



UNIVERSIDAD DE CHILE
UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE POST GRADO

“ESTUDIO DE CULTURA Y LIDERAZGO APLICADO A TRABAJADORES EN CHILE”

PARTE 1

TESIS FORMATIVA EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN DE PERSONAS Y DINAMICA ORGANIZACIONAL

Alumnos: Jorge Carvallo
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago de Chile, año 2021

Agradecimientos

“Principalmente a nuestras familias, por habernos acompañado en este proceso y en cada una de las dificultades a las que nos vimos enfrentados durante su desarrollo. Una historia para contar que nos llena de orgullo.”

Indice

Agradecimientos	2
Indice.....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	4
1. Introducción.....	5
1.1 Presentación del problema.....	5
1.2 Planteamientos de objetivos	6
1.3 Pregunta de investigación	6
1.4 Objetivo general.....	6
1.5. Objetivos específicos	6
2. Marco teórico	7
2.1 Cultura	7
2.2 Liderazgo.....	8
2.3 The Globe Study	11
3. Metodología.....	16
3.1. Aspectos generales.....	16
3.2. Aspectos específicos.....	17
7. Bibliografía.....	20
8. Anexos	23

Resumen

En este proyecto de tesis se expone el estudio realizado sobre Cultura y Liderazgo en trabajadores chilenos y extranjeros con residencia en Chile, basado en un cuestionario construido de acuerdo a la metodología Globe

Para dar contexto y comprensión del análisis realizado, se exponen distintas definiciones tanto de Cultura como de Liderazgo y se entrega una breve descripción de la historia y metodología del Modelo, que hasta el año 2019 no incorporaba en su medición a nuestro país.

El análisis realizado se basa en la visión de Chile dentro de un Clúster cultural formando parte de un colectivo, siendo comparable con sus vecinos latinoamericanos, donde además se realiza un análisis particular en dos ámbitos. Por una parte, se dan a conocer las dimensiones predominantes de Cultura presentes en nuestro país y aquellas con menor representación, o menormente percibidas; y por otro lado, se dispone un análisis sobre el estilo de liderazgo mejor valorado por el grupo de estudio y como las características de un estilo en particular pueden determinar la efectividad del ejercicio del rol. Por último, en el ámbito de los estilos de liderazgo, además se entrega un análisis exploratorio de las diferencias existentes entre los sectores productivos público y privado, así como propuestas o experiencias de intervención.

Palabras clave: liderazgo, cultura, cultura organizacional, dimensiones culturales, modelo Globe.

Abstract

In this thesis project we present the study carried out on Culture and Leadership in Chilean and Foreign Workers Residing in Chile, based on a questionnaire elaborated according to the Globe methodology. To give context and understanding of the analysis carried out, different definitions of both Culture and Leadership are presented and a brief description of the history and methodology of the Model is given, which until 2019 did not include our country in its measurement. The analysis is based on the vision of Chile within a cultural cluster as part of a collective, being comparable with its Latin American neighbors, where a particular analysis is also carried out in two areas. On the one hand, the predominant dimensions of Culture present in our country and those with less representation or less perceived are exposed; and on the other hand, an analysis of the leadership style best valued by the study group is and how the characteristics of a particular style can determine the effectiveness of the role exercise is presented. Finally, in the field of leadership styles, an exploratory analysis of the differences between the public and private productive sectors is also provided, as well as proposals or intervention experiences..

1. Introducción

1.1 Presentación del problema

Todos somos sujetos de liderazgo, ya sea ejerciéndolo desde alguna posición de poder, en el diario vivir o en el ejercicio de roles ya sea personales, familiares u otros. Así también, somos receptores de figuras de liderazgo, tanto en posiciones formales o informales como en determinados momentos o situaciones. Todas estas experiencias modelan nuestra propia concepción del liderazgo, sus usos y alcances, así como fraguan lazos que conectan y entrelazan concepciones colectivas que dan el marco a lo que como sociedad podemos esperar de una figura de liderazgo, qué rasgos consideramos como positivos y cuáles serían aquellos que impiden que se reconozca como líder a determinada persona.

El proyecto que aquí se presenta, corresponde a una investigación basada en la metodología y el Modelo GLOBE (House et al., 1997; Hanges et al., 1998; Dickson et al., 1999; Ogliastri, 1998), el cual fue adaptado y aplicado a una población significativa de trabajadores de Chile (extranjeros y nacionales) con el objeto de conocer e identificar las dimensiones culturales presentes y la percepción del liderazgo efectivo que estos tienen para luego establecer una comparación entre los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas, entre el sector público y el privado.

