inferior derecho se agruparon principalmente el género femenino, con creencias religiosas y niveles de estudio de maestría. En contraposición con los cuadrantes superior e inferior izquierdo que agrupo al género masculino, sin creencias religiosas y los niveles educativos de doctorado, maestría y pregrado – licenciatura.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

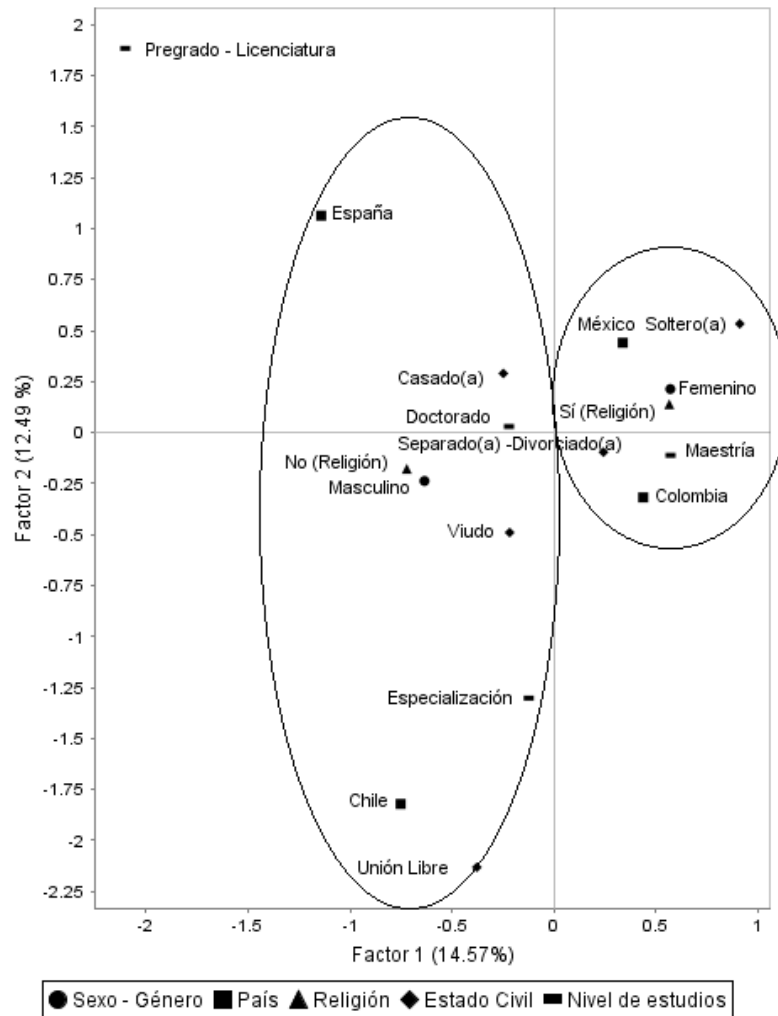


Figura 6.  
Plano factorial variables sociodemográficas y formación

Fuente: Elaboración propia

El segundo factor que explica el 12.49% de la varianza agrupa las variables de país y estado civil. En el cuadrante superior izquierdo y derecho se ubicaron los países de México y España y los estados civiles soltero y casado y en el cuadrante inferior izquierdo y derecho se agruparon las pises de Chile y Colombia con estados civiles en unión libre, separado(a) – divorciado(a) y viudo(a). En el plano se pueden observar que



los países de México y Colombia muestran un comportamiento similar y gran cercanía dentro del plano factorial.

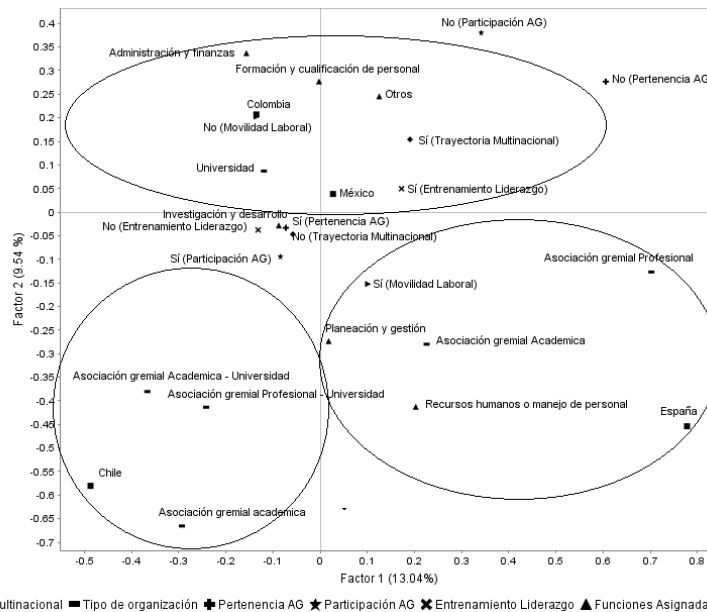


Figura 7.

*Plano factorial trayectoria laboral y contexto de liderazgo*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de correspondencias múltiples sobre las variables de trayectoria profesional son presentados en la figura 7. La representación sobre el plano factorial conserva un 13.04% de la varianza para el factor uno y un 9.54% para el factor dos. En el primer factor se agrupan principalmente las variables entrenamiento en liderazgo, movilidad laboral, funciones asignadas y tipo de organización en la que ejerce. El segundo factor agrupa las variables de país, trayectoria en multinacional, pertinencia y participación en asociación gremial.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Dentro de las principales tipologías que se pueden observar en el plano factorial es claro como el país de Colombia y México muestran un comportamiento muy similar con relación a su trayectoria profesional, igualmente se observa en la parte inferior del plano que Chile y España también comparte algunas características.

## 6.2 Contexto liderazgo

En la tabla 22 se presenta los datos de las siguientes variables. El tiempo que los líderes llevan ejerciendo la dirección de la organización en que se desempeñan, para el caso de Chile corresponde a 14.08 años con una desviación de 8.8% años; para el caso de Colombia la media es de 10.20 años y una desviación de 8.3%; España presenta la media más alta, 21.52 años con una desviación estándar de 13.20; y México 12.6 años con una desviación de 12.8 años. Estos tres últimos países oscilan entre 1 años de tiempo en el cargo y 44 para el caso de México. A diferencia de Chile donde se encontró que presenta mínimo 2 años y máximo 29.

Lo que se observa es que, a pesar de que los líderes llevan tantos años en el cargo, el 62% de ellos no ha recibido entrenamiento formal en prácticas administrativas de liderazgo y dirección; Chile se muestra con un 53.83%, Colombia el 60.6%, España el 74.4% y México el 60%, no ha recibido este tipo de formación.

Para responder a la pregunta sobre su desempeño, se encontraron seis categorías, administración y finanzas, formación, cualificación de personal, investigación y desarrollo, planeación y gestión, manejo de personal y otros. Para este caso, lo relevante es mostrar que Chile tiene una menor dispersión en actividades, Colombia muestra que sus líderes desarrollan una gran variedad de funciones en su trabajo; en España los líderes se distribuyen con actividades en todas las funciones excepto finanzas y

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

administración. Y en México, como Colombia encontramos líderes que han llevado a cabo todas las funciones.

Sobre la variable personas a cargo, hay dos categorías: número de persona que le reportan directamente y número de personas a cargo. Para el caso de Chile, la media de personas que le reportan al líder es de 16.15 y el número de personas a cargo es un promedio de 25. En Colombia, el promedio de personas que reportan directamente es de 46.24 y el número de los grupos de personas a cargo es de 23.46. En España la media es de 12.97 personas que reportan directamente, y 10.27 que se tienen a cargo. Y México, 25.11 la media de reporte directo, y 41.23 a cargo. Como se puede observar los líderes colombianos corresponden al país a quienes más personas le reportan directamente; y el país donde los líderes tienen más personas a cargo es México.

Para los niveles jerárquicos del cargo de liderazgo de los participantes, se analizó el número de niveles organizacionales de orden ascendente, es decir entre el líder y los superiores a él, y en orden descendente, entre él y las personas que tiene a cargo. Para Chile la media de cargos por encima es de 2.31, y hacia abajo, el 92.30% tiene entre cero y cuatro cargos. Colombia muestra que los líderes tienen por encima 2.45 cargos y el 91.5% entre 0 y 4 cargos por debajo. En España se evidencia que el promedio de cargos hacia el nivel superior es de 1.66 y que hacia abajo, corresponde a un 35.2% entre 0 y 4 cargos. Y México tiene 1.83 cargos hacia el nivel superior, y el 91.42% tiene entre cero y cuatro niveles a cargo.

En términos generales, el país más estable por el número de años de permanencia en el cargo es España, y el menos estable es Colombia. Además, en Colombia y en España los líderes tienen una mayor cantidad de funciones y Colombia es el país en donde sus líderes tienen el mayor número de personas que le reportan. Sin embargo, México es el país en que los líderes tienen más personas a cargo, y por otro

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

lado, los cuatro países presentan medias y desviaciones similares en relación a los niveles jerárquicos superiores a los que deben responder. Esto quiere decir que en la mayoría de los casos ellos son los directores de sus organizaciones y están en un nivel estratégico, unos pocos, tienen uno o dos cargos a los que le reportan, pero igual son cargos estratégicos que comunican directamente a los niveles superiores. Los niveles jerárquicos con los grupos de personas que tienen a cargo, es similar para Chile, Colombia y México, con excepción de España, que para esta variable es menor.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 21.  
Variables Trayectoria Laboral

Variables	Trayectoria laboral	Chile		Colombia		España		México	
		N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Tiempo de experiencia laboral</i>		M: 20.85 años DT: 6.3 años. Mínimo 7, Máximo 30		M: 20.24 años DT: 9.33 años. Mínimo 7, Máximo 48		M: 30.10 años DT: 10.69 años. Mínimo 3, Máximo 48		M: 20.17 años DT: 11.49 años. Mínimo 3, Máximo 45	
<i>Trayectoria en multinacionales</i>									
	Sí	2	15.38	16	22.53	4	13.79	8	22.85
	No	11	84.61	55	77.46	25	86.20	27	77.14
<i>Pertenencia a asociaciones gremiales</i>									
	Sí	11	84.61	67	94.36	22	75.86	31	88.57
	No	2	15.38	4	5.63	7	24.13	4	11.42
<i>Participación en asociaciones gremiales</i>									
	Sí	9	69.23	58	81.69	23	79.31	28	80
	No	4	30.76	13	18.30	6	20.68	7	20
<i>Movilidad laboral (Ha cambiado de país por trabajo)</i>									
	Sí	7	53.84	29	40.84	16	55.17	26	74.3
	No	6	46.15	42	59.15	13	44.82	9	25.71
<i>Movilidad en general (años) (capital de movimiento)</i>									
	1	6	46.15	16	22.5	6	20.68	9	25.71
	2	1	7.69	5	7.04	1	3.44	4	11.42
	3			3	4.22	1	3.44		
	4			1	1.40				
	5			1	1.40				

128

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVI8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Liderazgo y cultura organizacional en Iberoamérica

Ninguna	6	46.15	45	63.4	21	74.41	22	62.9
<i>Número de veces de cambio</i>								
1 – 4	7	53.84	27	38	15	51.72	24	68.6
5 – 8			2	2.81	1	3.44	2	5.7
Ninguna	6	46.15	42	59.15	13	44.82	9	25.71
<i>Campo profesional</i>								
Análisis de la Conducta					1	3.44	3	8.57
Director de escuela de psicología	1	7.69	3	4.22			2	5.71
Metodología y medición	3	23.07	8	11.26	3	10.34	3	8.57
Neuropsicología y neurociencias			3	4.22			2	5.71
Psicología Clínica y psicoterapia	1	7.69	16	22.5	12	41.37	8	22.85
Psicología de la Salud	1	7.69	3	4.22	2	6.89	1	2.85
Psicología del Consumidor			1	1.40				
Psicología del Deporte					1	3.44		
Psicología del Desarrollo	1	7.69	2	2.81				
Psicología Educativa	1	7.69	12	16.90	1	3.44	8	22.85
Psicología de las Emergencias y desastres, Tráfico y seguridad					2	6.89		
Psicología Experimental y procesos psicológicos básicos	1	7.69	2	2.81			2	5.71
Psicología jurídica y forense	1	7.69	3	4.22	1	3.44	2	5.71
Psicología Organizacional y del Trabajo	1	7.69	10	14.08	3	10.34	4	11.42
Psicología social, comunitaria y política	2	15.38	8	11.26	3	10.34		
<i>Horas diarias de trabajo</i>		M: 9.54 horas al día DT: 1.61 Mínimo 8, Máximo 12	M: 9.38 horas al día DT: 1.97 Mínimo 4, Máximo 16	M: 9.38 horas al día DT: 2.27 Mínimo 4, Máximo 14		M: 9.29 horas al día DT: 2.02 Mínimo 5, Máximo 16		

129

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Liderazgo y cultura organizacional en Iberoamérica

<i>Horas semanales de trabajo</i>	M: 49.46 horas a la semana DT: 10.19 Mínimo 36, Máximo 72		M: 49.35 horas a la semana DT: 13.64 Mínimo 20, Máximo 100		M: 51.48 horas a la semana DT: 10.69 Mínimo 3, Máximo 48		M: 48.89 horas a la semana DT: 11.38 Mínimo 30, Máximo 80	
<i>Ingreso mensual</i>	M: 3052.69 euros DT: 1860.56 Mínimo 742, Máximo 8384		M: 2368.40 euros DT: 1670.06 Mínimo 605, Máximo 48		M: 9123.10 euros DT: 18416.40 euros. Mínimo 1500, Máximo 85000		M: 2184.57 euros DT: 2114.76 Mínimo 490, Máximo 11130	
<i>Cantidad de trabajos actualmente</i>								
1	10	76.92	51	71.83	22	75.86	25	72.42
2	1	7.69	9	12.67	5	17.24	9	25.71
3			7	9.86	1	3.44	1	2.85
4	2	15.38	2	2.81	1	3.44		
5			2	2.81				

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVI8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 22.

## Variables contexto de liderazgo

Variables liderazgo	Chile		Colombia		España		México	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<i>Tiempo cargo actual – Líder</i>	M: 14.08 años DT: 8.80 Mínimo 2, Máximo 29		M: 10.20 años DT: 8.36 Mínimo 1, Máximo 30		M: 21.52 años DT: 13.20 Mínimo 1, Máximo 43		M: 12.6 años DT: 12.8 Mínimo 1, Máximo 44	
<i>Formación en dirección y liderazgo</i>								
Sí	6	46.15	28	39.4	8	27.58	14	40
No	7	53.84	43	60.6	21	74.41	21	60
<i>Funciones asignadas</i>								
Administración y finanzas			2	2.8			1	2.85
Formación y cualificación de personal			16	22.5	3	10.34	5	14.28
Investigación y desarrollo	5	38.46	19	26.8	9	31.03	16	45.71
Planeación y gestión	4	30.7	16	22.5	10	34.48	6	17.14
Recursos humanos o manejo de personal			4	5.6	2	6.89	1	2.85
Otros	4	30.76	14	19.7	5	17.24	6	17.14
<i>Número de personas que le reportan directamente</i>	M: 16.15 personas DT: 18.18 Mínimo 0, Máximo 60		M: 46.24 personas DT: 130.35 años. Mínimo 0, Máximo 900		M: 12.97 personas DT: 22.26 Mínimo 0, Máximo 120		M: 25.11 personas DT: 36.12 Mínimo 0, Máximo 199	
<i>Número de personas a cargo</i>	M: 25.62 personas DT: 31.03 Mínimo 1, Máximo 100		M: 23.46 personas DT: 33.96 Mínimo 0, Máximo 200		M: 10.07 personas DT: 9.82 Mínimo 0, Máximo 40		M: 41.23 personas DT: 60.44 Mínimo 0, Máximo 282	
<i>Niveles organizacionales entre ud y su superior</i>	M: 2.31 niveles DT: 1.54 Mínimo 0, Máximo 5		M: 2.45 niveles DT: 1.73 Mínimo 0, Máximo 12		M: 1.66 niveles DT: 1.37 Mínimo 0, Máximo 5		M: 1.83 niveles DT: 1.24 Mínimo 0, Máximo 5	
<i>Niveles jerárquicos entre Ud. y el personal a cargo</i>								
1 – 4	12	92.30	65	91.5	25	86.20	32	91.42

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



Liderazgo y cultura organizacional en Iberoamérica

5 – 8	1	7.69	2	2.8	1	3.44	1	2.85
No sé			4	5.6				
Ninguno					3	10.34	2	5.71

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### 6.3 Caracterización de la Cultura Organizacional de los líderes (objetivo 2)

Tal como se mencionó anteriormente, la cultura organizacional juega un papel determinante para la comprensión de los estilos y procesos de liderazgo, y el proyecto GLOBE evalúa en forma exhaustiva la relación entre estas dos variables (Gil y Martí, 2011). En este apartado se muestran cómo los líderes de los cuatro países caracterizaron la cultura organizacional de las asociaciones gremiales y los programas de formación en psicología.

La cultura en GLOBE es medida a través de dos categorías, “cómo es y cómo debería ser”, en nueve dimensiones: evitar incertidumbre, orientación al futuro, distancia de poder, colectivismo I (centrada en la motivación a la distribución colectiva de recursos), orientación humana, orientación al desempeño, colectivismo II (los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en su organización), igualdad de género y asertividad.

Como se evidencia en la tabla 23 de correlaciones de Spearman para muestras con distribuciones no normales, y  $p < 0.05$  o  $p < 0.01$ ; entre estas dimensiones de cultura, para los cuatro países, se encontró que la orientación al futuro se encuentra correlacionada consigo misma tanto en el “es” como en el “deber ser” y con orientación humana, orientación al desempeño y colectivismo 2. Y la orientación humana cómo es y cómo debería ser, con colectivismo 1 y colectivismo 2. También se encontró correlación en orientación al desempeño cómo es y con colectivismo 2. Y el colectivismo 2, si se relacionó el “es” con el “debería ser”, el colectivismo 1 y la orientación humana. Por último, se observó una relación significativa entre asertividad cómo es y cómo debería ser.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

A continuación, en la figura 8, se presentan los perfiles sobre la forma como los líderes de la psicología en Chile, Colombia, España y México perciben en el presente la cultura de sus organizaciones. Frente a evitar la incertidumbre, lo que se observa es que Chile tiene la media más baja, Colombia y México comportamientos similares, y España, la media más alta, frente a las normas o procedimientos que se utilizan para disminuir eventos de choque que se puedan presentar frente a eventos futuros. Recuérdese que las características que evalúan los líderes corresponden a la forma como ellos perciben la organización hoy.

Para orientación al futuro, el comportamiento de Chile y España están con las medias más altas, mientras que Colombia y México se comportan de manera similar. Esto hace referencia a que los líderes de la psicología de estos países en sus organizaciones perciben que para España y Chile, se reconocen más las formas en que estas características contribuyen a animar y premiar las conductas que se dirigen al futuro como ejemplo, planificar, investigar, posponiendo la gratificación (esto puede homologarse y pensarse con relación al salario).