La metodología GLOBE, plantea que la eficacia del liderazgo es contextual y que un liderazgo efectivo es fundamental para que personas diferentes ya sea en sus orígenes, costumbres, normas y valores logren trabajar juntos para encontrar soluciones a problemas comunes. Junto con esto, la metodología también estudia la cultura social y como esta influye en la cultura organizacional, así como también, la forma en que varía el estilo del liderazgo en las diferentes culturas (Hofstede, 1997; House et al., 1997).

Es decir, plantea que las prácticas de una sociedad, entendidas como “lo que es” y los valores entendidos como lo que “debería ser” se verán siempre afectados por las diferencias culturales (Hofstede, 1980; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993; Bond & Smith, 1996, House et al., 1997), al igual que los comportamientos de liderazgo (Offermann & Helmann, 1997; Chemers, 1997; House & Aditya, 1997). Con esto, las prácticas organizacionales y concepciones de liderazgo pueden ser, y serán, diferentes en las distintas sociedades donde cada organización se encuentre inserta, incluso al tratarse de empresas multinacionales con sedes en lugares tan distintos como África y América Latina.

Este estudio, abordó las percepciones de liderazgo efectivo en el ámbito laboral y que condicionan el accionar, las decisiones y prácticas, afectando la eficacia y la eficiencia en las organizaciones; e intentó identificar las principales dimensiones culturales en nuestro país, así como los principales conceptos sobre liderazgo, en base al modelo GLOBE.

1.2 Planteamientos de objetivos

El estudio GLOBE fue iniciado en 1993 con la participación de 170 investigadores de 64 países. Consideró aproximadamente 16.000 gerentes medios de 951 organizaciones alrededor del mundo de los cuales sólo 1400 corresponden a 10 países de América Latina dentro de los cuales Chile no participó hasta el año 2019.

Esto nos llevó a la necesidad de estudiar las variables culturales que afectan a nuestras organizaciones y la percepción de liderazgo que nuestra sociedad ha concebido considerando no solo a trabajadores nacidos en Chile, sino también a migrantes radicados en nuestro país, quienes a diciembre del 2018 correspondían al 6,6% (INE, 2019) de la población total de Chile.

1.3 Pregunta de investigación

Los objetivos que buscó alcanzar este proyecto, se presentan primero como pregunta de investigación:

“¿Cuáles son, de acuerdo a la clasificación GLOBE, las percepciones de cultura y liderazgo que se encuentran presentes en los trabajadores chilenos (ya sea nacionales o extranjeros con residencia en Chile), con niveles de escolaridad superior a 15 años?”.

1.4 Objetivo general

Identificar las percepciones de cultura y liderazgo, de acuerdo a la clasificación GLOBE, que se encuentran presentes en trabajadores chilenos de entre 20 y 49 años, con responsabilidad de supervisión, que poseen niveles de escolaridad superior a 15 años (grado académico de licenciado o superior).

1.5. Objetivos específicos

- Identificar las principales dimensiones culturales del país presentes en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario utilizando la clasificación GLOBE.
- Identificar, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, cuál es el estilo de liderazgo mejor percibido.
- Identificar las diferencias, si las hay, entre las percepciones de liderazgo efectivo, entre trabajadores del Sector Público y el Sector Privado, así como otras variables demográficas relevantes.

- Consolidar y presentar las dimensiones culturales presentes en la población encuestada con más de 15 años de escolaridad; y los estilos de liderazgo predominantes, de acuerdo a la clasificación GLOBE, dividiendo el público en trabajadores del mundo privado y trabajadores del mundo público, analizando sus diferencias o similitudes.

Se buscó mediante este proyecto de tesis, lograr entender y explicar de mejor forma la pregunta de investigación ya que como lo indica Sampieri, Fernández y Baptista (1997), la mayoría de las ideas iniciales son poco claras y vagas y se necesita de un mayor y más profundo análisis para que se conviertan en algo más preciso y más estructurado, que es lo que finalmente queremos obtener como resultado de este desarrollo.

2. Marco teórico

La presente revisión bibliográfica indaga en modelos previamente construidos que permiten establecer la línea base de modelos y características de concepciones culturales, liderazgo y el modelo GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness).

En sentido de lo anterior, es preciso conocer los sustentos teóricos que llevaron al desarrollo del modelo, así como la motivación basada en la incertidumbre respecto de los efectos de la globalización y las implicancias que este fenómeno puede tener en la construcción del concepto del liderazgo, aún en instancias en que la distancia geográfica de los empleados es indiferente a las funciones de los distintos actores en la organización, así como este fenómeno ha podido afectar el concepto tradicional de liderazgo; por otro lado, el estudio de las relaciones de los grupos sociales y cómo estas aportan a una verdadera comprensión del fenómeno del liderazgo, fundamentalmente como la multiculturalidad define y redefine el concepto (Triandis, 1993).