La tercera dimensión de cultura se refiere a distancia de poder. Tal como afirman Ogliastrri et al. (1999), se refiere al grado hasta el cual los miembros de una sociedad esperan y desean que el poder se comparta igualitariamente. A pesar de que son los puntajes más bajos para los cuatro países, Colombia y México presentan los más altos valores en la escala, y esto significa que mayor será el elitismo o distancia de poder que se vive en estas organizaciones de estos dos países. Y Le siguen en su orden España y luego Chile. Ogliastrri et al., afirman que “los países latinos de Europa y de América están entre los más elitistas, pero también están entre los que preferirían que sus países fueran más igualitarios” (p. 10).

El colectivismo 1, se refiere al colectivismo social y aquí los cuatro países son muy homogéneos en sus medias, apoyan la conclusión de House et al., (2004) y Oglisastri et

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

al., (1999), que hay homogeneidad cultural en América Latina y España, pues se refleja que una percepción hacia el individualismo. En Colectivismo 2, es decir intragrupal los cuatro países tienen medias muy similares, y puntajes altos. Esto muestra que los líderes de los cuatro países, ligeramente México y Colombia por encima, perciben y expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones.

En orientación humana, de acuerdo con House et al., (2004) y Ogliastrri et al., (1999), esta variable determina la forma cómo las personas perciben, para nuestro caso los líderes de la psicología, los valores culturales de sus países y apoyan y recompensan a la gente por ser altruistas, justos, compasivos, amistosos, sensibles, generosos, tolerantes y preocupados por los demás. Los valores más altos los presenta Chile, seguido de España, Colombia y luego México, y esto indica que presentan una orientación más humana.

Orientación al desempeño, para los líderes de los cuatro países, se comporta de forma similar que orientación humana, en su orden nuevamente, Chile, España, Colombia y México quienes en sus percepciones tratan de identificar el estar orientado hacia el logro, a la excelencia, al mejoramiento continuo, a realizar acciones para obtener un desempeño sobresaliente y llegar así a cumplir y lograr los resultados esperado. Como se dijo Chile y España sobresalen en sus medias, con más orientación al logro que Colombia y México, que también lo hacen pero en menor escala.

En igualdad de género, el comportamiento de los países varío. España tiene la mayor media, seguida de Chile, México y por último Colombia. Esto significa que los líderes de España, son los que más prefieren minimizar las diferencias de roles y estatus entre hombres y mujeres.

Por último, en asertividad se observa que los líderes de los cuatro países son muy homogéneos, frente al grado en que se perciben como asertivos, son

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

confrontadores y muestran firmeza en sus relaciones. Los países menos agresivos son en su orden Colombia, ligeramente una media mayor, Chile y y España, con medias iguales, y por debajo, México.

Las diferencias entre la cultura como es y cómo debería ser, se pueden apreciar en las figuras, 8 y 9, respetivamente.

Para evitar la incertidumbre, lo que se observa es que las medias más altas las tienen México en su orden, luego Colombia y muy iguales Chile y España, lo que muestra que en este orden México es el país que sus líderes más desea que la incertidumbre sobre los eventos futuros disminuya. Tal y como afirma Ogliastri et al. (1999) se sigue comprobando que los países de América Latina siguen viviendo una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones que más preferiría evitar la incertidumbre.

Para orientación al futuro, frente al futuro que desean los líderes de los cuatro países hay homogeneidad cultural latinoamericana y española, dado que los líderes se sueñan con sociedades orientadas al futuro, evidenciando planear por anticipado.

Distancia de poder puntúa bajo en el cómo es y en el deber ser. Estos es que los líderes de los cuatro países, igual que en el GLOBE, según Ogliastri et al., (1999), los latinoamericanos y españoles desearían muy fuertemente, tener sociedades más igualitarias.

El colectivismo 1, en el deber ser de los cuatro países presenta puntuaciones más bajas que el colectivismo social 2. El colectivismo 1, muestra insatisfacción con relación al individualismo y un deseo por ser más colectivistas, excepto México. Frente al colectivismo 2, hay homogeneidad cultural en América Latina y España.

Sin embargo, tal como afirma Ogliastri et al., (1999) se repiten los resultados del GLOBE: “esa curiosa paradoja de países con valores individualistas que tienen al

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

tiempo sensibilidad y preocupación por el bienestar colectivo (Triandis, 1995) puede ser la dirección en que se mueve la sociedad latinoamericana, y para este trabajo, también la española.

En orientación humana, el deber ser muestra que los líderes indican de forma homogénea una definitiva preferencia hacia culturas organizacionales más humanas. Con medias altas y muy similares a la anterior dimensión, los líderes evidenciaron Orientación al desempeño, para los líderes de los cuatro países, se comporta de forma similar ya que lo que los líderes desean es estar orientados hacia el logro y a la excelencia.

Para las dos últimas dimensiones, igualdad de género y asertividad, los líderes de los cuatro países, presentan medias muy similares, tanto para el “cómo es” como para el “debería ser”, los que se comentaron anteriormente.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Liderazgo y cultura organizacional en Iberoamérica

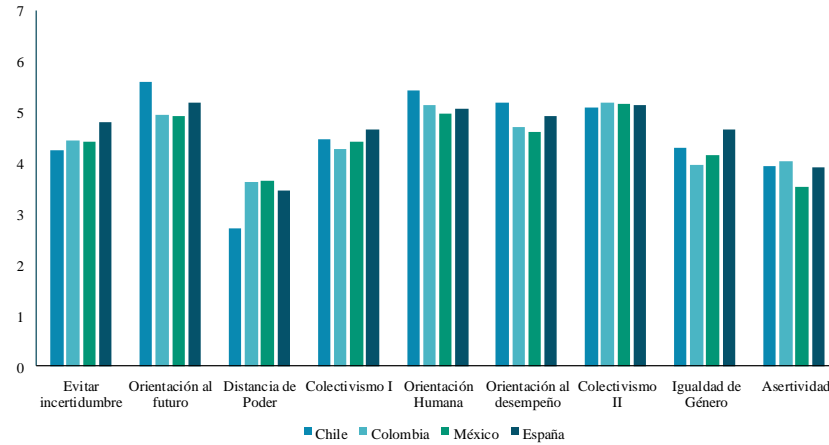


Figura 8.

Perfil de los Líderes de la psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura organizacional “cómo es”

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

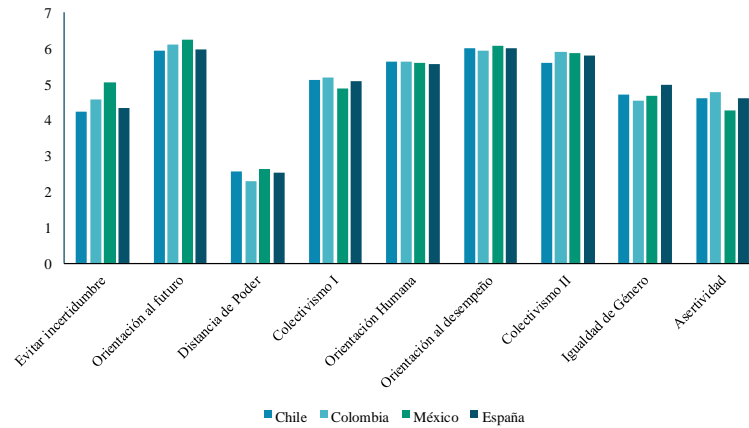


Figura 9.

*Perfil de los Líderes de la psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura organizacional “cómo debería ser”*

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



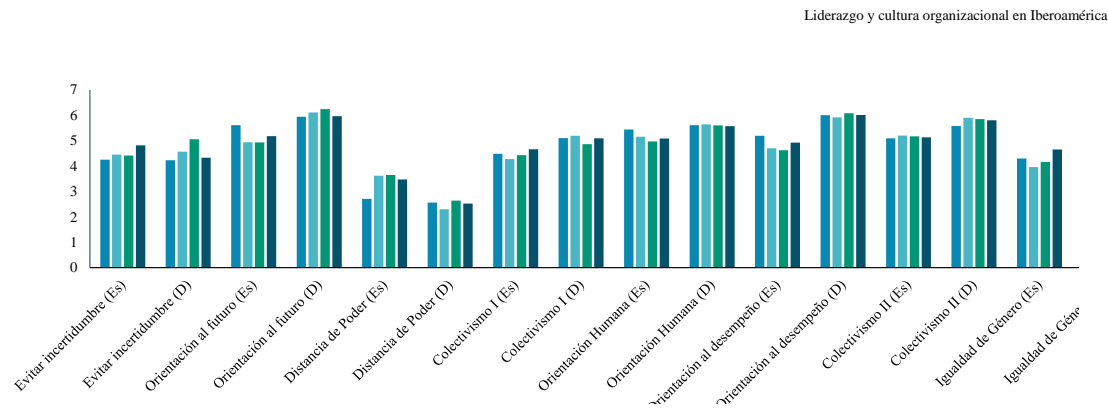


Figura 10.

*Comparación Perfil de los Líderes de la Psicología de cuatro países sobre la forma como perciben la Cultura Organizacional*

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 23.

*Correlaciones dimensiones de Cultura Organizacional*

Cómo Es	Correlación de Spearman	Evitar incertidumbre	Cómo debe ser				Asertividad
			Orientación al futuro	Colectivismo 1	Orientación humana	Orientación al desempeño	
Orientación al futuro	Coefficiente de correlación		,169*		,194*	,193*	,166*
	Sig. (bilateral)		,040		,018	,019	,044
	N		148		148	148	148
Orientación humana	Coefficiente de correlación			,202*	,162*		,178*
	Sig. (bilateral)			,014	,050		,031
	N			148	148		148
Orientación al desempeño	Coefficiente de correlación	,164*					,172*
	Sig. (bilateral)	,046					,037
	N	148					148
Colectivismo 2	Coefficiente de correlación			,233**	,170*		,283**
	Sig. (bilateral)			,004	,039		,000
	N			148	148		148

141

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.

Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Asertividad	Coefficiente de correlación	-.217**	.190*
	Sig. (bilateral)	.008	.021
	N	148	148

Fuente: Elaboración propia

\*\*La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

\*La correlación es significativa en el nivel 0.05 (2 colas)

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Por otro lado, para establecer si existían diferencias significativas entre las dimensiones en los cuatro países se utilizó una prueba Kruskal-Wallis para muestras no paramétricas que no tienen distribución normal y con  $n$  inferiores a 30, que para esta investigación corresponden a Chile y España. Además, para esta prueba las diferencias tienen que tener un  $P$  inferior a 0.05, y por tanto, cualquier  $P$  superior a esta, indica que no hay diferencias significativas.

Como se muestra en la tabla 24, cultura “cómo es”, sólo se encontraron diferencias significativas entre países, en la dimensión igualdad de género, en donde Colombia presentó el promedio menor en igualdad de género, y España con la mayor igualdad.

En cuanto a la cultura “como debería ser” sólo se encontraron diferencias significativas en la dimensión evitar incertidumbre, en especial entre los líderes de México con una media de 5.05 y una desviación de 0.75 que consideran que la organización debería favorecer más la incertidumbre en los procesos, mientras que los líderes chilenos consideran que lo mejor es tener una baja incertidumbre en las dinámicas organizacionales. Colombia y España, presentan medias muy similares. En las restantes 8 dimensiones en el “deber ser” de la cultura, no se presentaron diferencias.

Al analizar las nueve dimensiones de la variable cultura en sus dos categorías, se puede concluir que hay una alta similitud en términos de la cultura organizacional entre los cuatro países, cómo es y cómo los líderes perciben que debería ser, excepto en las dimensiones de igualdad de género y evitar incertidumbre.

Tabla 24.

*Cultura organizacional “cómo es”*

Dimensión	País	$M$	$DT$	$Kruskal-Wallis$	$P$
Evitar incertidumbre	Chile	4.25	0.41	3.32	.344
	Colombia	4.45	1.03		
	México	4.41	1.37		
	España	4.81	0.96		

Orientación al futuro	Chile	5.61	0.77	2.26	.520
	Colombia	4.94	1.42		
	México	4.93	1.53		
	España	5.18	1.35		
Distancia de Poder	Chile	2.71	0.98	5.72	.126
	Colombia	3.62	1.34		
	México	3.65	1.41		
	España	3.47	1.40		
Colectivismo I	Chile	4.48	1.45	1.41	.703
	Colombia	4.27	1.19		
	México	4.43	1.05		
	España	4.66	1.41		
Orientación Humana	Chile	5.44	0.96	1.94	.583
	Colombia	5.15	1.11		
	México	4.97	1.10		
	España	5.08	1.25		
Orientación al desempeño	Chile	5.19	0.72	3.54	.315
	Colombia	4.70	1.19		
	México	4.62	1.17		
	España	4.92	1.23		
Colectivismo II	Chile	5.09	1.00	0.11	.990
	Colombia	5.20	1.00		
	México	5.17	1.15		
	España	5.13	1.29		
Igualdad de Género	Chile	4.30	1.04	<b>9.17</b>	<b>.027</b>
	Colombia	3.96	1.01		
	México	4.16	1.03		
	España	4.65	0.85		
Asertividad	Chile	3.94	0.68	5.52	.137
	Colombia	4.03	0.97		
	México	3.54	0.95		
	España	3.91	1.06		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25.

*Cultura organizacional cómo debería ser*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-Wallis	P
Evitar incertidumbre	Chile	4.23	0.88	<b>11.8</b>	<b>.008</b>
	Colombia	4.57	1.02		
	México	5.05	0.75		
	España	4.33	0.93		
Orientación al futuro	Chile	5.94	0.76	2.61	.455
	Colombia	6.11	0.71		
	México	6.24	0.61		
	España	5.96	0.71		
Distancia de Poder	Chile	2.56	0.62	5.09	.165
	Colombia	2.30	0.81		
	México	2.64	0.77		

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

	España	2.52	0.94		
	Chile	5.10	0.73		
Colectivismo I	Colombia	5.19	0.84	3.23	.357
	México	4.86	0.79		
	España	5.09	0.88		
	Chile	5.61	0.84		
Orientación Humana	Colombia	5.64	0.84	.22	.974
	México	5.60	0.72		
	España	5.57	0.80		
	Chile	6.00	0.74		
Orientación al desempeño	Colombia	5.92	0.79	.70	.871
	México	6.08	0.55		
	España	6.01	0.84		
	Chile	5.58	0.77		
Colectivismo II	Colombia	5.90	0.79	2.49	.477
	México	5.85	0.74		
	España	5.80	0.71		
	Chile	4.69	0.62		
Igualdad de Género	Colombia	4.55	0.66	5.46	.141
	México	4.68	0.80		
	España	4.97	0.79		
	Chile	4.61	0.86		
Asertividad	Colombia	4.76	0.85	7.58	.056
	México	4.25	0.78		
	España	4.59	0.94		
	Chile	4.61	0.86		

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de correlaciones evidencia que en la cultura organizacional en la categoría “cómo es”, la variable orientación al futuro esta relaciona en sus categorías “cómo es” y “cómo debería ser” (0.169 con  $p=0.040$ ); también muestra relación con otras dimensiones como son orientación humana (0.018), orientación al desempeño (0.019) y colectivismo 2 (0.044).

Por otro lado, orientación humana mostró correlación entre colectivismo 1, colectivismo 2 y orientación humana en la categoría de cómo *debería ser*.

La orientación al desempeño cómo es sólo mostro correlación significativa con la dimensión evitar incertidumbre y colectivismo 2. Y colectivismo 2 de *cómo es*, mostró relaciones significativas con el colectivismo 2 de cómo *debería ser*, y con orientación humana y colectivismo 1. Aumenta el colectivismo 2, aumenta colectivismo 2 y orientación humana.

Por último, asertividad cómo es mostró una correlación significativa inversa pero negativa con incertidumbre en *debería ser* (-0.217,  $p=0.008$ ) lo cual indica que, y con asertividad en cómo debería

ser. A medida que disminuye la asertividad en la cultura actual aumenta la evitación a la incertidumbre con lo que los líderes piensan que debe ser el futuro.

#### 6.4 Caracterización estilo de liderazgo de los directivos (objetivo 3)

El proyecto GLOBE (2016) en su ejecución logró demostrar que existían una serie de atributos de carácter universal con relación al estilo de liderazgo, respecto a los cuales de acuerdo con House et al. (2004), los miembros de diferentes culturas comparten un marco de referencia.

Para este trabajo, se identificaron los estilos de liderazgo de los directivos en las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México, a través de las seis dimensiones de liderazgo como son: carismático/basado en valores, orientado al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector, y de las 21 subescalas que las componen (ver tabla 16 en el método).

En la tabla 26 se observa que no hay diferencias significativas en los estilos de liderazgo en los cuatro países en las dimensiones carismático/basado en valores, orientado al equipo, participación y orientación humana. Para las variables autoprotector y autónomo, se encontraron diferencias significativas, Kruskal-Wallis de 9.14, con  $p=0.027$ , y la variable autónomo, con Kruskal-Wallis de 11.67 y  $p=0.09$ .

En el caso de liderazgo autoprotector, el promedio más bajo es el de los líderes de Chile (3.26 con una desviación estándar de 0.066) y el más alto el de México, con un promedio de 3.72 y una desviación de 0.044.

Es importante recordar que el liderazgo autoprotector, se encuentra caracterizado por las subescalas de autocentrado, consciente del estatus, conflictivo, salvador de apariencias y

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

procedimental (se refiere a conductas de mantener la rutina y tener prácticas ritualistas); en este caso la subescala conflictivo, fue la que mostró diferencias significativas entre los países (Kruskal-Wallis de 15.38, con  $p= 0.02$ ). Se puede observar que Chile tiene la menor media (3.74, con 0.91 de desviación estándar) y México con 4.67 y desviación de 0.97, la mayor. Esta subescala de conflictivo se caracteriza por competitividad, ocultar información y seguimiento de normas. Es decir que para los líderes de Chile, ser normativo, competitivo y ocultar información hace que se inhíba la posibilidad que el líder pueda sobresalir. Por el contrario para los mexicanos estas tres características contribuyen para que el líder pueda sobresalir.

Adicionalmente, en la dimensión de autónomo Colombia obtuvo la media más baja 3.44%, y la más alta México 4,15, mientras que Chile (media 3.82) y España (3.74) tuvieron promedios cercanos y medios. En los datos del GLOBE, estas dos dimensiones, autoprotector y autónomo, tienen características similares, son personas centradas en sí mismas, clasistas, instigadores de conflictos y formalistas. La diferencia entre Colombia y México es que mientras para los líderes colombianos estas características significan que se inhíbe la posibilidad de ser un líder exitoso y sobre salir, la tendencia para los líderes mexicanos es que estas características contribuyen a que un líder sobresalga. Y la puntuación media de Chile y España significa que reflejan un liderazgo independiente e individualista, según GLOBE (2016), formal, ritualista, prudente y burocrata.

Tabla 26.