Finalmente, se ha escogido GLOBE como referente debido a que se considera uno de los enfoques culturales más reconocidos acerca de la investigación intercultural ya que ayuda a entender las distintas culturas y, en consecuencia, el comportamiento de los involucrados en una Organización (Tengler, F. y Caldera-González D., 2018), las cuales siempre serán la representación de la sociedad en la cual están insertas.

2.1 Cultura

Al hablar de concepciones culturales y su acervo colectivo, debemos detenernos a revisar las definiciones sobre cultura que se utilizarán en el presente estudio; así, “cultura es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral. Se podría decir que la cultura tiene varias dimensiones

y funciones sociales, que generan un modo de vivir, cohesión social, creación de riqueza y empleo, equilibrio territorial” (Molano, 2007, p. 72)

De igual forma al párrafo anterior, la UNESCO (1982) define cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones”(Cultura, líneas generales, párrafo 4).

Por su parte, Tylor (1871) pone en la mesa una definición de cultura asociado a “todo aquel conocimientos tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad, al ser perteneciente de esta” (p. 3), y en base a esto, llegamos a la cita de Harris (2011) de la siguiente manera:

“La cultura (...), es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad” (p. 3).

En relación con la última definición, Grimson incluye en esta conversación el énfasis de que a pesar de las múltiples y diferentes culturas, todas concuerdan en que el ser humano debe ser entendido como un “ente cultural”.

Para el presente estudio, se tomó esta última definición como la aplicada, sabiendo que las concepciones culturales son colectivas y propias de un grupo particular, haciendo posible su clasificación en bloques de acuerdo a su compatibilidad o avenencia, tal como se establece en el estudio GLOBE, comprendiendo prácticas y valores (Redfield, 1963).

2.2 Liderazgo

Si bien, resulta difícil simplemente transcribir un concepto de liderazgo considerando que, en palabras de Bass (1985), “hay casi tantas definiciones del liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto”, se adoptó la definición sugerida por Bennis y Nanus (1985), donde se aprecia que representaría la autoridad informal, con énfasis en los recursos personales y espirituales; separándolo de lo que sería netamente la dirección, que se entendería con el énfasis en los recursos físicos, materiales, con especial atención en la gestión, representando la autoridad formal otorgada por la organización, pareciera ser la más acertada y apegada a lo que sería un acervo cultural del concepto y sus aplicaciones prácticas.

De acuerdo a lo que plantea Robbins y Judge (2009) el liderazgo se define como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (p. 383). Esta influencia se puede lograr de manera formal como la que proporciona la jerarquía en una organización, sin embargo, como lo plantean los autores “no todos los líderes son gerentes y no todos los gerentes son líderes”. La capacidad de dirigir con eficacia y de influir en otros se da de manera independiente de la estructura formal de la organización y con frecuencia llega a ser tan importante, o más, que la

influencia establecida de manera formal.

La definición que se utilizó para comprender los hallazgos relacionados con percepciones culturales, se relaciona más con las habilidades blandas y aptitudes emocionales de la figura del líder, más que con aquella autoridad impuesta institucionalmente, ya sea como jefatura directa, gerencia general o cualquier figura de autoridad organizacional, dentro del ámbito formal de las relaciones laborales. En este sentido, los resultados entregaron información respecto de lo que los sujetos valoran o esperan de sus líderes y no necesariamente de las figuras de liderazgo formal con las que hoy cuentan, independiente de que ambas cosas puedan converger en el mismo momento.

Si bien, tanto en lo relacional - aptitudinal como lo formal son componentes de una misma cuestión, el líder del que se habla, pareciera que se acerca a las características deseadas por los equipos de alto desempeño, que ponen un especial enfoque en lo importante de la generación de confianza entre los miembros.

Desde hace mucho tiempo se ha buscado caracterizar a los grandes líderes y se ha tratado de identificar sus atributos físicos, intelectuales y estilos de personalidad. De aquí nacen las Teorías de los Rasgos del Liderazgo que le dan un énfasis tanto a las cualidades como a las características personales las cuales significan una base para seleccionar a las personas adecuadas para este rol; sin embargo, hay otras teorías como las Teorías Conductuales del Liderazgo que entregan luces sobre poder capacitar y formar personas para convertirlos en líderes (Robbins y Judge, 2009, p. 385). Posteriormente comienzan a tomar fuerza las Teorías de Contingencia, muy fuertemente el modelo de contingencia de Fiedler que plantea según Robbins y Judge, que “el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación” (p. 387).

Si bien el modelo de Fiedler ha perdido fuerza, las Teorías de contingencia permitieron también el nacimiento de la conocida Teoría del Liderazgo Situacional que tiene foco en la disposición de los seguidores y plantea que la efectividad del liderazgo depende de escoger y utilizar el estilo correcto que sea contingente a la disposición que se presente (Robbins y Judge, 2009, p. 388).