*Estilos de liderazgo*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-Wallis	P
Carismático/Basado en valores	Chile	5.99	0.39	2.92	.404
	Colombia	6.07	0.51		
	México	5.92	0.45		
	España	6.04	0.48		
Orientado al equipo	Chile	4.70	0.25	.67	.879
	Colombia	4.72	0.25		



	México	4.66	0.30		
	España	4.73	0.23		
	Chile	3.26	0.66		
Autoprotector	Colombia	3.41	0.68	<b>9.14</b>	<b>.027</b>
	México	3.72	0.44		
	España	3.47	0.66		
	Chile	3.40	0.53		
Participación	Colombia	3.36	0.42	.85	.837
	México	3.28	0.51		
	España	3.31	0.38		
	Chile	5.65	0.76		
Orientación humana	Colombia	5.60	0.77	2.35	.503
	México	5.59	0.70		
	España	5.83	0.61		
	Chile	3.82	0.90		
Autónomo	Colombia	3.44	1.11	<b>11.67</b>	<b>.009</b>
	México	4.15	0.88		
	España	3.74	0.94		

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es importante anotar como los estilos de liderazgo carismático/basado en valores que supone un líder visionario, Inspiracional, autosacrificado, íntegro, decidido y orientado al desempeño, no mostró diferencias entre los cuatro países; como tampoco lo mostró el líder orientado al equipo, el cual se caracteriza por ser colaborador e integrador del equipo, diplomático, competente en términos administrativos y, al tiempo, en su atributo positivo, honesto, responsable y amable. Tampoco hubo significancia en el estilo de liderazgo participativo (colaborador, igualitario y delegador) y con orientación humana (generoso, compasivo, humilde, paciente, entre otros).

En la tabla 27 se detallan las subescalas de cada uno de los estilos de liderazgo, en las que se puede observar la homogeneidad de los cuatro países, en las subescalas de los estilos de liderazgo mencionadas anteriormente.

Tabla 27.

*Estilo de liderazgo carismático/basado en valores*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-Wallis	P
	Chile	6.23	0.52		
Visionario	Colombia	6.36	0.59	4.24	.236
	México	6.15	0.59		

	España	6.28	0.61		
Inspiracional carismático	Chile	6.33	0.45	1.89	.596
	Colombia	6.29	0.57		
	México	6.12	0.63		
	España	6.27	0.56		
Auto sacrificado	Chile	4.64	0.94	.70	.872
	Colombia	4.87	0.94		
	México	4.81	0.89		
	España	4.49	0.85		
Integro	Chile	6.48	0.42	3.74	.290
	Colombia	6.32	0.61		
	México	6.22	0.52		
	España	6.10	0.73		
Decidido	Chile	5.15	0.62	3.14	.369
	Colombia	5.47	0.85		
	México	5.35	0.80		
	España	5.60	0.76		
Orientado al desempeño	Chile	6.15	0.81	2.64	.450
	Colombia	6.34	0.58		
	México	6.14	0.63		
	España	6.28	0.55		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

*Estilo de liderazgo Orientado al equipo*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal- Wallis	P
Orientado al grupo	Chile	6.21	0.39	4.09	.251
	Colombia	6.02	0.58		
	México	5.90	0.59		
	España	6.17	0.49		
Integrador de equipos	Chile	6.31	0.35	2.38	.497
	Colombia	6.26	0.57		
	México	6.15	0.48		
	España	6.22	0.47		
Diplomático	Chile	5.30	0.45	.918	.821
	Colombia	5.45	0.60		
	México	5.39	0.67		
	España	5.41	0.53		
Malévolo	Chile	1.47	0.31	2.04	.563
	Colombia	1.54	0.46		
	México	1.65	0.48		
	España	1.64	0.51		
Administrativamente competente	Chile	6.13	0.59	5.41	.144
	Colombia	6.31	0.58		
	México	6.05	0.68		
	España	6.05	0.67		

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Tabla 29.

*Estilo de liderazgo Autoprotector*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-Wallis	p
Autocentrado	Chile	2.11	0.83	7.09	.069
	Colombia	2.24	1.01		
	México	2.41	0.85		
	España	1.82	0.54		
Consciente del estatus	Chile	3.92	1.33	4.46	.215
	Colombia	4.23	1.41		
	México	4.64	1.17		
	España	4.00	1.58		
Conflictivo	Chile	3.74	0.91	<b>15.38</b>	<b>.002</b>
	Colombia	4.04	1.05		
	México	4.67	0.97		
	España	4.65	1.10		
Salvador de apariencias	Chile	2.64	0.78	7.34	.062
	Colombia	2.49	0.93		
	México	2.84	0.83		
	España	2.97	1.05		
Procedimental	Chile	4.01	0.84	2.45	.484
	Colombia	4.21	0.89		
	México	4.36	0.61		
	España	4.16	0.83		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30.

*Estilo de liderazgo Participación*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-Wallis	p
Autocrático/Autoritario	Chile	1.98	1.23	4.63	.201
	Colombia	1.94	0.83		
	México	2.29	0.97		
	España	1.95	0.72		
No participativo	Chile	5.51	0.82	20.08	.000
	Colombia	5.50	0.85		
	México	4.77	0.78		
	España	5.35	0.75		

Tabla 31.

*Estilo de liderazgo Orientación Humana*

Dimensión	Sexo	M	DT	Kruskal-	p
-----------	------	---	----	----------	---

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

				Wallis	
Modesto	Chile	5.75	0.84	1.85	.602
	Colombia	5.77	0.85		
	México	5.72	0.67		
	España	5.93	0.62		
Orientación humana/humanista	Chile	5.46	0.85	5.63	.131
	Colombia	5.26	0.95		
	México	5.31	1.00		
	España	5.62	1.19		

En síntesis, como se observa en las tablas 28, 29, 30, 31 y 32, los estilos de liderazgo que representan los líderes de los cuatro países son el carismático, el orientado al equipo, el participativo y el orientado a lo humano.

Así, a las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombre y mujeres de los cuatro países, se utilizó una prueba no paramétrica para distribuciones que no son normales de U Mann-Whitney, se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo autónomo entre hombre y mujeres, con una media mayor de 3.95 y una desviación de 0.97 y las mujeres tienen una media de 3.48 y una desviación de 1.05. Esto significa que los hombres presentaron un estilo de liderazgo con características como: interés por sí mismo, orientado al estatus, clasista, competitivos intragrupalmente, normativos, entre otros.

Otro estilo de liderazgo, que aunque no es significativo, pero con cercanía al nivel de significancia fue el estilo participativo; este muestra que los hombres tienen una media superior de 3.41 con relación a las mujeres 3.27; y el que le sigue es el autoprotector donde los hombres tienen una media 3.58 con relación a las mujeres de 3.40, tal como se aprecia en la tabla 32.

Tabla 32.

*Estilos de liderazgo vs. sexo*

Dimensión	Sexo	M	DT	Me	U Mann-Whitney	p
Carismático/Basado en valores	Femenino	6.03	.39	6.08	2675	.833
	Masculino	6.02	.57	6.09		
Orientado al equipo	Femenino	4.71	.24	4.74	2729	.988

	Masculino	4.70	.27	4.72		
Autoprotector	Femenino	3.40	.67	3.38	2289	.090
	Masculino	3.58	.58	3.58		
Participación	Femenino	3.27	.45	3.30	2244	.061
	Masculino	3.41	.43	3.35		
Orientación humana	Femenino	5.64	.72	5.58	2718	.965
	Masculino	5.65	.72	5.66		
Autónomo	Femenino	3.48	1.05	3.37	<b>1955</b>	<b>.003</b>
	Masculino	3.95	.97	4.00		

Fuente: Elaboración propia

En síntesis y como se aprecia en la figura 11, los líderes de la psicología de los cuatro países, midieron las variables referentes al liderazgo, un conjunto de características y comportamientos que ellos consideran como atributos de aquellas personas que son líderes. Se les pedía que calificaran estas características o comportamientos en una escala que iba del 1 (“este comportamiento o característica ‘le impide considerablemente’ a una persona ser un líder sobresaliente”) al 7 (“este comportamiento o característica ‘contribuye considerablemente’ a que una persona sea un líder sobresaliente”) (House et al., 2004; Ogliastri et al., 1999).

Las medias en los cuatro países muestran bastante homogeneidad con respecto a las dimensiones que contribuyen a un liderazgo sobresaliente, como se puede ver en la figura 10. Los países concuerdan en que los aspectos que más contribuyen al liderazgo son carismáticos/ basado en valores, con características y habilidad para inspirar a otros, visionarios, entusiastas, que asumen riesgos, decididos y orientados a la mejora. España y Colombia con medias parecidas, seguidos por Chile y luego México. Con orientación humana, reflejan un liderazgo de apoyo, sobresaliendo en la media España, seguido por Chile, y Colombia y México muy similares en sus medias; también se muestran modestos, compasivos, individualistas, independientes y solidarios. Y por último, orientado al equipo, medias muy similares reflejan un liderazgo capaz de liderar y mantener un grupo e implementar la meta, y propósitos comunes, preocupados por los otros y resolver sus conflictos. También puntuaron de forma homogénea en administrativamente competentes.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Las dimensiones en donde se presentan las mayores diferencias y que se refieren a las características que impiden el liderazgo para que los líderes sean realmente sobresalientes reflejan una menor homogeneidad y son: autoprotector, autónomo y participativo. Las subescalas, como se mostró anteriormente, presentan homogeneidad pero en puntuaciones bajas por cuanto los líderes consideran que estos atributos impiden o inhiben el liderazgo para que sea exitoso.

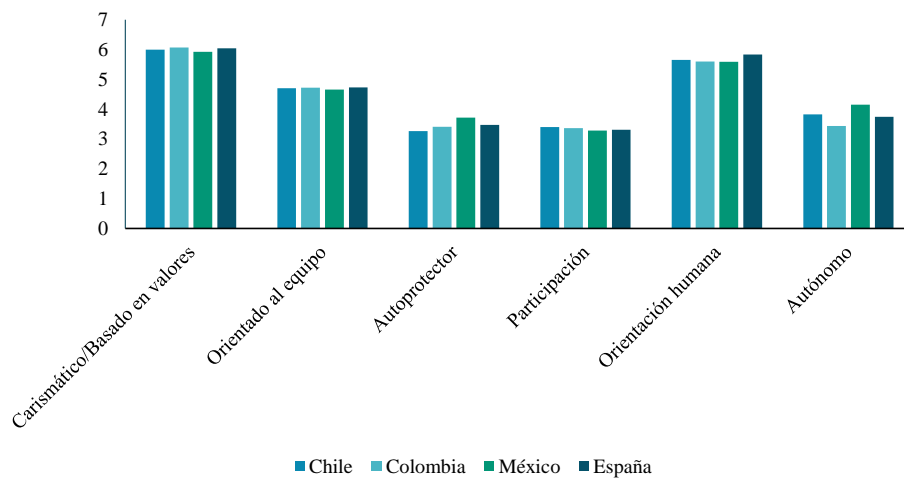


Figura 11.

*Perfil de estilos de liderazgo de los líderes de la psicología de cuatro países*

Fuente: Elaboración propia

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### 6.5 Relación entre Estilo de liderazgo y Cultura Organizacional (Objetivos 4 y 5)

Para establecer la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile España y México, se empleó un modelo de ecuaciones estructurales que tuvo como propósito analizar las relaciones entre el conjunto de variables de cultura cómo es, cultura cómo debe ser y liderazgo. Para ello se utilizó el módulo AMOS del paquete SPSS en su versión 22, IBM, 2013. Este modelo de medida se llevó asumiendo una estructura de tres factores.

Los índices de bondad de ajuste obtenidos con el AMOS, fueron los siguientes: la razón entre el valor de ji-cuadrado ( $\chi^2$ ) y el número de grados de libertad correspondientes  $\chi^2/gl$  cuyo valor fue = 1.42, valores inferiores a 3 indican un buen ajuste. El índice global de ajuste (Goodness of Fit Index), GFI = 0.89 y el índice de ajuste comparativo (comparative fit index), CFI = 0.94; estos índices varían entre 0 y 1, 0 indica ausencia de ajuste y 1 ajuste óptimo, valores de 0.95 o superiores son considerados excelentes, valores superiores a 0.90 sugieren un ajuste aceptable del modelo a los datos (Pilatti, Godoy & Brussino, 2012). El CFI compara la mejora en el ajuste del modelo en cuestión a un modelo nulo, este índice es de los más utilizados, puesto que es poco sensible al tamaño de la muestra (Sternberg, Prieto & Castejón, 2000). El RMSEA = 0.05, error cuadrado de aproximación a las raíces medias (Root Mean Square Error of Approximation), éste índice es considerado óptimo cuando sus valores son de 0.05 o inferiores y aceptables en el rango [0.05; 0.08] (Hu & Bentler, 1998; Valor-Segura, Expósito & Moya, 2009). El intervalo de confianza del RMSEA, osciló entre [0.05 y 0.064]. La figura 10 muestra el diagrama de la estructura.

Lo que se observa en la figura 10 es que se encontraron tres estilos de liderazgo claramente vinculados con las dimensiones de cultura organizacional como es y cómo debería ser. Los tres

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

factores encontrados para la muestra de los líderes de los cuatro países en el modelo, fueron: carismático/basado en valores, orientación al equipo y orientación humana. No se encontraron como factores significativos los otros estilos, autoprotector, autónomo y participativo).

Por otro lado, se encontró que estos estilos de liderazgo se relacionan causalmente con las dimensiones de cultura “como es”, es decir la percepción homogénea que los líderes tienen sobre las siguientes variables: evitación a la incertidumbre, orientación al futuro (compromiso con el futuro), colectivismo 1 (distribución de recursos y acción colectiva), orientación humana (motivación, justicia, altruismo, amistad, generosidad), orientación al desempeño (motivación a la mejora y la excelencia) y colectivismo 2 (expresiones de orgullo, lealtad al grupo y cohesión).

Los estilos de liderazgo encontrados como factores con relación a la percepción “cómo debería ser” la cultura, se vinculó con que los líderes de los cuatro países creen que la forma como las personas se deben comportar en la cultura tendría que estar orientada a la asertividad (claridad y firmeza en las relaciones y la comunicación), colectivismo 1 y colectivismo 2, orientación al desempeño y orientación humana. La única diferencia entre cómo es y cómo debería ser la cultura organizacional es la asertividad que aparece como un elemento diferenciador entre lo que ocurre hoy y lo que se desea para el futuro organizacional.

Las variables relacionadas y no causales en el modelo de cultura organizacional en el cómo es sucedieron entre orientación al desempeño y orientación al futuro y, colectivismo 2 y orientación humana.

Para la cultura en la categoría como debería ser, las relaciones se evidencian en el modelo entre asertividad y orientación humana y, colectivismo 2 y orientación al desempeño. También se encontró una relación negativa entre la categoría cómo es y cómo debería ser de cultura entre orientación humana y orientación al desempeño, (ver figura 7) y esto quiere decir que cuando una variable se

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



incrementa, la otra se disminuye y viceversa. El modelo resultante en este trabajo a partir de las ecuaciones estructurales evidencia que los estilos de liderazgo de los líderes de estos cuatro países se asocian de forma homogénea y están vinculados a estas características de la cultura organizacional. Tal como afirman Gil y Martí (2011), y como se evidenció en el proyecto GLOBE, la existencia de atributos de liderazgo se relacionan entre los miembros de diferentes culturas, compartiendo un marco de referencia común (Dorfman et al., 2004; Hofstede, 2006; House et al., 2004).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

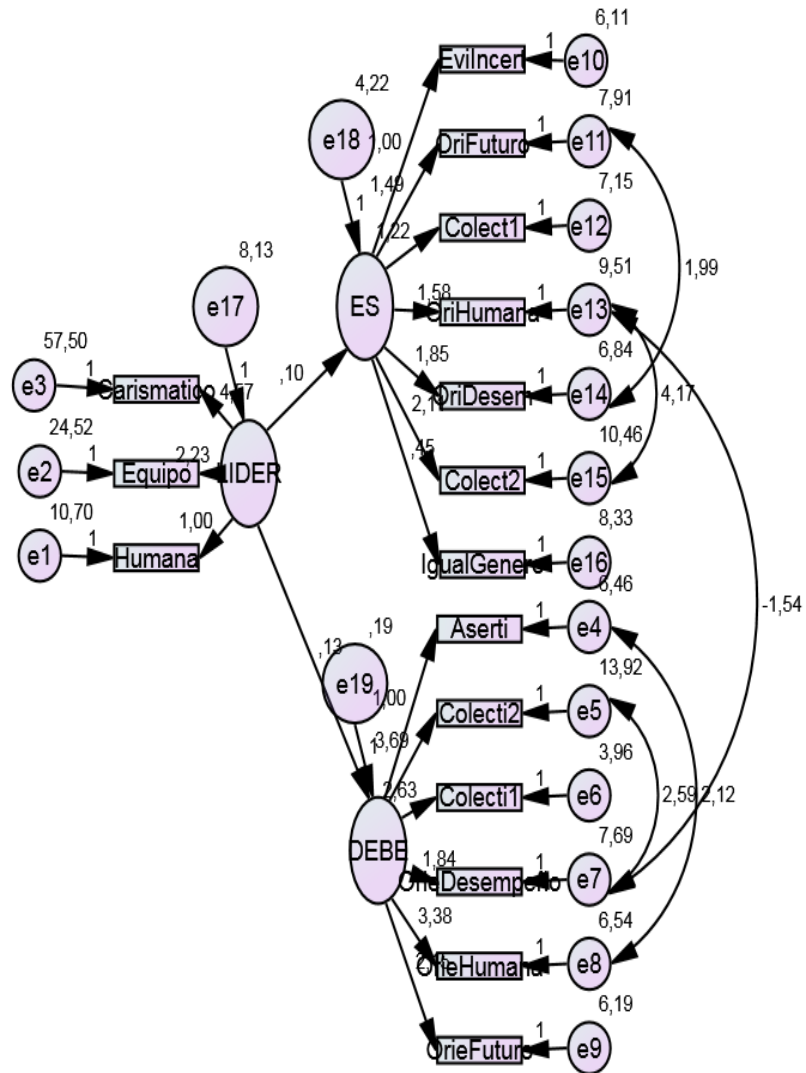
Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

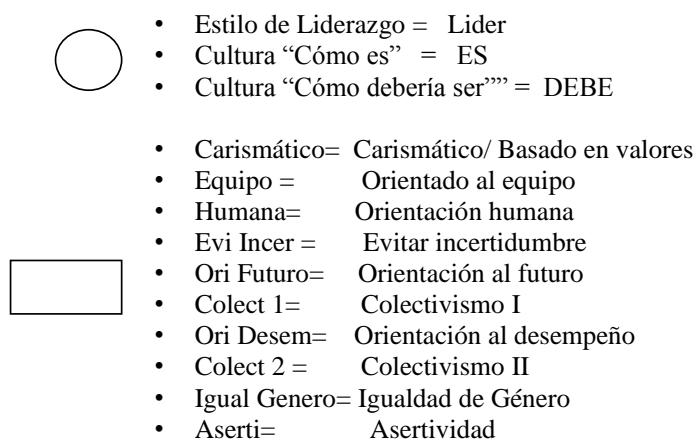


Figura 12.

*Ecuaciones estructurales Liderazgo y Cultura en líderes de la psicología de España y Latinoamérica*

Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo observar en los resultados comentados con relación a los objetivos 2 y 3, se encontró más homogeneidad que diferencia entre los estilos de liderazgo y las culturas organizacionales “cómo es” y cómo debería ser” entre los líderes de los cuatro países. Sin embargo, como mostró la ecuación estructural que se realizó con todos los datos y para dar cuenta de la relación entre las variables, (y responder a los objetivos 4 y 5.), se presentó una relación de causalidad entre liderazgo y cultura organizacional. Esto quiere decir, que los líderes de la psicología iberoamericana inciden en la forma cómo sus culturas organizacionales “son” y en su percepción sobre cómo la desean. Así como se encontraron algunas diferencias entre estilos de liderazgo de los diferentes países y la percepción de los líderes sobre sus culturas organizacionales comparadas por separado, no se encontraron diferencias significativas cuando se buscaron vinculadas, liderazgo y cultura.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**Comparación GLOBE con esta propuesta**

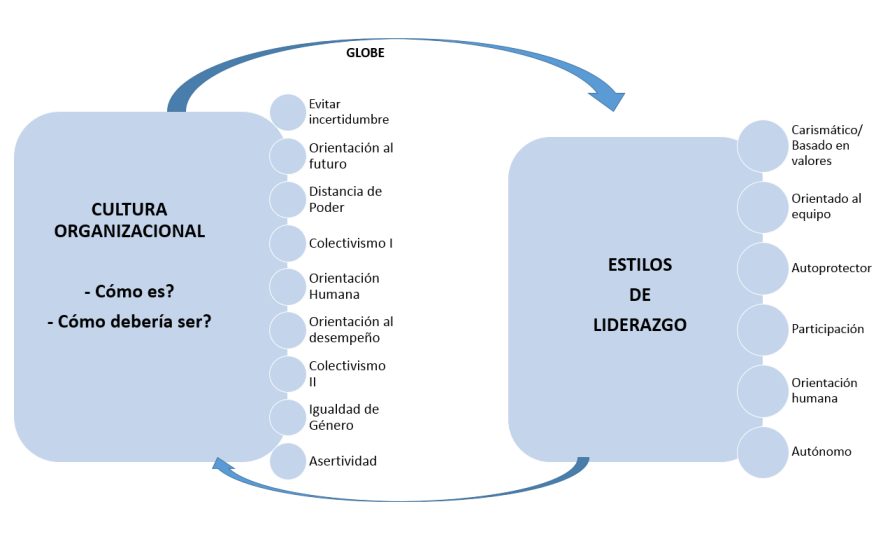


Figura 13.

*Modelo teórico proyecto GLOBE relación cultura y liderazgo*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con House et al., (2004), Gil y Martí (2011) y Ogliatri et al., (1999) el proyecto GLOBE tuvo como objetivo desarrollar teorías, llevar a cabo estudios empíricos que condujeran a entender y predecir la influencia de variables culturales en la eficacia del liderazgo en los procesos organizacionales y sociales. Como afirman estos autores, la variable independiente era la cultura a través de sus 9 dimensiones o atributos, que fueron identificados y cuantificados y, son los mismos que se utilizaron en la presente investigación.

El modelo GLOBE, como se mencionó en el tratamiento teórico, hipotetiza determinadas relaciones entre las distintas variables que han sido objeto de investigación en las diferentes fases que ha ejecutado. Allí se ven relaciones bidireccionales (ver figura 3). Incluso de acuerdo con House et al., (1999) y Javidan et al., (2006) GLOBE analizó cómo la cultura (y en consecuencia aquellas

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <a href="https://sede.ull.es/validacion/">https://sede.ull.es/validacion/</a>	
Identificador del documento: 958193	Código de verificación: sV18TngG
Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	Fecha: 23/06/2017 03:11:37
ERNESTO PEREDA DE PABLO UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA	07/07/2017 18:09:25

conductas y valores aceptables o no) influye en el liderazgo enfocando las cogniciones sobre los líderes efectivos que son compartidos por los miembros de una organización o la sociedad.

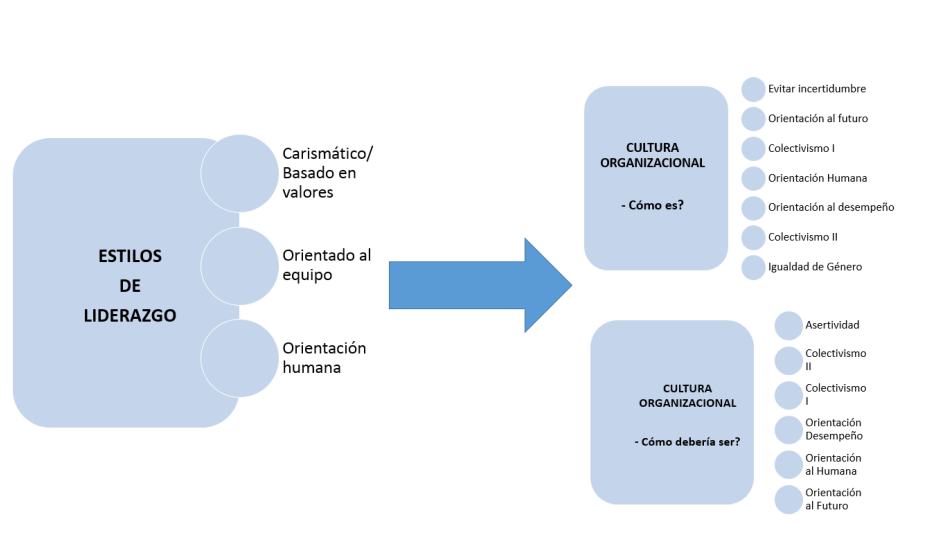


Figura 14. *Modelo estilos de liderazgo y cultura en líderes de la psicología de España y Latinoamérica*

Si solamente se analiza este propósito, y se concibe que es la cultura la que influye sobre el liderazgo, como lo hace el GLOBE, los resultados en el modelo que surgió en esta investigación a través de la ecuación estructural presentada en la figura 10, se puede afirmar que el modelo está invertido, pues es el liderazgo el que determina la cultura. Para este caso, el modelo GLOBE, en la figura 3 expuesto en el tratamiento teórico muestra las relaciones teóricas y es en ese sentido y dirección. Pero, los datos empíricos de este estudio muestran y evidencian un modelo de relación donde la variable independiente es el liderazgo. Para este caso se presenta una relación causal entre el liderazgo y la cultura tanto en el cómo es y en el debería ser en países de América Latina y España.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015. Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 7. Discusión

Esta investigación busco responder la pregunta de investigación sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional (gremial) en líderes de las asociaciones de psicología y directores de programas en tres países de Latinoamérica (Colombia, Chile, y México) y España. Además, indagó la forma cómo estas personas llegaron a ser líderes de estas asociaciones/centros de formación en psicología, sus estilos de liderazgo, las características de las culturas organizacionales y las relaciones entre estas.

El objetivo de este trabajo fue comparar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en Latinoamérica y España con base en el proyecto GLOBE. En primer lugar, se encontraron relaciones entre las trayectorias laborales, los estilos de liderazgo y la cultura de las organizaciones de los líderes de los cuatro países analizados. También se encontraron diferencias contextuales que marcan particularidades entre cada país, el tipo de organizaciones y el nivel de formación.

En cuanto al primer objetivo, que buscó identificar las características de la trayectoria laboral en líderes de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México, se encontraron un conjunto de elementos comunes entre España y Chile, como nivel de formación (doctorado), religiosidad (ninguna), sexo (hombres), estado civil (casados, unión libre); y por otro lado, México y Colombia, coinciden en variables como sexo (femenino), estado civil (solteras o divorciadas) y nivel de formación (maestría). Para la trayectoria laboral que se ha retomado en este trabajo, Forrier y Sels (2003), encontraron una relación con el ingreso y mantenimiento de los profesionales en el mercado laboral – empleabilidad-, los cuales dependen de la oportunidad de los individuos de tener un empleo en el mercado laboral y a su vez, la oportunidad de trabajo depende de la habilidad y disposición de los individuos; la trayectoria laboral

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

esta, también, vinculada con el tiempo y con el espacio que dependen del contexto personal y del mercado laboral. Una persona que tenga “dificultades para ubicarse” aquí y ahora, bien puede ser altamente “empleable” en un momento y lugar diferentes, como resultado del cambio en las características personales y en el número o requerimientos de los trabajos disponibles (Aguilar, 2010).

Sobre el contexto en el que se desempeñan los líderes, se encontró que en Colombia y México (ver figura 6 plano factorial) sus líderes presentan alguna experiencia de trabajo en multinacionales, han recibido entrenamiento en liderazgo, han tenido poca movilidad laboral y en su trabajo desempeñan una gran cantidad de funciones, desde la formación y cualificación de personal hasta la administración y gestión financiera. Colombia y México no tienen pertenencia y ni participación activa en asociaciones gremiales. Por su parte, Chile y España se agrupan y muestran cierta homogeneidad en variables como: no tienen experiencia de trabajo en multinacionales, no han recibido entrenamiento en liderazgo y sus funciones están asociadas a planeación y gestión y a los procesos de manejo de recursos humanos. Frente a la pertenencia y participación activa en las asociaciones gremiales se muestran que tanto chilenos como españoles hacen presencia en todas, y ellas son: asociaciones académicas, asociaciones profesionales y desempeñan cargos paralelos en las universidades. Aquí se han tenido en cuenta una serie de condiciones que son necesarias para que la persona se pueda desempeñar como líder. No sólo debe estar en condición de liderazgo por el cargo que ocupa sino que adicionalmente debe tener personas a cargo, debe tener un rol, unas funciones y un tiempo desempeñándose como directivo. Como afirma Contreras, Barbosa y Piñeros (2015), “un líder tiene poder (influencia) pero no todo el que tiene el poder es líder (p. 32)”.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, se encontraron diferencias entre hombre y mujeres, en particular en el estilo de liderazgo autónomo, participativo y autoprotector, en dirección a que los hombres tienden a ser más individualistas, interesados por sí mismos, competitivos, orientados

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

al estatus, orientados hacia la autoprotección tal como lo mencionan Javidan y Brodbeck (2007) para otros estudios y otros países durante el proyecto GLOBE.

El objetivo dos que pretendió caracterizar la cultura organizacional de las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México, como lo muestra los resultados (ver tabla cultura como es y debería ser), en general para los cuatro países, se encontró que estas variables están relacionadas unas con otras en la cultura presente y la deseada en variables como orientación al futuro que se encuentra correlacionada consigo misma en el “es” como en el “deber ser”. También hay correlación entre orientación al futuro y orientación humana, es decir, entre el compromiso con el futuro y la planificación y el compromiso con la motivación para que las personas sean justas, amistosas, generosas y amables con los demás; con orientación al desempeño, una correlación entre visión de futuro y excelencia en el desempeño y, por último, visión de futuro en correlación con colectivismo 2 que se refiere a un colectivismo intragrupal donde los individuos expresan orgullo por su organización.

La dimensión orientación humana cómo es y cómo debería ser, con colectivismo 1, presenta esta correlación que es importante dado que se evidencian acciones hacia lo colectivo pues las dos orientan hacia relaciones positivas con los demás. Y la correlación entre orientación humana y colectivismo 2 evidencia asociación entre un colectivismo intragrupal y ser amable, generoso y justo con los otros. Las otras correlaciones que se encontraron fueron entre dimensiones como orientación al desempeño cómo es y colectivismo 2, recuérdese, asociaciones entre acciones de mejora y la excelencia, y colectivismo intragrupal, donde los líderes en el presente expresan orgullo, lealtad y cohesión por su organización.

Por otro lado, hubo correlaciones entre el colectivismo 2, en el presente de “cómo es” con el “debería ser”, el colectivismo 1 y la orientación humana, esto muestra que los líderes asocian entre lo

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



que es y lo que desean en estas dimensiones. Por último, también, se observó una relación significativa entre asertividad cómo es y cómo debería ser, esto da cuenta de la asociación entre lo que los líderes hacen y desean para el futuro en cuanto a la comunicación, la confrontación, y la firmeza que construyen en las relaciones sociales y organizacionales.

Ahora bien, frente a las diferencias entre países se concluye que adicionalmente, analizar las nueve dimensiones de la variable cultura en sus dos categorías, se puede concluir que hay una alta similitud en términos de la cultura organizacional entre los cuatro países, como es y cómo los líderes perciben que debería ser, excepto en las dimensiones de igualdad de género y evitar incertidumbre.

Con relación al objetivo tres que pretendió identificar el estilo de liderazgo de los directivos en las asociaciones gremiales y directores de programa de formación en psicología en los países de Colombia, Chile, España y México, es importante señalar que no se presentaron diferencias en los cuatro países en los estilos de liderazgo en las dimensiones carismático basado en valores, orientado al equipo, participación y orientación humana. Mientras que para las dimensiones de autoprotector y autónomo, si se encontraron diferencias significativas. Esto es que para los líderes de uno y otro país ser un líder independiente e individualista tiene un sentido diferente. Mientras que para unos inhibe la posibilidad de sobresalir, para los otros contribuye a sobresalir, como se explica a continuación.

En el caso del estilo de liderazgo autoprotector, las personas estiman características como ser autocentrado, consciente del estatus, conflictivo, salvador de apariencias y procedimental (se refiere a conductas de mantener la rutina y tener prácticas ritualistas); esta dimensión también incluye el ser conflictivo, y fue donde se evidenciaron las diferencias más significativas entre los países, como es el caso de Chile que presentó la menor media y México la mayor. Este estilo autoprotector, autocentrado y conflictivo se caracteriza por competitividad, ocultar información y seguimiento de normas. Es decir que para los líderes de Chile, ser normativo, competitivo y ocultar información hace que se

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

inhiba la posibilidad para que el líder pueda sobresalir. Por el contrario, para los mexicanos estas tres características contribuyen para que el líder pueda sobresalir. Y esta es una diferencia importante. Por otro lado, Colombia y España mostraron estilos de liderazgo muy homogéneos.

Para los cuatro países, se puede decir hasta este momento, que el estilo de liderazgo es homogéneo en las dimensiones de carismático/basado en valores que supone un líder visionario, inspiracional, autosacrificado, íntegro, decidido y orientado al desempeño, orientados a los equipo, dado que son colaboradores y se integran con los equipos, diplomáticos, competentes en términos administrativos y, al tiempo en su atributo positivo, honesto, responsable y amable. También muestra homogeneidad en el estilo de liderazgo participativo (colaborador, igualitario y delegador) y con orientación humana (generoso, compasivo, humilde, paciente, entre otros). Esta información provee un perfil tal como afirman Gil y Martí (2011), pues permiten trazar puntos comunes y diferencias en la percepción del liderazgo a lo largo de la variedad de estos cuatro países. De acuerdo con los trabajos iniciales de GLOBE (2016) se encontraron que tanto los líderes de Latinoamérica como los líderes de Europa Latina (donde esta España) son carismáticos (House et al., 2001); por ejemplo, Hofstede (1991) y Ogliastrri et al., (1999) encontraron que son países colectivistas y que los líderes de estos países son hábilmente sociales y presentaban índices semejantes en cuanto al factor relaciones.

Para terminar, el modelo GLOBE, elaboró una propuesta teórica de relación entre las dimensiones de cultura y el liderazgo dando lugar a unas hipótesis entre las distintas variables que fueron objeto de investigación y se retoman en este trabajo. Una de las características que se enfatizó en esta investigación y fue la relación más importante, es que el liderazgo influye sobre la cultura. Y esto permite concluir, igual que otros autores (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2015; Kouzes y Posner, 2002) que los líderes conforman la cultura organizacional, pues entonces, el impacto del líder sobre el desempeño de la organización será vital y deberán “formarse” para afrontar estos nuevos retos y

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

promover el desarrollo de las organizaciones, liderar procesos de cambio y contribuir para la generación de espacios y ambientes a los que las personas quieran pertenecer y les permita reafirmar su identidad, haciendo importantes contribuciones, en lugar de esperar que sigan a los líderes.

Los estilos de liderazgo que surgieron para caracterizar los líderes de estas organizaciones gremiales, profesionales y académicas de la psicología, resalta desde el modelo GLOBE, tres de las seis dimensiones que influyen en las formas, culturas (“cómo es y cómo debería ser”) y prácticas organizacionales y coincide con las hipótesis propuestas por House et al. (2002) y Ogliastri et al., (1999); estas dimensiones de liderazgo en relación con la cultura como es y cómo se desea que sea, se constituyen en un prototipo, porque son las conductas del líder, sus características, propias y específicas, que determinan la percepción que se tiene sobre lo que se comparte o es común, la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales (Molero, 2002).

Algunos autores (Contreras, Barbosa y Piñeros, 2015; Gil y Martí, 2011; House et al., 2004, Molero, 2002) destacan elementos que no se pueden dejar de lado y que aquí no se tuvieron en cuenta y que pueden estar afectando los resultados de este trabajo, y es que la influencia que el líder puede estar ejerciendo sobre la cultura organizacional puede ser diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 7.1 Limitaciones del Estudio

Este estudio presento diversas limitaciones. En primer lugar, las relacionadas con la obtención de la muestra pues se buscó identificar estilos de liderazgo y cultura organizacional, en una muestra líderes de 4 países de Iberoamérica. La dificultad no solo se presentó por las complejidades de muestrear 4 países sino por su condición de liderazgo. Como se evidenció los líderes ocupan cargos directivos que son muy demandantes de tiempo. Y aquí, la otra limitación fue por el uso del cuestionario del proyecto GLOBE pues, por ser una prueba validada en más de 65 países esto se constituía una ventaja pero, la escala es larga y compleja estaba conformada por 222 ítems y les tomo más de 60 minutos responderla.

En segundo lugar, la forma de conseguir que la muestra de 4 países la respondiera llevó a generar una aplicativo en web pero esta tenía una limitación y sólo se podían responder todos los ítems en forma continua, es decir, el aplicativo escogido no permitió responder en momentos distintos la escala y esto generó dificultades en la administración de la misma.

En tercer lugar, la longitud y complejidad de la prueba requería tiempo que no era fácil lograr en la muestra precisamente de directivos o líderes de asociaciones gremiales académicas y profesionales de programas de formación.

Otra dificultad, tal como afirman León y Montero (1999), fue aplicación del cuestionario por correo electrónico pues el tiempo que se requería para su respuesta era de más o menos 1 hora. Algunas personas reportaron no ser capaces de responder el cuestionario y al principio que se enviaron algunos correos en grupos, el índice de respuesta fue muy bajo, y se procedió a hacer contactos personales, uno a uno, por correo electrónico, y a veces, se enviaron hasta 5 correos con mensajes de presentación que aclaraban las dudas particulares que los participantes tenían.

Sobre el desarrollo mismo de la investigación algunos autores (Martínez y Morales, 2011), han afirmado que el proyecto GLOBE se llevó a cabo con unos líderes particulares en unos sectores económicos específicos y que no se podía aplicar a otros ámbitos, y que quedaría “confinado” a organizaciones formales

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

iguales o parecidas a las que se utilizaron en aquel entonces. Sin embargo, este trabajo asumió el modelo teórico GLOBE, y mostró que la propuesta sigue siendo válida para el conocimiento del liderazgo en general. Por lo menos para nuestros líderes de la psicología que participaron en este trabajo, sí.