El estudio del liderazgo siempre ha sido importante para las organizaciones y por lo mismo ha sido una ciencia en constante evolución. Así nacen las Teorías Contemporáneas del Liderazgo, las cuales se constituyen a la base con todos los estudios anteriores, pero busca descubrir específicamente las formas en que los líderes surgen y cómo estos influyen y dirigen los grupos dentro de la organización, así como su potencial para transformarlos en equipos altamente eficientes.

Esta línea, las Teorías Contemporáneas, y sus múltiples estudios, se han centrado en distinguir dos estilos de liderazgo: los Líderes Transaccionales y los Líderes Transformacionales, los cuales, con su alto enfoque en la generación de confianza y el logro de objetivos, parecieran ser los más exigidos o solicitados.

En primer lugar, el liderazgo transaccional es visto como un intercambio entre el líder y sus seguidores o colaboradores, donde se deja claro el rol y las tareas a realizar. Por otro lado, el estilo de liderazgo transformacional invita a los miembros del equipo a participar de la empresa, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo (Robbins y Judge, 2009, p. 394). Sin embargo, el autor plantea que un líder podría mostrar distintos tipos de liderazgo según las circunstancias y lo que éstas exijan para él o su equipo.

En suma, el concepto que se utilizó para comprender liderazgo tiene relación con aquella autoridad, cuyo énfasis está en los recursos personales y espirituales, independientemente de la posición formal en la organización la que, atravesando filtros culturales, influye en los individuos y equipos, obteniendo lo mejor de ellos.

Lo expuesto, podría considerarse como la organización en la mente respecto del ejercicio del liderazgo efectivo en el ambiente laboral, de esta manera se relaciona fuertemente con lo que propone GLOBE, ya que mediante definiciones elaboradas recientemente, desde Stogdill (1974) hasta Yukl (2002), en su mayoría contemplan conceptos de influencia y el establecimiento de metas en su núcleo, en otras palabras, los líderes influyen en otros para que ayuden a lograr objetivos grupales y organizacionales.

Sumado a lo anterior, **y como un punto relevante para entender la aplicabilidad y vigencia del modelo GLOBE utilizado en el presente informe**, tomando lo que plantea House (1997), es apenas evidente que hay toda una serie de limitaciones que impiden transferir de manera directa aspectos de la diversidad y de la variedad cultural, lo que significa que lo que sirve en una cultura no necesariamente servirá en otra, en este sentido, las investigaciones en liderazgo deben estar en capacidad de establecer todo tipo de relaciones teóricas que permitan determinar las variaciones de una cultura a otra y establecer los parámetros que deben tenerse en cuenta en dichas variaciones (p. 83).

En sentido de lo anterior, el que pareciera ser uno de los ejemplos más significativos de tratar de escudriñar y comprender la relación entre cultura y liderazgo, se relaciona con la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania en Estados Unidos que durante el año 1991, comenzó a trabajar en un programa de investigación global que permite acercarse a un concepto de homogeneidad cultural en el liderazgo organizacional, estudio el cual los obligaba a relacionar la cultura, las variables organizacionales y el liderazgo en sí mismo y ya en 1993 habían construido un informe con la literatura pertinente y una encuesta inicial, que comprendía 753 ítems. Este estudio, daría origen al Modelo GLOBE.

Las prácticas, entendidas como actos o "la forma en que se hacen las cosas en esta cultura" y valores, como los juicios sobre "la forma en que deben hacerse las cosas", los artefactos de construcción espiritual, moral y mental humana. Específicamente, GLOBE trata sobre las "teorías implícitas de liderazgo respaldadas culturalmente", que se define como aquellas que se encuentran en la conciencia organizacional o cultural y que no

necesariamente se han vuelto formales, ni consuetudinarias, sino que tan solo existen de manera tácita. Según la teoría del liderazgo implícito de Lord y Maher (1991) o calidad de la relación entre líder y seguidor en la que conceptualiza el estudio, los individuos tienen creencias, convicciones y suposiciones implícitas sobre los atributos y comportamientos que distinguen a los líderes de tres maneras: líderes de seguidores, líderes efectivos de líderes ineficaces y líderes morales de líderes malvados. Estos conjuntos de creencias, convicciones y suposiciones sostenidas por individuos se conocen como teorías implícitas individuales de liderazgo y se encuentran supeditadas a macroestructuras culturales que interfieren de manera silenciosa en las percepciones de cada uno de los miembros de la organización.

Como se explica en el siguiente punto, para GLOBE, las funciones básicas de liderazgo tienen importancia universal y aplicabilidad general, sin embargo, las formas específicas en que se implementan las funciones de liderazgo se ven fuertemente afectadas por las variaciones culturales.