## 7.2 Proyecciones para futuros estudios

La investigación transcultural es una herramienta poderosa pues permite identificar elementos comunes y también diferencias entre grupos de países y culturas. En este sentido, este estudio podría ser extendido en el futuro a otros países de Iberoamérica para que sus conclusiones puedan ser analizadas para otros contextos. En segundo lugar, la investigación señala la necesidad de formación de nuestros líderes y de evaluar cómo estos con sus estilos de liderazgo han influido en sus culturas y organizaciones. En tercer lugar, seguramente aunque el instrumento GLOBE volvió a mostrar consistencia, seguramente, si el mismo se puede aplicar mejor en su versión web podría mejorar su administración y para futuras investigaciones esto sería ideal.

En cuarto lugar podrían incluirse otras variables en el mismo, como por ejemplo condiciones socioeconómicas de los países pues es probable que una variable como las crisis económicas y políticas de los países implicados, pudieron influir en la forma como la cultura cómo es y cómo debería ser percibida por los líderes y hasta el mismo liderazgo.

Otro elemento interesante, que puede plantearse para estudiar y profundizar, tiene que ver con la forma como los líderes de la psicología inciden en las culturas societales o nacionales de cada país. Esto nunca se ha estudiado y podría dar luces sobre el impacto y la incidencia de la psicología en las políticas públicas en cada lugar.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Y por último, se podría completar todo este análisis si se contemplara el estudio abordando de forma directa las personas que estos líderes tienen a cargo y, así, tener un estudio completo de la situación de liderazgo que es ideal: el contexto, el líder y sus seguidores.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 8. Conclusiones

Este trabajo tuvo como objetivo principal caracterizar y comparar los estilos de liderazgo y la cultura organizacional en líderes de asociaciones gremiales (profesionales y académicas) y programas de formación en la psicología de Chile, Colombia, España y México. La investigación permitió concluir:

1. El modelo resultante en este trabajo con base en las dimensiones de liderazgo y cultura organizacional propuestas por GLOBE, muestra una relación entre estilos de liderazgo como carismático basado en valores, orientación al equipo y orientación al desempeño, y las dimensiones de la cultura organizacional, en el caso de cómo es percibida en el presente, en las dimensiones de evitación a la incertidumbre, orientación al futuro, colectivismo social (colectivismo 1), colectivismo intragrupal (colectivismo2), orientación al desempeño, orientación humana e igualdad de género.
2. A su vez, los tres estilos de liderazgo mostraron una vinculación causal con relación al cómo debería ser en las dimensiones de asertividad, colectivismo social (colectivismo 1), colectivismo intragrupal (colectivismo 2), orientación al desempeño, orientación humana y orientación al futuro.
3. La caracterización de trayectorias laborales y contexto de liderazgo, a partir de los datos sociodemográficos, permitió encontrar elementos comunes entre Colombia y México y Chile y España. Los que más tiempo de experiencia laboral presentan son los españoles, seguidos de los chilenos, luego colombianos y por último México. Frente al género femenino, se destaca que las mujeres presentan creencias religiosas y niveles de estudio de maestría. En contraposición los hombres no tienen creencias religiosas y los niveles formación son variados

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

entre doctorado, maestría y pregrado – licenciatura. México y España presentan coincidencias en los estados civiles entre soltero y casado, mientras que las países de Chile y Colombia tienen similitudes en unión libre, separado(a) – divorciado(a) y viudo(a). México y Colombia muestran un comportamiento similar en entrenamiento en liderazgo, movilidad laboral, funciones asignadas y tipo de organización en la que ejerce; trayectoria en multinacional, pertenencia y participación en asociación gremial. Es como estos países reflejan un comportamiento muy similar en relación con su trayectoria profesional, y Chile y España también comparten algunas características.

4. En la variable contexto de liderazgo, las diferencias se observaron entre los países así: España es el país más estable para sus líderes dado que goza de más permanencia en el cargo y el menos estable es Colombia. En estos dos países, los líderes muestran que cumplen una gran variedad de funciones y Colombia es el país en donde sus líderes tienen el mayor número de personas que le reportan. Sin embargo, México es el país en que los líderes tienen los grupos de personas a cargo más grandes. Los líderes de los cuatro países evidencian que los líderes son ellos, y que no tienen otros cargos estratégicos por encima de ellos, la relación ascendente máximo en de uno a dos cargos superiores, es decir que si dependen, lo hacen de los directivos de las organizaciones. Frente a las características sobre la forma como los líderes perciben la cultura en dos sentidos, cómo es y cómo debería ser, se evidenció que se presentaban un conjunto de correlaciones entre las dimensiones mismas. Se encontraron diferencias entre países, en la dimensión igualdad de género, en donde Colombia presentó el promedio menor en igualdad de género, y España con la mayor igualdad. En cuanto a la cultura “como debería ser” sólo se encontraron diferencias significativas en la dimensión evitar incertidumbre, en especial entre los líderes de México, que consideran que la organización

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



debería favorecer más la incertidumbre en los procesos, mientras que los líderes chilenos consideran que lo mejor es tener una baja incertidumbre en las dinámicas organizacionales. Colombia y España presentan similitudes. Al analizar la cultura en sobre la forma cómo los líderes la perciben, se puede concluir que hay una alta similitud en términos de la cultura organizacional entre los cuatro países, cómo es y cómo los líderes perciben que debería ser, excepto en las dimensiones de igualdad de género y evitar incertidumbre.

5. Por otro lado, orientación humana mostró correlación entre colectivismo 1, colectivismo 2 y orientación humana en la categoría de cómo *debería ser*. La orientación al desempeño cómo es sólo mostro correlación significativa con la dimensión evitar incertidumbre y colectivismo 2. Y colectivismo 2 de *cómo es*, mostró relaciones significativas con el colectivismo 2 de cómo *debería ser*, y con orientación humana y colectivismo 1. Aumenta el colectivismo 2, aumenta colectivismo 2 y orientación humana. Por último, la dimensión de asertividad mostró que si disminuye la asertividad en la cultura actual aumenta la evitación a la incertidumbre con lo que los líderes piensan que debe ser el futuro.
6. Para establecer si existían diferencias significativas entre la percepción de cultura (cómo es y cómo debería ser) entre los cuatro países, se mostró que Chile y España tenía diferencias con Colombia y México. Y que en el caso de igualdad de género Colombia presentó la menor igualdad de género y España la mayor. En relación con los estilos de liderazgo de líderes, se presentan diferencias sobre los países en el que se desataca que el liderazgo autoprotector es más bajo en Chile y más alto en México. Para los líderes de Chile este tipo de liderazgo puede inhibir el hecho de que los líderes puedan sobresalir, mientras que para México, estas características pueden ayudarlos a sobresalir. En este caso se encontró mayor homogeneidad

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

entre España y Colombia. Los estilos de liderazgo que representan los líderes de los cuatro países son el carismático, el orientado al equipo, el participativo y el orientado a lo humano.

7. En los estilos de liderazgo entre hombre y mujeres de los cuatro países, se encontraron diferencias significativas entre el liderazgo autónomo entre hombre y mujeres, esto significa que los hombres presentaron un estilo de liderazgo con características como: interés por sí mismo, orientado al estatus, clasista, competitivos intragrupalmente, normativos, entre otros.
8. Uno de los aportes de este trabajo, lo constituye la descripción de trayectoria laboral y contexto de liderazgo que se llevó a cabo con los líderes de los cuatro países. Adicionalmente, la relativa homogeneidad en la percepción entre latinoamericanos y españoles, sobre la realidad “cómo es” de su cultura y la que desean.
9. También, los líderes de la psicología iberoamericana tienen una alta homogeneidad en los estilos de liderazgo. Sin embargo, presentan diferencias que pueden estar asociadas a las características de las organizaciones gremiales y académicas como a las condiciones socioeconómicas, políticas y jurídicas de sus contextos.
10. En ninguno de los países hay medidas extremas, casi siempre se agrupan de forma homogénea, y esto hace que tenga unan concepción del liderazgo semejante. Lo que permite afirmar que los estilos de liderazgo y las características de la cultura organizacional de los líderes de los países latinoamericanos y España son muy similares.
11. Este trabajo se constituye en un aporte empírico real para conocer la forma como se comportan los líderes de la psicología y comprender las maneras en que inciden en las culturas organizacionales de las instituciones que lideran.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

12. Tanto los elementos comunes como diferenciales que evidenció esta investigación pueden ser un instrumento que permita orientar la formación, la reflexión sobre el desarrollo de la psicología organizada en estos países.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 9. Referencias

- Aditya, R.N., House, R.J., & Kerr, S. (2000). Theory and practice of leadership: Into the new millennium. In L. Cooper & E. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology. Linking theory and practice* (pp. 130-165). Oxford: Blackwell Pub.
- Aguilar Bustamante, M.C. (2010). *Caracterización de la empleabilidad de los egresados de la Universidad Santo Tomás, a la luz del Modelo Forrier y Sels*. Tesis de Maestría. Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Aguilar Bustamante, M.C. & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16 (1), 1-13. doi:<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>.
- Ahumada, L. (2005) *Equipos de trabajo y trabajo en equipo*. (1ª Ed). Valparaiso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaiso.
- Ahumada, L. (2004, Sept.). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 1(1), 53-63.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. doi: 10.1177/017084068400500301
- Alcover, C.M. (2008). Las organizaciones en las sociedades actuales. En F. Gil & C.M. Alcover (cords.). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. pp.85-107. Madrid: Alianza Editorial
- Anastácio-Barata, M. & Martí-Ripoll, M. (2015). El liderazgo en una perspectiva internacional: Un estudio comparativo entre líderes brasileños y españoles de acuerdo con el proyecto GLOBE. *Revista de Psicología*, 2(1), 35-49. Recuperado de: <http://periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/1500>
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (2004). Leadership: Past, present, and future. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con Lisrel, AMOS y SAS. Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID 2008. España: Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/307398025/Arias-Analisis-Factorial-Confirmatorio-AMOS-SPSS-SAS>
- Askanasy, N.M., Wilderon, C.P.M. & Peterson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. (3rd. ed.). New York: Free Press
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bennis, W.G. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71-79. [doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80008-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80008-X)
- Bligh, M.C. & Meindl, J.R. (2005). The cultural ecology of leadership : An analysis of popular leadership books. In D.M. Messick and R.M. Kramer (Eds), *The psychology of leadership: New perspectives and research*, pp. 11-51. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Borges-Andrade, J.E., Bastos, A. V. B., Andery, M. A. P. A., Guzzo, R. S. L., & Trindade, Z. A. (2015). Psicologia brasileira: uma análise de seu desenvolvimento. *Universitas Psychologica*, 14(3), 865-880. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.pbua>
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord, Editors. *Handbook of Organizational Studies*. Pp. 276-292. London: Sage publications.
- Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365. Recuperado de: <https://www2.southeastern.edu/Academics/Faculty/jbell/burt.pdf>
- Cáceres, R. M. P., Sachicola, A., & Hijono, L. Ma.A. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, 11(2), 296-313. Recuperado de: <http://www.ejournal.org/index.php/esj/article/view/6731/6457>
- Calderón, G., Serna, H. & Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(2), 409-423. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67932397013>
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L. & Becerra, L. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24(1) 65-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18024103>

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- CDPUE, Conferencia de Decanos de Psicología de las Universidades Españolas (2017). *Documentos institucionales: presentación y ámbitos profesionales*. España: UNED. Recuperado de: <http://www.cdpue.es/ambitos-profesionales/>
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F.C. & House, R.J. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum
- CNEIP, Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología. (2017). *Sistema integral de información: documentos institucionales*. México: Autor. Recuperado de: <http://desarrollo.cneip.org/wp/>
- CNED, Consejo Nacional de Educación de Chile (2017). *Documentos institucionales: Educación Superior*. Santiago, Chile: Autor. Recuperado de: [http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionEducacionSuperior/educacion\\_superior.aspx](http://www.cned.cl/public/Secciones/SeccionEducacionSuperior/educacion_superior.aspx)
- Colegio de Psicólogos de Chile (2017). *Documentos institucionales: objeto del Colegio*. Santiago, Chile: Autor. Recuperado de: <http://colegiopsicologos.cl/nosotros/objetivos/>
- Colpsic (2015). Colpsic, anfitrión de las voces Latinoamericanas de la Psicología. Colegio Colombiano de Psicólogos, *Boletín*. (Edición No. 6 • Diciembre). Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de: [www.colpsic.org.co](http://www.colpsic.org.co)
- Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F & Uribe, A. (2010). Efectos del Liderazgo y del Clima Organizacional Sobre el Riesgo Psicosocial, como Criterio de Responsabilidad Social, en Empresas Colombianas del Sector Salud. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 19(2), 173-182. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921801007>
- Contreras, F., Barbosa, D. & Piñeros, R. (2015). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Costa, M. & López, E. (2009). *Los secretos de la dirección. Habilidades para dirigir grupos y organizaciones*. (3ra Ed.) Madrid: Pirámide.
- Davenport, T.H. (2000). El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección. En W. Bennis, G.M. Spreitzer y T.G. Cummings (comps.), *El futuro del liderazgo*. (pp.53-71). Bilbao: Deusto.
- Delgado, L. & Castañeda, D. I. (2011). Relación entre Capital Psicológico y la Conducta de Compartir Conocimiento en el Contexto del Aprendizaje Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, 14, 61-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79822602006>
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P., Dorfman, P., Ruiz Quintanilla, A. & 159 co-Authors. (1999). Culture specific and cross-culturally endorsed implicit leadership theories: Are

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

attributes of charismatic/transformational leadership universal endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00018-1

- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654. doi: 10.5465/AMR.1996.9702100310
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223. Recuperado de: <http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2012/07/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf>
- Dorfman, P., & Hanges, P. (2004). The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (págs. 669-719). London: Sage.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504-518. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.004
- Donaldson, L. (1993). *Anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Espinosa, J., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015) Prácticas de Liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 11 (2), 303-317. Recuperado de <http://revistas.usta.edu.co/index.php/diversitas/article/view/2682/2653>
- Fennell, H. (2008). Walking a fine balance. The life history of a woman principal. *Journal of Women in Educational Leadership*, 6(2), 93-113. Recuperado de: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=jwel>
- Fieldler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gallegos, M. (2008). *La formación académica y profesional del psicólogo en América Latina: Aportes para un debate desde los indicadores curriculares en Argentina*. Actas del VI Congreso Iberoamericano de Psicología, Lima, Perú.
- Gallegos, M. (2009). Movimiento y participación estudiantil en la psicología latinoamericana: Consideraciones históricas y futuras perspectivas. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27(1), 33-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79911627004>
- Gil, F. (2008). Dirección y liderazgo. En F. Gil & C.M. Alcover (2008). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. pp. 285-318. Madrid: Alianza Editorial

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Gil, F. & Alcover, C. M. (2008). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial
- Gil Rico, A. (2000). El programa de investigación GLOBE. Una estrecha relación entre cultura y liderazgo. *Revista Reflexiones*.14, 30-92. Recuperado de: <http://uexternado2.metarevistas.org/index.php/sotavento/article/viewFile/1627/1466>
- Gil, F. & García Sáiz, M. (1993). *Habilidades de dirección en las organizaciones*. Madrid: Eudema.
- Gil, F. y Martí, M. (2011). Cultura y Liderazgo. El proyecto GLOBE. En Molero, F. y Morales J.F. (Coords.). *Liderazgo: Hecho y ficción*. (197-220). Madrid: Alianza Editorial
- Gil, F., Mazo, F.R., Alcover, C.M., y Notário, A. B. (2003). *Análisis Transcultural Del liderazgo Organizacional. El proyecto GLOBE*. Universidad Complutense de Madrid, Universidad Rey Juan Carlos, ESAD. Universidad Ramon Llull. Equipo GLOBE España.
- Gil, F., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29, 25-31. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M., (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32, 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- GLOBE (2016). Culture Groups. Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. Vancouver, Canada: Autor. Recuperado de: <http://GLOBEproject.com/results/clusters/anglo?menu=list>
- Glynn, M.A. & De Jordy, R. (2010). Leadership through an Organizational Behavior Lens: A Look at the Last Half Century of Research. En: N. Noria y R. Khurana (eds.). *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business Press, pp. 119-157
- Hanges, P.J., Lord, R.G., & Dickson, M.W., (2000). An information-processing perspective on leadership and culture: A case for connectionist architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 133-161. Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=oEWUNuMAAAAJ&hl=es>
- Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE Culture and Leadership Scale. En M. Javidan, P.W. Dorfman & V. Gupta. *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. (pp.122-145). ThousandOaks, CA: Sage.
- Hernández, R., Fernández., C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. A. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership and skilfull processes. *Journal of Management Studies*, 25, 147-166. doi: 10.1111/j.1467-6486.1988.tb00029.x
- House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House R. J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. & 170 co-authors (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In: W. Mobley (ed.) *Advances in Global Leadership*, 1. JAI Press.
- House, R.J. & Javidan, M., (2001). Cultural acumen for the Global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29, 289-305. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S0090261601000341/1-s2.0-S0090261601000341-main.pdf?\\_tid=995ea4e0-24db-11e5-81dc-00000aacb362&acdnat=1436296309\\_461dacd6e7b0c1fe684f2f882a6482b9](http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S0090261601000341/1-s2.0-S0090261601000341-main.pdf?_tid=995ea4e0-24db-11e5-81dc-00000aacb362&acdnat=1436296309_461dacd6e7b0c1fe684f2f882a6482b9)
- House, R.J., Javidan M. & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505. doi: 10.1111/1464-0597.00070
- House, R.J. & Javidan, M., (2002). Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE. An introduction to the special issue. *Journal of world Business*, 37, 1-2. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S1090951601000682/1-s2.0-S1090951601000682-main.pdf?\\_tid=1a35083a-24db-11e5-8714-00000aacb361&acdnat=1436296099\\_df44908ac11cfb0b2a8de22809b34773](http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S1090951601000682/1-s2.0-S1090951601000682-main.pdf?_tid=1a35083a-24db-11e5-8714-00000aacb361&acdnat=1436296099_df44908ac11cfb0b2a8de22809b34773)
- House, R.J., Javidan, M. & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50 (4), 489-505. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S1048984399000181/1-s2.0-S1048984399000181-main.pdf?\\_tid=49b11430-24dd-11e5-a250-00000aacb362&acdnat=1436297034\\_9488ffb0ba29e7990ddb0adb8276a10d](http://ac.els-cdn.com.ez.urosario.edu.co/S1048984399000181/1-s2.0-S1048984399000181-main.pdf?_tid=49b11430-24dd-11e5-a250-00000aacb362&acdnat=1436297034_9488ffb0ba29e7990ddb0adb8276a10d)
- House, R.J., Wright, N.S., & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on Organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives in International industrial organizational psychology* (pp. 535 – 625). San Francisco: New Lexington.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Hu, L., & Bentler, P.M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. Recuperado de: <http://people.cehd.tamu.edu/~okwok/epsy651R/Articles/HuBentler1998.pdf>
- Javidan, M. et al. (2010). Leadership and Cultural Context. A Theoretical and Empirical Examination base don Project GLOBE. En N. Nohria y R. Khurana (eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business, pp.291-304.
- Juárez, F. & Contreras, F. (2012). Calidad de vida y liderazgo. Influencia de la calidad de vida percibida del directivo Colombia sobre sus prácticas de liderazgo. *Acta Colombiana de psicología*, 15, 119-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/798/79824560012.pdf>
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lebart, L., Salem, A. & Bécue, M. (2000). *Análisis estadístico de datos y textos*. Madrid: Milenio
- Ledesma, R. (2008). Software de análisis de correspondencias múltiples: una revisión comparativa. *Metodología de Encuestas*, 10(1), 59-75.
- Lewin, K., Litpit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates ». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- López-López, W. (2015). La psicología iberoamericana: una realidad en expansión. *Informacio Psicológica*, 109(2), 2. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/universitaspsychologica/articulo.php?art=17131>
- López-López, W., Caycedo, C., Acevedo-Triana, C., Hurtado-Parrado, H.C., Silva, L.M. & Aguilar-Bustamante, M.C. (en prensa). Training, Disciplinary and Professional Development of Psychology in Colombia: Challenges and Perspectives. In: Sherri McCarthy, K. Laurie Dickson, Jacquelyn Cranney, Annie Trapp and Victor Karandashev. (Eds). *Teaching Psychology around the McCrae, R.R., Terracciano, A., Realo, A. Allik, J. (2008). Interpreting GLOBE Societal Practices Scale. Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39, 805-810. doi: 10.1177/0022022108323806World: Volume 3. Cambridge, UK:Cambridge Scholars Publishing.
- Lord, R., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Everyman.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos De Administración*, 23(40). Recuperado de: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3625](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3625)
- Martínez, A. & Morales, J.F. (2011). Apuntes para un debate encubierto: conceptos versus ámbitos de liderazgo. En Molero, F. y Morales J.F. (Coords.). *Liderazgo: Hecho y ficción*. (197-220). Madrid: Alianza Editorial
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1989). *Superliderazgo*. Barcelona: Paídos.
- Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo. Una relación multifacética *Boletín de Psicología*, 76, 53-75. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- Molero, F. (2011). La investigación del liderazgo en psicología. En: Molero, F. y Morales J.F. (Coords.). *Liderazgo: Hecho y ficción*. (pp. 21-45) Madrid: Alianza Editorial
- Moss, R. (2010). Leadership in a Globalizing World, En N. Nohria y R. Khurana (eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business, pp.3-25.
- Munford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-20. Recuperado de <http://158.132.155.107/posh97/private/management-general/Mumford-leader.pdf>
- Observatorio Laboral de México (2017). *Reporte y descripción de carreras: psicología*. México: Servicio Nacional de Empleo. Recuperado de: <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/>
- Observatorio Laboral de Chile (2017). *Documento institucional: panorama nacional y ocupaciones*. Chile: Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Recuperado de: <http://observatorionacional.cl/>
- Observatorio Laboral para la Educación en Colombia (2017). *Sistema de información del observatorio laboral: cifras del observatorio*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Educación. Recuperado de: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-channel.html>
- Ogliastri, E. (1999). Culture and Organizational Leadership in Colombia. In House, R.J. & Chokkar, J. *Cultures of the world, A GLOBE anthology of in-depth descriptions of the cultures of 14 countries*. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- Ogliastri, E., McMillen, C., Arias, M. E., de Bustamante, C. Dávila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J. & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 29-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602203>