2.3 The Globe Study

Como se menciona anteriormente, el programa de investigación GLOBE fue puesto en marcha en 1993 por Robert House, como investigador principal, siendo apoyado luego por los investigadores Michael Agar, Marcus Dickson, Paul Hanges y Antonio Ruiz Quintanilla, con el propósito fundamental de “descubrir, entender y predecir, el impacto de variables culturales específicas relativas al liderazgo, a los procesos organizacionales y al logro de la efectividad en los procesos administrativos” (Gil Rico, 2010, p. 85). En este sentido, en palabras de Rico (2010) el proyecto GLOBE es “una contribución a los desarrollos teórico- prácticos, los cuales incidirán de manera notable en la comprensión de la diversidad cultural, del liderazgo, y de sus relaciones múltiples y complejas” (p. 85).

Hoy en día, el proyecto iniciado por Robert House ha involucrado a 170 investigadores de 64 países y ha mezclado técnicas cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semiestructuradas, observaciones pasivas y focus group) y cuantitativas (dos encuestas a gerentes medios).

El desarrollo de la metodología e instrumentos de investigación se realizó de manera colaborativa con los investigadores involucrados en el mundo que tomó casi tres años. En este periodo se desarrolló un cuestionario que fue aplicado a aproximadamente 16.000 gerentes medios en 825 organizaciones de todo el mundo (House, Hanges et al 1998), que les permitió tener los primeros resultados (House, Hanges, Ruiz et al 1999). Lo anterior, sin considerar que la última aplicación considera 17.500 gerentes medios en 851 organizaciones de 58 países.

Actualmente, el GLOBE ha establecido 9 dimensiones culturales que hacen posible identificar diferencias y/o similitudes en las normas, valores, creencias y prácticas a través de las sociedades, las cuales se presentan en el siguiente cuadro.

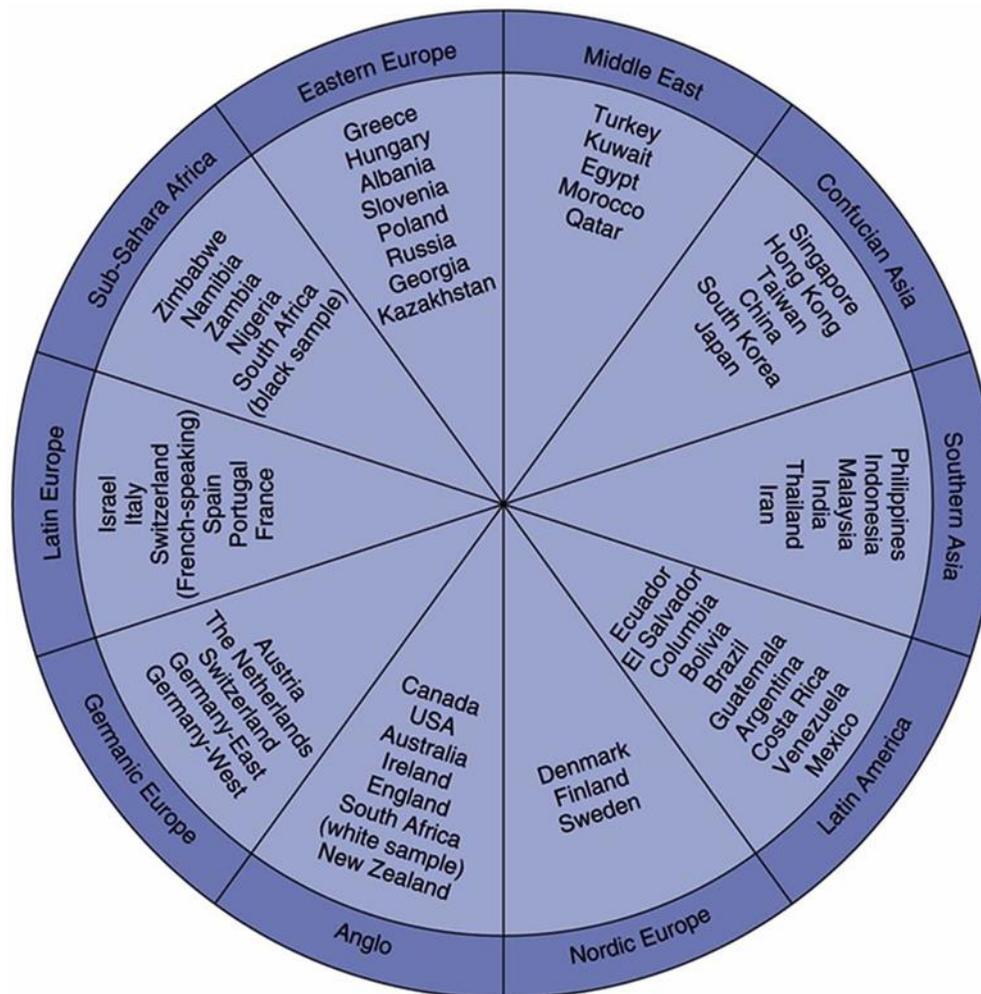
Tabla 1 Dimensiones Culturales GLOBE

Distancia al Poder	El grado al cual los miembros de una sociedad aceptan y aprueban la distribución igualitaria o desigual de la autoridad, el control y los privilegios de la condición social.
Disminución de la Incertidumbre	La medida en que una sociedad, organización o grupo se basa en normas sociales, reglas y procedimientos para aliviar la imprevisibilidad de eventos futuros.
Orientación Humana	El grado al cual una sociedad u organización alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos y amables con otros.
Colectivismo (Institucional)	El grado al cual las prácticas organizaciones y de la sociedad alientan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción en conjunto.
Colectivismo (en grupo)	El grado al cual los individuos expresan y demuestran orgullo, lealtad, y cohesión hacia sus organizaciones y familias.
Asertividad	El grado al cual los individuos son osados, enérgicos, dominantes, dispuestos a las confrontaciones o exigentes en sus relaciones con otros.
Igualdad de Género	El grado al cual una sociedad minimiza el trato diferencial entre hombres y mujeres, por ejemplo, por medio de igualdad de oportunidades, basándose en la capacidad y el desempeño.
Orientación al Futuro	El grado al cual una sociedad alienta y recompensa las conductas como la planeación, inversión en el futuro y demora de las recompensas.
Orientación al Desempeño	El grado al cual una sociedad alienta y recompensa a los miembros del grupo por el mejoramiento de su desempeño, la excelencia, los estándares altos y la innovación.

Elaboración propia en base a la fuente globeproject.com

Para sistematizar los países donde se aplicó el estudio, los investigadores han usado los datos adquiridos para agruparlos en función de similitudes culturales, relacionadas a la geografía y condiciones climáticas compartidas, que influyen en las percepciones y el comportamiento. Estos bloques (clusters) se muestran a continuación:

Tabla 2 Bloques de países GLOBE



Fuente: globeproject.com

Adicionalmente, para establecer correlación entre las dimensiones culturales, GLOBE identificó 21 “dimensiones primarias del liderazgo” o “factores de primer orden” que es posible observar en todas las culturas y que contribuyen positiva o negativamente a la efectividad del liderazgo, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 3 Dimensiones primarias del liderazgo

Administrativamente Competente	Decisivo	No participativo
Autocrático	Diplomático	Orientado al Desempeño
Autónomo	Protector de Imagen	Procedimental
Carismático / Visionario	Orientación Humana	Centrado en sí mismo
Carismático / Inspirador	Íntegro	Consciente
Carismático / Sacrificado	Malévolo	Colaborador con el Equipo
Inductor de Conflictos	Modesto	Creador de Equipos

Nota: Elaboración propia en base a la fuente: globeproject.com

Estas dimensiones primarias, que en la literatura aquí utilizada se han descrito con distintas palabras o conceptos que finalmente han sido englobados en las dimensiones enunciadas, decantan en 6 estilos llamados “dimensiones de liderazgo global” y se relacionan con lo que es atribuible a liderazgos eficaces o ineficaces, y se exponen en el siguiente cuadro:

Tabla 4 Dimensiones de Liderazgo Global

Líder carismático / Orientado al desempeño	Enfocado en altos estándares, decisivo e innovador, busca inspirar a la gente en torno a su visión; genera pasión entre las personas para desempeñarse, manteniendo firmes valores centrales.
Líder orientado al equipo	Inculca orgullo, lealtad y colaboración entre los miembros de la organización; valora firmemente la cohesión del equipo y un propósito u objetivos comunes.
Líder de estilo participativo	Alienta el aporte de otros en la toma de decisiones y la implementación; y enfatiza delegación e igualdad.
Líder orientado a lo humano	Enfatiza en la compasión y la generosidad; es paciente, solidario y preocupado por el bienestar de los demás.
Líder Autoprotector	Enfatiza comportamientos basados en lo procedimental, conscientes del estado y de cuidar la imagen; y se centra en el seguridad y protección del individuo y el grupo.
Líder autónomo	Enfoque de liderazgo independiente, individualista y egocéntrico.

Nota: Elaboración propia en base a la fuente: globeproject.com

Finalmente, se debe mencionar que la encuesta GLOBE ha ido logrando progresivamente hacerse cargo de distintas temáticas, en este sentido, las distintas fases de la encuesta (separada por periodos de años) han relevado distinta información, así, la Fase 3 aplicada en el año 2004, demostró que cada país ha desarrollado y respaldado la teoría del liderazgo implícito (CLT) culturalmente, y representa las expectativas de ese país, sobre los líderes de esa sociedad. En otras palabras, es un perfil de expectativas de liderazgo social.