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Ogliastri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, () 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602504>
- Padilla, J. (2008). Apuntes para la historia del Colegio Oficial de Psicólogos. *Revista de Historia de la psicología*, 29. 137-143. Recuperado de: <https://www.revistahistoriapsicologia.es/revista/2008-vol-29-n%C3%BAm-3-4/>
- Peiró, J.M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona: PPU.
- Peiró, J.M. (1995). *Psicología de la Organización*. (Tomo II). Madrid: UNED
- Pilatti, A, Godoy, J. C. & Brussino, S. A. (2012). Análisis de factores que influyen sobre el uso de alcohol de niños: Un path análisis prospectivo. *Health and Addictions*, 12, 155-192.
- Porter, M.E. & Nohria, N. (2010). ¿What is leadership? In N. Nohria y R. Khurana (eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business Press, pp. 569-609.
- Robles Francia, V.H. (2008). En una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad las Pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2), 31-45. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052008000200003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052008000200003&lng=en&tlng=es).
- Rodríguez, N. & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74.  
doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-915X2011000300007>
- Rousseau, D. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era., *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546. doi: 10.1146/annurev.psych.48.1.515
- Sabucedo, J.M. & Morales, J.F. (2015). *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana, S.A.
- Santolaya Ochando, F., Berdullas Temes, M. & Fernández Hermida, J. R. (2002). La década 1989-1998 en la Psicología Española: Análisis del Desarrollo de la Psicología Profesional en España . *Papeles del Psicólogo*, () 65-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77808205>
- Schein, E.H. (1985). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: plaza y Janes.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view (2<sup>nd</sup> ed.)* San Francisco: Jossey-Bass.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 10, 80 – 88.
- Schilling, J. (2007). Leaders' romantic conceptions of the consequences of leadership. *Applied Psychology*, 56(4), 602-623. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00306.x>
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. En N.M. Askanasy, C.P.M. Wilderon y M.F. Peterson (eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. (pp. xvii-xxi). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Shirayev, E.B. & Levy, D.A. (2010). *Cross-cultural Psychology: Critical thinking and application* (4<sup>a</sup> Ed.). Boston : Pearson/Allyn Bacon.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1974-22876-000>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358. doi: 10.2307/2392246
- Sternberg, R. J., Prieto, M. D., & Castejón, J. L. (2000). Análisis factorial confirmatorio del Sternberg Triarchic Abilities Test (nivel-H) en una muestra española: resultados preliminares. *Psicothema*, 12(4), 642-647. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/pdf/384.pdf>
- Thompson, M. (2000). Gender, leadership orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11/12), 969-992. doi:10.1023/A:1007032500072
- Tortosa, F. & Civera, C. (2006). *Historia de la Psicología*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Tortosa, F., Santolaya, F. & Civera, C. (2015). La psicología española contemporánea. ¿Una realidad plébrica? *Informacio Psicológica*, 109, 51-71, doi: <dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2015.109.8>
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C. (2004). Foreword. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.. pp. xv–xix.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs, Estados Unidos: Prentice Hall.
- International Union of Psychological Science (IUPsyS) (2016). *Psychology Resources Around the World*. Autor: IUPSyS. Recuperado de: <http://psychology-resources.org>

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- Urzúa, A., Vera-Villarroel, P., Zúñiga, C., & Salas, G. (2015). Psicología en Chile: análisis de su historia, presente y futuro. *Universitas Psychologica*, 14(3), 1141-1158. Doi: <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.pcah>
- Valdés, R. & Tarango, A. (2015). La Psicología Mexicana en el contexto de Iberoamérica, *Informacio Psicológica*, 109, 86-96. doi: [dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2015.109.5](http://dx.medra.org/10.14635/IPSIC.2015.109.5)
- Valor-Segura, I., Expósito, F., & Moya, M. (2009). Desarrollo y validación de la versión española de la Spouse-Specific Dependency Scale (SSDS). *International Journal of Clinical and Health Psychology*. 9(3), pp. 479-500. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/337/33712038008.pdf>
- Weiers, R. (1986). *Investigación de mercados*. México: Editorial Prentice-Hall
- Yukl, G. (2002). *Leadrship in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). Theory ans Research on Leadrship in Organizations. In MD. Dunnette (ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley & Son

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## 10. ANEXOS

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**ANEXO 1.**  
**INSTRUMENTO CUESTIONARIO GLOBE**  
**ALPHA**  
**ENCUESTA**

**FORMA ALPHA**

**GLOBE PROJECT**  
GLOBAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR EFFECTIVENESS PROJECT

**1995**

*Espacio para diligenciar por el encuestador*

Fecha:  
Encuestador:  
Sector:  
Número de encuesta:

187

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



## Introducción

El propósito de esta investigación es aprender sobre culturas nacionales, prácticas gerenciales y percepciones sobre liderazgo. Diligenciar el presente cuestionario le tomará cerca de una hora de su tiempo. Para este proyecto de investigación, aproximadamente 300 ejecutivos de cada uno de los aproximadamente 65 países, completarán el formato de ésta encuesta. Dentro de cada país, participarán ejecutivos de diversos sectores económicos e industrias.

Los resultados de esta investigación serán reportados en varios artículos de revistas académicas, y en una serie de libros. La información resultante podrá ser útil a personas que manejan relaciones de negocios o de gobierno con los países estudiados. Estos reportes serán usados para enseñanza de estudiantes y ejecutivos, en universidades e institutos tecnológicos en todo el mundo. Esperamos, que estas publicaciones ayudarán a los ejecutivos como usted, a ser mas efectivos, a incrementar la satisfacción en el trabajo, y a mejorar el entendimiento de los negocios y el liderazgo en otras culturas.

Apreciaremos gratamente su participación en esta investigación. En las siguientes páginas, se le solicita que escoja el número de la frase que refleje sus observaciones de las prácticas culturales u organizacionales, sus creencias, sus valores, o sus percepciones. Esta no es una evaluación, y no hay respuestas correctas o incorrectas. Nosotros estamos particularmente interesados en aprender sobre las creencias y valores de la gerencia en su sociedad, y cómo varias prácticas sociales y organizacionales son percibidas por usted y por los otros ejecutivos participantes en esta investigación. Sus respuestas serán mantenidas completamente confidenciales. Las respuestas no serán individualmente identificadas a algún otra persona, ni en forma escrita alguna. Además, el nombre de su organización no será revelado públicamente.

Si usted tiene alguna pregunta sobre la investigación, el Co-Investigador de su país (quien le está suministrando esta encuesta) está en capacidad de contestársela. En caso de que el Co-Investigador no pueda responderle su pregunta, el o ella nos contactarán para responderla.

Nuevamente, gracias por su participación.

Robert J. House  
Investigador Principal  
Universidad de Pennsylvania  
The Wharton School

Enrique Ogliastri  
Co-Investigador del Proyecto  
Incae  
**Teléfono: 437 2200**

Michael Agar  
Co-Investigador del Proyecto  
Universidad de Maryland

Antonio Ruiz-Quintanilla  
Co-Investigador del Proyecto  
Universidad de Cornell

Paul J. Hanges  
Co-Investigador del Proyecto  
Universidad de Maryland

Carlos A. Rodríguez  
Investigador  
Universidad de los Andes

GLOBE PROJECT. Colombia.  
Forma Alpha.

Página 1

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Instrucciones Generales

Para completar esta encuesta, usted debe enfocar las respuestas a la **organización** en la que usted trabaja como ejecutivo, y en sus percepciones sobre líderes y liderazgo. La mayoría de las personas completan la encuesta en aproximadamente 60 minutos.

El cuestionario consta de cinco secciones. Las secciones 1 y 3 preguntan sobre su organización. Las secciones 2 y 4 preguntan sobre líderes y liderazgo. La sección 5 pregunta sobre usted.

### Explicación sobre los tipos de preguntas

Se tienen diversos tipos de preguntas en este cuestionario. Las secciones 1 y 3 tienen preguntas con dos formatos diferentes. Por ejemplo el primer tipo de pregunta se muestra a continuación

A. En este país, el clima es generalmente:

Muy agradable	Moderadamente agradable					Muy desagradable
1	2	3	4	5	6	7

Para una pregunta como esta, usted debe marcar con un círculo el número de 1 a 7 que esté más cercano a sus percepciones sobre su país. Por ejemplo:

Si usted piensa que el clima en su país es *muy agradable*, usted marcaría con círculo el número 1. Si usted piensa que el clima no es del todo *muy agradable*, pero mejor que *moderadamente agradable*, usted puede marcar con círculo cualquiera entre el 2 y o el 3, dependiendo del modo en que usted piense que el clima se acerca a *muy agradable* o a *moderadamente agradable*.

El segundo tipo de pregunta examina que tan de acuerdo o desacuerdo está usted con una afirmación en particular. Un ejemplo de este tipo de pregunta se pone a continuación

B. El clima en este país es muy agradable.

Fuertemente de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo					Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Para una pregunta como esta, usted debe marcar con un círculo el número de 1 a 7 que más se acerque a su nivel de acuerdo con la frase. Por ejemplo:

Si usted está *fuertemente de acuerdo* con que el clima en su país es muy agradable, usted marcaría con círculo el número 1.

Si usted generalmente está de acuerdo con la frase, pero un poco en desacuerdo, usted marcaría con círculo cualquiera entre el 2 o el 3, dependiendo que tan fuertemente de acuerdo esté usted con la frase. Si usted no concuerda con la frase, usted puede marcar con círculo 5, o 6, o 7, dependiendo que tan en desacuerdo está usted con la frase.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Las secciones 2 y 4 tienen un tipo diferente de pregunta. Para estas secciones, se le ha entregado una lista de comportamientos y características que un líder podría mostrar. Se le pide que clasifique estos comportamientos y características usando la escala mostrada abajo. Para hacerlo, escriba sobre la línea a la izquierda de cada comportamiento o característica, el número de la escala que mejor describa, cómo mostrando ese comportamiento o característica afecta la efectividad del líder.

ESCALA						
1 =	Esta conducta o característica		<b>inhibe mucho</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
2 =	Esta conducta o característica		<b>inhibe en algo</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
3 =	Esta conducta o característica		<b>inhibe ligeramente</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
4 =	Esta conducta o característica		<b>no influye</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
5 =	Esta conducta o característica		<b>contribuye ligeramente</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
6 =	Esta conducta o característica		<b>contribuye en algo</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	
7 =	Esta conducta o característica		<b>contribuye mucho</b>		para que una persona sea líder sobresaliente	

Un ejemplo es indicado a continuación.

\_\_\_\_\_ 2.1. Alto = Significativamente arriba del promedio de estatura.

Si usted cree que siendo *Alto*, **se inhibe** a una persona de ser líder sobresaliente, usted deberá escribir **1**, o **2**, o **3** en la línea a la izquierda de la característica *Alto*, dependiendo de qué tanto usted piensa que siendo *Alto* se inhibe el liderazgo sobresaliente.

Si usted cree que ser *Alto* **contribuye** para que una persona sea un líder sobresaliente, usted debería escribir **5**, o **6**, o **7**, en la línea a la izquierda de *Alto* dependiendo de qué tanto está usted piensa que ser *Alto* contribuye al liderazgo sobresaliente.

Finalmente, si usted cree que ser *Alto* **no tiene efecto** sobre si una persona tiene un liderazgo sobresaliente, usted escribiría **4** en la línea a la izquierda del comportamiento.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Sección 1

### Cómo son las cosas en su organización de trabajo

#### Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de las normas, valores, y prácticas en la organización en la cual usted trabaja como ejecutivo. En otras palabras, estamos interesados en **la forma en que su organización es** - no la forma que usted piensa que debe ser.

No hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican que su organización sea mejor o peor.

Por favor responda a las preguntas marcando con un círculo el número que mas acertadamente represente sus observaciones sobre su organización.

#### Las preguntas de la sección 1 empiezan aquí

1-1. En esta organización, ser muy ordenado y persistente, se enfatizan, incluso a expensas de la experimentación y la innovación.

Fuertemente de acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	Fuertemente en desacuerdo
1      2      3      4      5      6      7		

1-2. En esta organización, la gente generalmente es:  
agresiva

1      2      3      4      5      6      7	no-agresiva
---	-------------

1-3. La forma en que se da el éxito en esta organización, es :  
planear hacia adelante

1      2      3      4      5      6      7	tomar los eventos como van ocurriendo
---	---

1-4. En esta organización, la norma aceptada es :  
planear al futuro

1      2      3      4      5      6      7	aceptar el estatus quo
---	---------------------------

1-5. En esta organización, la influencia personal está basada principalmente en :  
su habilidad y contribución a la organización

1      2      3      4      5      6      7	la autoridad de su posición
---	--------------------------------

1-6. En esta organización, la gente generalmente es:  
decidida,  
con opiniones fuertes

1      2      3      4      5      6      7	indecisa
---	----------

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1-7. En esta organización, los jefes fomentan lealtad en el grupo, incluso si los intereses individuales se afectan.

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-8. En esta organización, las reuniones generalmente son: planeadas bien con anterioridad  
(2 semanas o más de anticipación)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

espontáneas  
(planeadas con menos de una hora de anticipación)

1-9. En esta organización, la gente generalmente es: interesada por los demás

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

desinteresada por los demás

1-10. En esta organización, las personas son habitualmente: dominantes

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

no dominantes

1-11. En esta organización, los miembros del grupo se enorgullecen por los logros de su jefe : Fuertemente de acuerdo Ni en acuerdo ni en desacuerdo Fuertemente en desacuerdo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-12. El sistema de pago y de recompensas en esta organización, está diseñado para maximizar : intereses individual es intereses colectivos

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

1-13. En esta organización, se espera que los subordinados : obedezcan a sus jefes sin cuestionar

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

cuestionen a sus jefes cuando no están de acuerdo

1-14. En esta organización, las personas son habitualmente: recias, duras

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

frágiles, sensibles

1-15. En esta organización, los empleados son motivados a esforzarse por mejorar continuamente su desempeño:

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-16. En esta organización, la mayoría del trabajo está altamente estructurado para minimizar eventos inesperados.

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1-17. En esta organización, los hombres son motivados a participar en actividades de desarrollo profesional más que las mujeres :

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-18. En esta organización, las mejores recompensas están basadas en:

desempeño efectivo únicamente			desempeño efectivo y otros factores <small>(por ejemplo antigüedad o conexiones políticas)</small>			únicamente otros factores fuera del desempeño efectivo <small>(ejemplo antigüedad o conexiones políticas)</small>
1	2	3	4	5	6	7

1-19. En esta organización, los requerimientos e instrucciones de trabajo son explicados en detalle de manera que los empleados sepan que se espera que hagan:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-20. En esta organización, ser innovativo para mejorar el desempeño, generalmente es:

Sustancialmente recompensado			algo recompensado			nada recompensado
1	2	3	4	5	6	7

1-21. En esta organización, las personas generalmente son:

muy sensibles hacia los demás						nada sensibles hacia los demás
1	2	3	4	5	6	7

1-22. En esta organización, las tareas que demandan esfuerzo físico son habitualmente desempeñadas por:

hombres						mujeres
1	2	3	4	5	6	7

1-23. En esta organización, los jefes se enorgullecen de los logros individuales de los miembros del grupo:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-24. En esta organización, la gente generalmente es:

muy amigable						muy poco amistosa
1	2	3	4	5	6	7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



1-25. En esta organización, las personas en posiciones de poder tratan de :  
 incrementar su distancia social de aquellos individuos con menos poder  
 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7  
 disminuir su distancia social de aquellas personas con menos poder

1-26. En esta organización, los empleados sienten lealtad hacia la organización :  
 Fuertemente de acuerdo                      Ni en acuerdo ni en desacuerdo                      Fuertemente en desacuerdo  
 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1-27. En esta organización, la mayoría de los empleados establecen objetivos de trabajo retantes para sí mismos:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1-28. Los miembros de esta organización:  
no se enorgullecen de trabajar en esta organización

		tienen un moderado grado de orgullo por trabajar en esta organización			tienen mucho orgullo por trabajar en esta organización	
1	2	3	4	5	6	7

1-29. En esta organización, la gente generalmente es:  
muy generosa

					nada generosa	
1	2	3	4	5	6	7

1-30 En esta organización:  
la unión de grupo es más valorada que el individualismo

		la unión de grupo y el individualismo son igualmente valorados			el individualismo es más valorado que la unión de grupo	
1	2	3	4	5	6	7

1-31. En esta organización, la mayoría de la gente cree que el trabajo podría ser mas efectivamente administrado si hubiera:  
mas mujeres en posiciones de autoridad que ahora

		el mismo número de mujeres en posiciones de autoridad que ahora			menos mujeres en posiciones de autoridad que ahora	
1	2	3	4	5	6	7

1-32. Cuando las personas en esta organización tienen serios desacuerdos con otro, ¿a quien le cuentan el desacuerdo?  
a nadie

		sólo a otros miembros de su grupo de trabajo			a todo el mundo	
1	2	3	4	5	6	7

1-33. Esta organización es leal con sus empleados:  
Fuertemente de acuerdo

		Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo	
1	2	3	4	5	6	7

1-34. Qué porcentaje de las posiciones directivas en ésta organización son ocupadas por mujeres:  
menos del 10% 10-25% 26-44% 45-55% 56-75% 76-90% más del 90%

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

**Este es el fin de la sección 1 del cuestionario. Por favor continúe en la sección 2**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Sección 2 - Comportamientos de líderes

### Instrucciones

Usted probablemente, se ha dado cuenta de personas en su organización o industria que son excepcionalmente hábiles para motivar, influenciar, o facilitar a usted, a otros o a grupos para contribuir al éxito de la organización o del trabajo.