La adaptación que este estudio propuso, es similar a la Fase 3 de GLOBE, intentando delimitar un perfil cultural de nuestra sociedad respecto de sus expectativas sobre el liderazgo.

Respecto del rol de los estudiantes como investigadores del fenómeno, se debe tener en cuenta que ambos trabajan en distintas organizaciones por lo que forman parte de la fuerza de trabajo vinculada a los índices y datos registrados por el INE mediante la Encuesta Nacional de Empleo antes descrita. Asimismo, las fronteras y alcances éticos de este trabajo se encontraron enmarcados en la protección de los datos personales de cada uno de los participantes en los medios de obtención de datos e información.

El aporte del presente estudio radicó en conocer las dimensiones culturales predominantes como también los estilos de liderazgo con mayor representatividad y además estableció una diferenciación entre trabajadores del sector privado y el sector público, respecto a las percepciones de cultura y liderazgo. Lo anterior, respondió a las premisas expuestas por Danhke (1986) sobre los métodos para generar ideas de investigación productivas, tomadas por Hernández, Fernández y Baptista (2006), respecto de que “las buenas ideas intrigan, alientan y excitan al investigador de manera personal”, así como “no son necesariamente nuevas, pero si novedosas” y “las buenas ideas de investigación pueden servir para elaborar teorías y solucionar problemas”.

Ciertamente el tema de investigación y la pregunta que se abordó, nació de la idea del equipo investigador en particular sobre la presencia de diferencias en las concepciones culturales y de liderazgo entre los sectores público y privado ya que como se mencionó, ambos investigadores fueron de la muestra considerada, así como también son representantes de cada sector estudiado en particular, ya que uno de ellos es parte de una organización pública y el segundo es parte de una organización privada, por lo que en el avance de este estudio, se generó no solo curiosidad, sino también intriga y una potente motivación a descubrir las causas basales.

3. Metodología

3.1. Aspectos generales

Respecto de la metodología y el tipo la investigación, y teniendo en cuenta las limitaciones y los recursos personales disponibles, así como aquellos provistos por la encuesta GLOBE; esta consistió en la recolección de datos y su depuración mediante la aplicación de una encuesta basada en las percepciones culturales y de liderazgo, cuya descripción se desarrollará en el siguiente apartado.

Se debe mencionar que lo aquí expuesto es una investigación cuantitativa particular del tipo deductivo, que utilizó elementos teóricos y prácticos del estudio GLOBE, lo cual permite un acercamiento acotado a la globalidad de las dimensiones y percepciones; de igual forma, respondió con razonable certeza la pregunta de investigación presentada, así como los objetivos trazados.

En tanto a la clasificación del presente informe, es dable mencionar que se trató de una investigación aplicada, toda vez que apuntó a medir variables que podrían pronosticar el comportamiento de la población en torno a ciertos patrones, en este caso, percepciones culturales y preferencias de estilo de liderazgo.

En el mismo tono y parafraseando a Sampieri (2014), la presente investigación se considera explicativa, ya que se encarga de establecer relaciones entre percepciones, con una vinculación del tipo causa – efecto; pudiendo finalmente permitir, como se presentará posteriormente, verificar la respuesta a la pregunta de investigación; de igual forma, y por los mecanismos utilizados, se apreciará el fenómeno en su entorno natural, constituyendo una investigación no experimental.

3.2. Aspectos específicos

Respecto de los mecanismos de recolección de datos y su análisis, es importante mencionar que si bien la encuesta original de GLOBE ha contemplado la incursión en empresas en forma invitacional, mediante cartas o comunicaciones con sus CEO; la adaptación que realizó en este estudio contempló una metodología distinta que permitió abarcar una muestra estadísticamente significativa del universo identificado, en este sentido, se utilizó la fórmula básica para el cálculo del tamaño de la muestra con un 95% de confianza, considerando el universo según los datos respecto del universo de trabajadores del país (población objetivo), obtenido de la Encuesta Nacional de Empleo del Instituto Nacional de Estadísticas:

Tabla 5 Relación: Grupos etarios/ años de escolaridad

Tramos	De 20 - 29 años	De 30 - 39 años	De 40 - 49 años	De 50 - 59 años	Total
13 a 14 años de estudio	223.554	128.711	113.930	112.604	578.799
15 a 21 años de estudio	560.576	737.817	566.969	430.924	2.296.286
22 años y más	N/A	472	4.777	454	5.703
Total	784.130	867.000	685.676	543.982	2.880.788

Nota: Elaboración Propia en base a la Encuesta Nacional de Empleo, INE. (bancodatosene.ini.cl)

En base a los datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Empleo, a septiembre del 2019, se decidió tomar un universo de 2.880.788 personas, que corresponden a trabajadores chilenos y extranjeros entre los 20 y 49 años de edad y que poseen entre 15 a 22 años y más de escolaridad.