A estos podríamos llamarlos “ líderes sobresalientes”.

En las páginas siguientes hay distintas conductas y características que pueden usarse para describir líderes. Cada conducta o característica está acompañada por una pequeña definición para aclarar su significado.

Utilizando la anterior descripción de líderes sobresalientes como guía, clasifique la conducta y características de las siguientes páginas. Para hacer esto, en la línea a la izquierda de cada conducta o característica, escriba el número de la escala de abajo, que mejor describa cuán importante es la conducta o característica para que un líder sea sobresaliente.

ESCALA			
1 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	<b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

Las preguntas de la sección 2 empiezan aquí.

Característica o Comportamiento			Definición
___	2-1	Diplomático	= Experto en las relaciones interpersonales, tiene tacto.
___	2-2	Evasivo	= No hace comentarios negativos para mantener buenas relaciones y salvar la cara.
___	2-3	Mediador	= Interviene para resolver conflictos entre los individuos.
___	2-4	Mandón	= Dice a los subordinados que hay que hacer en forma de órdenes.
___	2-5	Positivo	= Generalmente optimista y confiado.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o <b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

___	2-6	Competidor dentro del grupo	= Trata de superar el desempeño de otros de su grupo.
___	2-7	Autónomo	= Actúa independientemente, no se confía en los demás.
___	2-8	Independiente	= No depende de los demás, se auto gobierna.
___	2-9	Despiadado	= Punitivo, no tiene piedad ni compasión.
___	2-10	Tierno	= Fácil de herir u ofender.
___	2-11	Orientado al progreso	= Aspirando continuamente a mejorar el desempeño.
___	2-12	Inspirador	= Inspira emociones, creencias, valores y conductas a otros. Motiva para trabajar duro.
___	2-13	Previsivo	= Anticipa, procura pronosticar eventos, considera lo que pueda pasar en el futuro.
___	2-14	Arriesgado	= Dispuesto a invertir recursos importantes en esfuerzos con baja probabilidad de éxito.
___	2-15	Sincero	= Hace lo que dice, de buena fe.
___	2-16	Seguro	= Merece confianza, se puede creer y confiar en su palabra.
___	2-17	Mundano	= Interesado en los eventos que están ocurriendo en el mundo.
___	2-18	Evade conflictos dentro del grupo	= Evade disputas con los miembros de su grupo.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o <b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

___	2-19	Hábil en lo administrativo	= Capaz de planear, organizar, coordinar y controlar el trabajo de un gran número de individuos (más de 75).
___	2-20	Justo	= Actúa de acuerdo a lo que considera correcto e imparcial.
___	2-21	Resolvedor de problemas	= Capaz de identificar soluciones que satisfagan individuos con intereses diversos y conflictivos.
___	2-22	Claro	= Fácil de entender.
___	2-23	Interesado	= Persigue sus propios intereses.
___	2-24	Tirano	= Actúa como un tirano y déspota, impositivo.
___	2-25	Integrador	= Integra a la gente o a las cosas, trabajando en conjunto.
___	2-26	Calmado	= No se perturba fácilmente.
___	2-27	Provocador	= Estimula el desasosiego.
___	2-28	Leal	= Está junto a sus amigos y los apoya aun cuando ellos tienen serios problemas y dificultades.
___	2-29	Único	= Una persona inusual, tiene características de conducta que son diferentes a las de muchos otros.
___	2-30	Colaborador	= Trabaja conjuntamente con otros.
___	2-31	Estimulador	= Da ánimo, confianza o esperanza mediante estímulos y consejos.
___	2-32	Promotor de moral	= Aumenta la moral de los subordinados ofreciendo ánimo, elogios, y/o siendo seguro.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o <b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

___	2-33	Arrogante	=	Presuntuoso, o altivo.
___	2-34	Ordenado	=	Es organizado y metódico en el trabajo.
___	2-35	Preparado	=	Está listo para eventos futuros.
___	2-36	Autocrático	=	Toma decisiones de forma dictatorial.
___	2-37	Discreto	=	Tiende a encubrir información de otros.
___	2-38	No sociable	=	Evade a la gente o a los grupos, prefiere su propia compañía.
___	2-39	Fraternal	=	Tiende a ser buen amigo de sus subordinados.
___	2-40	Generoso	=	Ofrece tiempo, dinero, recursos y ayuda a otros.
___	2-41	Formal	=	Actúa de acuerdo con las reglas, convenciones y ceremoniales.
___	2-42	Modesto	=	No es jactancioso, se presenta a si mismo de manera sencilla.
___	2-43	Inteligente	=	Aprende y entiende con facilidad.
___	2-44	Decidido	=	Toma decisiones firme y rápidamente.
___	2-45	Pide consejo	=	Consulta con otros antes de hacer planes, o actuar.
___	2-46	Irritable	=	Pierde fácilmente su tranquilidad.
___	2-47	Solitario	=	Trabaja y actúa separadamente de los demás.
___	2-48	Entusiasta	=	Demuestra e imparte emociones de trabajo positivas fuertes.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o <b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o <b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o <b>contribuye grandemente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

___	2-49	Adverso al riesgo	=	Evita tomar riesgos, le desagrada arriesgar.
___	2-50	Vengativo	=	Busca venganza cuando es agraviado u ofendido.
___	2-51	Compasivo	=	Tiene empatía por otros, inclinado a ser servicial o mostrar piedad.
___	2-52	Sumiso	=	Calmado, reposado, dócil.
___	2-53	Egocéntrico	=	Autocentrado, pone el foco principalmente en sí mismo.
___	2-54	No - explícito	=	Sutil, no se comunica explícitamente, se comunica por metáforas, alegorías o ejemplos.
___	2-55	Distante	=	Apartado, se distancia de los otros, se le dificulta hacer amigos.
___	2-56	Intelectualmente estimulador	=	Estimula a los otros a pensar y a usar sus mentes; desafía, creencias, estereotipos y actitudes de otros.

**Este es el final de la sección 2. Por favor continúe en la sección 3**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



### Sección 3

#### Cómo deberían ser las cosas en su organización de trabajo

##### Instrucciones

En esta sección, estamos interesados en sus creencias acerca de **cómo deberían ser** las normas, valores, y prácticas en la organización donde usted trabaja.

Nuevamente, no hay respuestas correctas o incorrectas, y las respuestas no indican que su organización sea mejor o peor.

Por favor responda a las preguntas marcando con un círculo el número que más acertadamente represente sus observaciones sobre su organización.

##### Las preguntas de la sección 3 empiezan aquí

3-1. En esta su organización, ser muy ordenado y persistente, se **debería** enfatizar incluso a expensas de la experimentación y la innovación.

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-2. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser :

agresivas						no-agresivas
1	2	3	4	5	6	7

3-3. En esta organización, las personas con éxito **deberían** :

planear hacia adelante						tomar los eventos como van ocurriendo
1	2	3	4	5	6	7

3-4. En esta organización, la norma aceptada **debería** ser :

planear al futuro						aceptar el estatus quo
1	2	3	4	5	6	7

3-5. En esta organización, la influencia personal **debería** estar basada principalmente en :

su habilidad y contribución a la organización						la autoridad de su posición
1	2	3	4	5	6	7

3-6. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser :

fuertes

GLOBE PROJECT. Colombia.  
Forma Alpha.

Página 17

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

3-7. Yo creo que en esta organización, los líderes **deberían** fomentar habitualmente lealtad de grupo incluso si los intereses individuales se afectan .

Fuertemente  
de acuerdo

Ni en acuerdo  
ni en desacuerdo

Fuertemente  
en desacuerdo

1

2

3

4

5

6

7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

3-8. En esta organización, las reuniones **deberían**

ser: Planeadas bien  
con anterioridad  
(2 semanas o más de anticipación)

Espontáneas  
(planeadas justo con  
una hora de anticipación)

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-9. En esta organización, a las personas se le **debería** fomentar el:  
interesarse  
por los demás

desinteresarse  
por los demás

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-10. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:  
dominantes

no-  
dominantes

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-11. En esta organización, los miembros del grupo se **deberían** enorgullecer de los logros de su jefe:  
Fuertemente  
de acuerdo

Ni en acuerdo  
ni en desacuerdo

Fuertemente  
en desacuerdo

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-12. En esta organización, el sistema de pagos y recompensas **debería** estar diseñado para maximizar :  
intereses  
individuales

intereses  
colectivos

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-13. En esta organización, los subordinados **deberían** :

Obedecer a sus líderes  
sin cuestionar

Cuestionar a sus líderes  
cuando no están de acuerdo

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-14. En esta organización, las personas **deberían** ser:  
recias, duras

Frágiles,  
sensibles

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-15. En esta organización, los empleados **deberían** ser motivados a esforzarse por mejorar  
continuamente su desempeño:

Fuertemente  
de acuerdo

Ni en acuerdo  
ni en desacuerdo

Fuertemente  
en desacuerdo

1                    2                    3                    4                    5                    6                    7

3-16. En esta organización, una persona cuyo trabajo está altamente estructurado, con pocos  
eventos inesperados:

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

tiene mucho de que  
estar agradecido

1

2

3

4

5

6

7

se está perdiendo  
el placer de  
trabajar

3-17. En esta organización, los hombres **deberían** ser motivados a participar en actividades de desarrollo profesional más que las mujeres :

Fuertemente  
de acuerdo

1

2

3

Ni en acuerdo  
ni en desacuerdo

4

5

6

Fuertemente  
en desacuerdo

7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

- 3-18. En esta organización, las mejores recompensas **deberían** estar basadas en:  
 desempeño efectivo únicamente      desempeño efectivo y otros factores      únicamente otros factores fuera del desempeño efectivo  
 (por ejemplo antigüedad o conexiones políticas)      (ejemplo antigüedad o conexiones políticas)
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-19. En esta organización, los requerimientos e instrucciones de trabajo **deberían** ser explicados en detalle de manera que los empleados sepan que se espera que hagan:  
 Fuertemente de acuerdo      Ni en acuerdo ni en desacuerdo      Fuertemente en desacuerdo
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-20. En esta organización, ser innovador para mejorar el desempeño **debería** ser :  
 sustancialmente recompensado      algo recompensado      nada recompensado
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-21. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:  
 muy sensibles hacia los demás      nada sensibles hacia los demás
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-22. En esta organización, las tareas que demandan esfuerzo físico **deberían** ser habitualmente desempeñadas por :  
 hombres      mujeres
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-23. En esta organización, los jefes se **deberían** enorgullecer de los logros individuales de los miembros de su grupo:  
 Fuertemente de acuerdo      Ni en acuerdo ni en desacuerdo      Fuertemente en desacuerdo
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-24. Yo creo que los jefes en ésta organización **deberían** :  
 entregar instrucciones detalladas concernientes a cómo alcanzar los objetivos      permitir libertad a los subordinados en determinar cómo alcanzar los objetivos
- 1      2      3      4      5      6      7
- 3-25. Yo creo que en ésta organización, el trabajo **podría** ser administrado más efectivamente si hubiera:  
 más mujeres en posiciones de autoridad que ahora      el mismo número de mujeres en posiciones de autoridad que ahora      menos mujeres en posiciones de autoridad que ahora

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

3-26. Esta organización, rango y posición en la jerarquía **deberían** tener privilegios especiales:  
Fuertemente de acuerdo                      Ni en acuerdo ni en desacuerdo                      Fuertemente en desacuerdo

1                      2                      3                      4                      5                      6                      7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

3-27. En esta organización, los empleados **deberían** sentir lealtad hacia la organización :

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-28. Yo creo que en ésta organización, ser aceptado por los otros miembros del grupo **debería** ser muy importante:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-29. ¿Qué tan importante **debería** ser para los miembros de su organización, que ésta sea vista positivamente por personas en otras entidades?:

no debería importar nada			debería ser moderadamente importante			debería ser muy importante
1	2	3	4	5	6	7

3-30. En esta organización, las personas **deberían** :

preocuparse por las crisis actuales						planear para el futuro
1	2	3	4	5	6	7

3-31. ¿Qué tanto **debería** molestar a la gente en su organización, si externamente se hicieran comentarios negativos sobre la organización?:

no debería molestarlos nada			debería molestarlos moderadamente			debería molestarlos mucho
1	2	3	4	5	6	7

3-32. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:

muy tolerantes de los errores						nada tolerantes a los errores
1	2	3	4	5	6	7

3-33. En esta organización, los empleados **deberían** establecer objetivos de trabajo retantes para sí mismos:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo			Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6	7

3-34. En ésta organización, las decisiones organizacionales más importantes **deberían** ser tomadas por:

la gerencia						los empleados
1	2	3	4	5	6	7

3-35. Yo creo que en esta organización, el tiempo destinado para alcanzar unanimidad en las decisiones es :

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

una pérdida de tiempo			algunas veces perdido, otras veces bien invertido				tiempo bien invertido
1	2	3	4	5	6		7

3-36. En ésta organización, cuando hay un desacuerdo con los superiores, los subordinados **deberían** aceptar lo que el superior dice o quiere:

Fuertemente de acuerdo			Ni en acuerdo ni en desacuerdo				Fuertemente en desacuerdo
1	2	3	4	5	6		7

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



3-37. Los miembros de esta organización **deberían**:  
 no enorgullecerse de trabajar para esta organización                      enorgullecerse un poco de trabajar para esta organización                      tener mucho orgullo de trabajar para esta organización

1            2            3            4            5            6            7

3-38. En esta organización, se **debería** estimular a las personas para ser:  
 muy generosas                      nada generosas

1            2            3            4            5            6            7

3-39. En ésta organización las oportunidades para cargos de gerencia **deberían** estar:  
 más accequibles para hombres que para mujeres                      igualmente accequibles para hombres y mujeres                      más accequibles para mujeres que para hombres

1            2            3            4            5            6            7

3-40. En ésta organización, las personas **deberían** trabajar en:  
 proyectos individuales únicamente                      algunos proyectos individuales y algunos proyectos de grupo                      proyectos de grupo únicamente

1            2            3            4            5            6            7

3-41. En ésta organización **debería** ser peor, para un hombre fallar en su trabajo que para una mujer fallar en su trabajo:  
 Fuertemente de acuerdo                      Ni en acuerdo ni en desacuerdo                      Fuertemente en desacuerdo

1            2            3            4            5            6            7

**Este es el final de la sección 3. Por favor continúe con la sección 4.**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
 Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
 UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## Sección 4 - Comportamientos de líderes (II parte)

### Instrucciones

Esta sección sigue el mismo formato que la Sección 2. Usted debe clasificar nuevamente en las siguientes páginas, las conductas y las características de un líder sobresaliente. Para hacerlo, en la línea a la izquierda de cada conducta o característica, escriba el número de la escala de abajo, que describa mejor que tan importante es la conducta o característica para ser un líder sobresaliente.

ESCALA			
1 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	<b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

### Las preguntas de la sección 4 empiezan aquí

Característica o Comportamiento			Definición
___	4-1	Cauteloso	=Procede y actúa con sumo cuidado y no toma riesgos.
___	4-2	Organizado	= Metódico, ordenado.
___	4-3	Hábil	= Astuto.
___	4-4	Informado	= Conocedor, atento a la información.
___	4-5	Negociador efectivo	= Capaz de negociar efectivamente, capaz de hacer transacciones con otros en términos favorables.
___	4-6	Egoísta	= Consciente y convencido de sus habilidades.
___	4-7	No - cooperador	= No le gusta trabajar con los demás.
___	4-8	Lógico	= Aplica la lógica al pensar, racional.
___	4-9	Consciente del estatus	= Consciente del estatus social de los otros.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

___	4-10	Previsivo	=	Anticipa posibles eventos futuros.
___	4-11	Planificador	=	Anticipa y prepara con anterioridad.
___	4-12	Normativo	=	Se comporta de acuerdo a las normas de su grupo.
___	4-13	Orientado individualmente	=	Valora y se preocupa por preservar las necesidades individuales más que las del grupo.
___	4-14	No igualitario	=	No cree que todas las personas sean iguales. Considera que solamente algunos especiales pueden acceder a derechos y privilegios.
___	4-15	Intuitivo	=	Tiene especial capacidad de discernimiento y comprensión.
___	4-16	Indirecto	=	No va directo al grano, usa metáforas y ejemplos para comunicarse.
___	4-17	Habitual	=	Dado a una rutina constante y regular.
___	4-18	Modesto	=	No es jactancioso, se presenta de una manera sencilla.
___	4-19	Hábil para anticipar	=	Hábil para anticipar exitosamente necesidades futuras.
___	4-20	Mueve a la gente	=	Despierta y pone en acción a su gente.
___	4-21	Sensitivo, perceptivo	=	Consciente de los ligeros cambios de ánimo de los demás.
___	4-22	Convincente	=	Excepcionalmente capaz de convencer a los demás de sus puntos de vista.
___	4-23	Comunicativo	=	Se comunica con los demás frecuentemente.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

___	4-24	Orientado a la excelencia	= Se esfuerza por lograr la excelencia en sus acciones y en las de sus subordinados.
___	4-25	Sigue los procedimientos	= Sigue las reglas y lineamientos establecidos.
___	4-26	Constructor de confianza	= Inculca e infunde a los demás confianza, mostrando confianza en ellos.
___	4-27	Orientado al grupo	= Preocupado por el bienestar del grupo.
___	4-28	Consciente de las clases	= Está consciente de las diferencias de clases, y actúa de acuerdo a las mismas.
___	4-29	No - participativo	= No trabaja en equipo con otros.
___	4-30	Sacrificado	= Pone de lado sus intereses y hace sacrificios personales en beneficio de un objetivo o visión.
___	4-31	Paciente	= Tiene y demuestra paciencia.
___	4-32	Honesto	= Habla y actúa siempre con la verdad.
___	4-33	Dominante	= Inclinado a dominar a los demás.
___	4-34	Evita abochornar	= Procura que los otros miembros de su grupo no se avergüencen o abochornen.
___	4-35	Dinámico	= Altamente involucrado, enérgico, entusiasta y motivado.
___	4-36	Coordinador	= Integra y administra el trabajo de los subordinados.
___	4-37	Elitista	= Cree que solo el reducido número de personas con ciertos antecedentes son superiores y deben disfrutar privilegios.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

___	4-38	Arma equipo	=	Capaz de inducir a los miembros del equipo a trabajar juntos.
___	4-39	Cínico	=	Tiende a creer y esperar lo peor de las cosas.
___	4-40	Orientado al desempeño	=	Establece altos parámetros de ejecución.
___	4-41	Ambicioso	=	Establece metas altas, trabaja duro.
___	4-42	Motivador	=	Estimula a otros a hacer esfuerzos por encima y más allá de lo exigido por el deber, y hace sacrificios personales.
___	4-43	Preocupado por detalles	=	Supervisa al milímetro, quiere tomar todas las decisiones. Meticuloso.
___	4-44	No - delega	=	Renuente o incapaz de abandonar el control de proyectos o tareas.
___	4-45	Evita decir no	=	Evita decir no a otro cuando se le solicita hacer algo, aún cuando no pueda hacerlo.
___	4-46	Visionario	=	Tiene imaginación y visión sobre el futuro.
___	4-47	Obstinado, testarudo	=	Fuertemente voluntarioso, determinado, resuelto, persistente.
___	4-48	Controlador	=	No tolera desacuerdos o cuestionamientos, da órdenes.
___	4-49	Deshonesto	=	Fraudulento, mentiroso.
___	4-50	Hostil	=	Antipático, poco amigable, es capaz de actuar negativamente hacia otros.
___	4-51	Orientado al futuro	=	Hace planes y actúa basado en metas futuras.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

___	4-52	Buen administrador	=	Tiene habilidad para manejar trabajos complejos de oficina y sistemas administrativos.
___	4-53	Confiable	=	Se sabe a que atenerse respecto a él.
___	4-54	Dictatorial	=	Impone sus valores y opiniones sobre los demás.
___	4-55	Individualista	=	Se comporta de una manera diferente a los compañeros.
___	4-56	Ritualista	=	Tiene una manera predeterminada de hacer siempre las cosas.

**Aquí concluye la sección 4. Por favor vaya a la sección 5.**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

### Sección 5-- Cuestionario demográfico.

Las siguientes son preguntas sobre usted, sus antecedentes, y el lugar donde trabaja. Estas preguntas son importantes porque ellas nos ayudan a ver si diferentes tipos de personas responden las preguntas de éste cuestionario en formas diferentes. NO son usadas para identificar a nadie individualmente.

Preguntas sobre sus antecedentes personales			
5.1	¿Cuántos años tiene?	_____ años	
5.2	¿ De qué sexo es? ( marque uno)	_____ Masculino	_____ Femenino
5.3	¿ En que país está radicado?	_____	
5.4	¿En que país nació?	_____	
5.5	¿Cuánto tiempo ha estado en el país en que vive actualmente?	_____ años	
5.6	¿ Además de su país de nacimiento, en qué otros países ha vivido usted por más de un año ?	_____	_____
5.7	¿Cuál es su raza?	_____	
5.8	¿ Es usted de alguna religión?	_____ SI	_____ NO
5.9	Si usted respondió que SI a la pregunta número 5.8., por favor indique el nombre de la religión	_____	
Preguntas sobre sus antecedentes familiares			
5.10	¿En qué país nació su madre ?	_____	
5.11	¿En qué país nació su padre ?	_____	

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA			
1 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	<b>no influye</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye ligeramente</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye en algo</b>	para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye mucho</b>	para que una persona sea líder sobresaliente

5.12	¿Qué lengua(s) se hablaba(n) en su casa cuando usted era niño?		
<b>Preguntas sobre sus antecedentes laborales</b>			
5.13	¿Cuántos años de experiencia tiene usted en trabajos de tiempo completo?	_____ años	
5.14	¿Cuántos años lleva usted siendo ejecutivo?	_____ años	
5.15	¿Cuánto tiempo lleva en el trabajo actual?	_____ años y	_____ meses.
5.16	¿Ha trabajado alguna vez para una multinacional?	_____ SI	_____ NO
5.17	¿Ha pertenecido a alguna asociación o grupo profesional?	_____ SI	_____ NO
5.18	¿Ha participado en alguna actividad de asociación gremial o industrial?	_____ SI	_____ NO

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25



ESCALA			
1 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta característica	o	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta característica	o	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta característica	o	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

Preguntas sobre sus antecedentes educativos		
5.19	¿Cuántos años de educación formal tuvo usted (desde primaria)?	_____ años
5.20	Si usted tiene un grado profesional ¿en qué área es?	_____
5.21	¿Ha recibido usted algún entrenamiento formal en prácticas administrativas occidentales?	_____ SI      _____ NO.
Preguntas sobre su organización		
5.22	Por favor indique qué tipo de trabajo ejecuta principalmente la unidad que usted maneja:	
	Administración	_____
	Ingeniería, manufactura o producción	_____
	Finanzas o contabilidad	_____
	Recursos humanos o manejo de personal	_____
	Mercadeo	_____
	Planeación	_____
	Compras	_____
	Investigación y desarrollo	_____
	Ventas	_____
	Servicio de apoyo ( por ejemplo, planta o mantenimiento de equipo)	_____
	Otros (describa por favor)	_____

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sVl8TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

ESCALA		
1 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente
2 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
3 =	Esta conducta o característica	<b>inhibe ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
4 =	Esta conducta o característica	<b>no influye</b> para que una persona sea líder sobresaliente
5 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye ligeramente</b> para que una persona sea líder sobresaliente
6 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye en algo</b> para que una persona sea líder sobresaliente
7 =	Esta conducta o característica	<b>contribuye mucho</b> para que una persona sea líder sobresaliente

5.23	¿Cuántas personas reportan directamente a usted en su cadena de mando?	_____ personas
5.24	¿ Cuántas personas trabajan en la subunidad que usted maneja?	_____ personas
5.25	¿ Cuántos niveles de organización hay entre usted y el gerente general o presidente de su organización?	_____ niveles
5.26	¿Cuántos niveles jerárquicos hay entre usted y el personal de planta (trabajadores) en su organización o unidad?	_____ niveles
5.27	¿ Qué idioma habla usted en el trabajo?	_____

**Aquí concluye el cuestionario. Nosotros verdaderamente apreciamos su buena voluntad para completar éste cuestionario, y por hacer parte de este proyecto de investigación.**

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**ANEXO 2****CONSETIMIENTO INFORMADO**

Consentimiento informado para participantes de investigación.

Usted ha sido invitado(a) a participar en la presente investigación, es necesario que lea este apartado antes de iniciar el cuestionario, una vez haya finalizado y comprendido el propósito que tiene la investigación y si decide participar de click en ACEPTAR, en caso contrario por favor no continúe con el cuestionario.

Es importante resaltar que la información será utilizada únicamente con propósitos académicos, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima, igualmente su participación está protegida bajo un marco legal que preserva los derechos de participantes en proyectos de investigación.

El presente estudio corresponde al proyecto de tesis doctoral titulado "ESTUDIO COMPARATIVO DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ASOCIACIONES GREMIALES Y DIRECTORES DE PROGRAMAS EN PSICOLOGÍA EN LATINOAMERICA Y ESPAÑA, CON BASE EN EL PROYECTO GLOBE" que pretende comparar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en asociaciones gremiales y directores de programas de formación de psicología en Colombia, Chile, España y México.

Así mismo, es importante que tenga claro que para el desarrollo de este proyecto es importante que contesté (responda) todos los ítems y finalice el proceso.

El diligenciamiento del cuestionario puede tardar entre 45 y 60 minutos, una vez conteste la totalidad del cuestionario de click en ENVIAR FORMULARIO

Investigadora: Maria Constanza Aguilar Bustamante, Universidad de La Laguna, España.

Si usted tiene alguna pregunta sobre la investigación de su país o desea información adicional comuníquese al correo electrónico maria.aguilarliderazgo@gmail.com

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

**ANEXO 3**

**TABLAS DE CALIFICACION DE ITEMS**



**Syntax for GLOBE National Culture,  
Organizational Culture, and Leadership  
Scales**

© 2006 The GLOBE Foundation. All rights reserved.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### The 21 GLOBE Leadership Scales

The GLOBE leadership items are contained in Sections 2 and 4 of both GLOBE survey versions (Form Alpha and Form Beta). All the leadership items are contained and presented in the same order in both survey versions.

Scale Name	Items (Average Items)
Administratively Competent	V2_19 V2_34 V4_2 V4_52
Autocratic	V2_4 V2_36 V4_33 V4_37 V4_48 V4_54
Autonomous	V2_7 V2_8 V2_29 V4_55
Charisma 1: Visionary	V4_10 V2_56 V4_51 V2_35 V2_13 V4_11 V2_12 V4_46 V4_19
Charismatic 2: Inspirational	V2_48 V2_5 V2_31 V2_32 V4_20 V4_26 V4_35 V4_42
Charisma 3: Self-Sacrifice	V2_14 V4_30 V4_22
Conflict Inducer	V4_12 V2_37 V2_6

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Decisive	V4_47 V2_44 V4_8 V4_15
Diplomatic	V2_1 V2_17 V2_21 V2_18 V4_5
Face-Saver	V4_16 V4_45 V2_2
Humane-Oriented	V2_40 V2_51
Integrity	V4_32 V2_15 V2_20 V2_16
Malevolent	V4_50 V4_49 V2_50 V2_46 V4_39 r4_53 V4_7 V4_6 r2_43
Modesty	V2_26 V2_42 V4_18 V4_31
Participative	r4_44 r4_43 r4_14 r4_13
Performance-Oriented	V2_11 V4_24 V4_40
Procedural/Bureaucratic	V4_56 V2_41 V4_17 V4_1 V4_25

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Team 1: Collaborative Team Orientation	V4_27 V2_30 V2_28 V2_45 V2_3 V2_39
Team 2: Team Integrator	V4_23 V4_38 V4_4 V2_22 V2_25 V4_36 r2_52
Self-Centered	V2_23 V4_29 V2_47 V2_38
Status Conscious	V4_9 V4_28

NOTE: The item names are interpreted as follows:

- The first number represents the section of the GLOBE survey.
- The second number represents the item within that section. For example, V4\_9 refers to item 9 in section 4 of the GLOBE survey. V2\_10 refers to item 10 in section 2 of the survey.

Finally, when the item starts with an “r” instead of a “V,” the item should be reverse-coded. Thus, r2\_52 refers to question 52 in section 2 and that this item should be reverse-coded.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

### The Six Second-Order Culturally Endorsed Leadership Scales (Global CLT Scales)

<p>1. <i>Charismatic/Value-Based</i> Charismatic 1: Visionary Charismatic 2: Inspirational Charismatic 3: Self-Sacrifice Integrity Decisive Performance-oriented</p>	<p>2. <i>Team-Oriented</i> Team 1: Collaborative Team Orientation Team 2: Team Integrator Diplomatic Malevolent (reverse-scored) Administratively competent</p>
<p>3. <i>Self-Protective</i> Self-centered Status conscious Conflict inducer Face-saver Procedural</p>	<p>4. <i>Participative</i> Autocratic (reverse-scored) Nonparticipative (reverse-scored)</p>
<p>5. <i>Humane-Oriented</i> Modesty Humane orientation</p>	<p>6. <i>Autonomous</i> Individualistic Independent Autonomous Unique</p>

It should be noted that dimension 6 (Autonomous) is comprised of questionnaire items, not subscales. It is considered both a specific subscale and global dimension.

More specifically, the Global CLT scales were computed by first standardizing each of the 21 first-order leadership scales, creating composite scores by adding the appropriate standardized scales together, and then converting the obtained composite score to unstandardized values by using the classic test theory formulas for means and standard deviations of composite scores (see Nunnally and Bernstein, 1994).

We used the following SPSS syntax statements to create the Global CLT scales.

#### The Organizational Culture Scales

The GLOBE Organizational Culture scales are contained in Sections 1 and 3 of Form Alpha of the GLOBE survey. Section 1 of Form Alpha contains the organizational cultural practice items and Section 3 of Form Alpha contains the organizational cultural values items.

**The following SPSS syntax statements indicate the items in Section 1 of Form Alpha of the GLOBE survey that need to be reverse-coded:**

```

recode V1_1 V1_16 V1_19 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
recode V1_31 V1_3 V1_4 V1_8 V1_13 V1_25 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode
V1_7 V1_30 V1_9 V1_21 V1_24 V1_29 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode

```



V1\_15 V1\_18 V1\_20 V1\_27 V1\_26 V1\_23 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode  
V1\_11 V1\_33 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).

**Here is the syntax for creating the Organizational Cultural Practices (AS IS) scales:**

Uncertainty Avoidance Organizational Practices=mean(V1\_1,V1\_16,V1\_19).  
Future Oriented Organizational Practices =mean(V1\_3,V1\_4,V1\_8).  
Power Distance Organizational Practices =mean(V1\_5,V1\_13,V1\_25).  
Collectivism 1 Organizational Practices =mean(V1\_7,V1\_12,V1\_30).  
Humane Orientation Organizational Practices =mean(V1\_9,V1\_21,V1\_24,V1\_29).  
Performance Orientation Organizational Practices =mean(V1\_15,V1\_18,V1\_20,V1\_27).  
Collectivism 2 Organizational Practices =mean(V1\_11,V1\_23,V1\_26,V1\_28,V1\_33).  
Gender Egalitarianism Organizational Practices =mean(v1\_17, v1\_22, v1\_34).  
Assertiveness Organizational Practices =8-mean(v1\_2, v1\_6, v1\_10, v1\_14).

**The following SPSS syntax statements indicate the items in Section 3 of Form Alpha of the GLOBE survey that need to be reverse-coded:**

recode V3\_1 V3\_16 V3\_19 V3\_24 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).  
recode V3\_25 V3\_3 V3\_4 V3\_8 V3\_13 V3\_26 V3\_34  
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode V3\_36 V3\_7 V3\_28 V3\_9  
V3\_21 V3\_32 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).  
recode V3\_38 V3\_15 V3\_18 V3\_20 V3\_33 V3\_11 V3\_23 V3\_27  
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).

**Here is the syntax for creating the Organizational Cultural Values (SHOULD BE) scales:**

Uncertainty Avoidance Organizational Values=mean(V3\_1,V3\_16,V3\_19,V3\_24).  
Future Orientation Organizational Values =mean(V3\_3,V3\_4,V3\_8,V3\_30). Power  
Distance Organizational Values =mean(V3\_5,V3\_13,V3\_36).  
Collectivism 1 Organizational Values =mean(V3\_7,V3\_12, V3\_40).  
Humane Orientation Organizational Values  
=mean(V3\_9,V3\_21,V3\_32,V3\_38). Performance Orientation  
Organizational Values =mean(V3\_15,V3\_18,V3\_20,V3\_33). Collectivism  
2 Organizational Values  
=mean(V3\_11,V3\_23,V3\_27,V3\_29,V3\_31,V3\_37). Gender  
Egalitarianism Organizational Values =mean(v3\_17, v3\_25, v3\_39, v3\_41).  
Assertiveness Organizational Values =8-mean(v3\_2, v3\_10, v3\_14).  
execute.

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

## The Societal Culture Scales

The GLOBE Societal Culture scales are contained in Sections 1 and 3 of Form Beta of the GLOBE survey. Section 1 of Form BETA contains the societal cultural practice items and Section 3 of Form Beta contains the societal cultural values items.

### The following SPSS syntax statements indicate the items in Section 1 of Form Beta of the GLOBE survey that need to be reverse-coded:

```

recode V1_1 V1_16 V1_19 V1_24 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
recode V1_3 V1_4 V1_8 V1_13 V1_26 V1_27
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode V1_34 V1_7 V1_29 V1_35
V1_9 V1_21 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode V1_25 V1_32
V1_33 V1_15 V1_18 V1_20 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode
V1_11 V1_23 V1_28 V1_39 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
recode V1_6 v1_10 v1_14
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
execute.

```

### Here is the syntax for creating the Societal Cultural Practices (AS IS) scales:

```

Uncertainty Avoidance Societal Practices =mean(V1_1,V1_16,V1_19, V1_24).
Future Orientation Societal Practices =mean(V1_3,V1_4,V1_8, V1_30, V1_31).
Power Distance Societal Practices =mean(V1_5,V1_13,V1_26, V1_27, V1_34).
Collectivism 1 Societal Practices =mean(V1_7,V1_12,V1_29, V1_35).
Humane Orientation Societal Practices =mean(V1_9,V1_21,V1_25,V1_32, V1_33).
Performance Orientation Societal Practices =mean(V1_15,V1_18,V1_20).
Collectivism 2 Societal Practices =mean(V1_11,V1_23,V1_28,V1_39).
Gender Egalitarianism Societal Practices =mean(v1_17,v1_22,v1_36,v1_37,v1_38).
Assertiveness Societal Practices =mean(v1_6,v1_10,v1_14).

```

### The following SPSS syntax statements indicate the items in Section 3 of Form Beta of the GLOBE survey that need to be reverse-coded:

```

recode V3_1 V3_16 V3_19 V3_24 (1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
recode V3_25 V3_26 V3_3 V3_4 V3_8 V3_13 V3_28
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode V3_33 V3_35
V3_7 V3_37 V3_9 V3_21
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
recode V3_27 V3_31 V3_15 V3_18 V3_20 V3_32 V3_11 V3_23
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1). recode v3_2 v3_10 v3_14
(1=7)(2=6)(3=5)(4=4)(5=3)(6=2)(7=1).
execute.

```

### Here is the syntax for creating the Societal Cultural Values (SHOULD BE) scales:

```

Uncertainty Avoidance Societal Values=mean(V3_1,V3_16,V3_19,V3_24,V3_25).
Future Orientation Societal Values =mean(V3_3,V3_4,V3_8,V3_30).
Power Distance Societal Values =mean(V3_5,V3_13,V3_28,V3_33,V3_35).
Collectivism 1 Societal Values =mean(V3_7,V3_12,V3_36,V3_37).
Humane Orientation Societal Values =mean(V3_9,V3_21,V3_27,V3_31).

```

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25

Performance Orientation Societal Values =mean(V3\_15,V3\_18,V3\_20,V3\_32).  
Collectivism 2 Societal Values =mean(V3\_11,V3\_23,V3\_29,V3\_34).  
Gender Egalitarianism Societal Values = mean(v3\_17,v3\_22,v3\_26,v3\_38,v3\_39).  
Assertiveness Societal Values =mean(v3\_2,v3\_10,v3\_14).

Este documento incorpora firma electrónica, y es copia auténtica de un documento electrónico archivado por la ULL según la Ley 39/2015.  
*Su autenticidad puede ser contrastada en la siguiente dirección <https://sede.ull.es/validacion/>*

Identificador del documento: 958193

Código de verificación: sV18TngG

Firmado por: MARIA CONSTANZA AGUILAR BUSTAMANTE  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Fecha: 23/06/2017 03:11:37

ERNESTO PEREDA DE PABLO  
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

07/07/2017 18:09:25