Del universo mencionado, se considerará una muestra representativa que permita identificar las variables de dimensiones culturales y percepciones de liderazgo necesarias para desarrollar el trabajo de investigación; dicha muestra se compone de la siguiente manera:

Tabla 6 Construcción de la muestra

Población	2.880.788
Nivel de confianza	95%
Margen de error	8%
Tamaño de la muestra	150

La encuesta, que fue una adaptación propia en base al cuestionario Globe, se alojó en la plataforma SurveyMonkey.com inicialmente por la Red LinkedIn pero donde no tuvimos un avance significativo, por lo que posteriormente se difundió por distintas redes sociales como whatsapp o correo.

El instrumento en si (encuesta) se compuso de 3 secciones. La primera sección, constó de 9 de preguntas que se descomponían en dos ítems. Por una parte preguntas que permitieron identificar sociodemográficamente a los participantes:

- Género.
- Grupo etario (intervalos).
- Nacionalidad
- Nivel de escolaridad.
- Rol de liderazgo o supervisión.

Y, por otro lado, datos relevantes de la Organización para la cual trabajaban que nos permitieron segmentar y realizar un análisis más profundo de los resultados:

- Acaso es privada (nacional o internacional), pública o si es independiente (fuera de la muestra)
- Industria a la cual pertenece.
- Dotación.

De acuerdo a la información levantada en el primer apartado, se logra acotar la muestra componiéndose por el siguiente entramado:

- Personas entre 20 a 49 años.
- Profesionales.
- Trabajadores que hayan ocupado posiciones de supervisión.
- Dependientes.
-

Lo anterior, respondió a la necesidad de esta somera investigación, de definir una población acorde al objeto de estudio y los objetivos planteados, esto es, trabajadores con cierto nivel de escolaridad, acorde a su edad, que pertenezcan o hayan trabajado en forma dependiente ejerciendo un rol de liderazgo o supervisión de equipos, con ello, fue posible apuntar a indagar en la concepción respecto a aspectos culturales dominantes y liderazgo efectivo desde el prisma de su rol.

Luego, la segunda parte denominada “Sección A” que estuvo compuesta por 5 preguntas y que se homologa con el cuestionario beta de la metodología Globe, tomando algunas afirmaciones de este moderadas para el país y su formulación, que es donde comenzó el estudio propiamente tal. Esta sección recopiló información sobre las percepciones culturales de los encuestados mediante su apreciación personal sobre conductas que pueda observar en Chile, mediante la elección de dos conceptos y/o enunciados que representaban de mejor manera las prácticas y valores culturales de

acuerdo a su percepción y creencia.

Dichos enunciados, se enmarcan en los aspectos culturales definidos en la metodología del estudio original, adaptados a esta forma abreviada de estudio y que son:

- Distancia al poder.
- Disminución de la incertidumbre.
- Orientación a lo Humano.
- Colectivismo (Institucional).
- Colectivismo (Grupal).
- Asertividad.
- Igualdad de género.
- Orientación al futuro.
- Orientación al desempeño.

Estos conceptos, se encontraban implícitos en cada pregunta, mencionando alguna de sus características o conceptos asociados, siendo su reiteración en las respuestas, lo que nos permitió definir una tendencia hacia alguna percepción cultural.

Cada pregunta contenía 9 enunciados y cada enunciado se relacionaba con una de las dimensiones culturales del estudio ante lo cual los participantes debieron escoger 2 de las 9 opciones disponibles.

Finalmente, la tercera parte y última denominada “Sección B” y que se homologa con el cuestionario Alfa del modelo Globe, también con enunciados similares y que buscó indagar sobre las percepciones y creencias del entrevistado sobre aquellas características de las personas que inhiben o contribuyen a que esta se pueda destacar como un líder sobresaliente. Este apartado estaba compuesto de 12 preguntas y cada una contenía 6 enunciados que se relacionaban con los 6 estilos globales del liderazgo (Tabla 4) y ante lo cual, los encuestados tuvieron que escoger sólo 3. Igualmente, la reiteración en tanto de respuestas relacionadas a los modelos de liderazgo, nos permitió identificar la tendencia a aquel modelo de liderazgo considerado más exitoso.

Los datos obtenidos, se contrastaron con las dimensiones culturales y los bloques de países definidos por GLOBE para identificar y encuadrar nuestro país en uno de éstos; y también nos permitieron comparar resultados para responder a la interrogante sobre las eventuales diferencias en las percepciones culturales entre los trabajadores de ambos sectores, específicamente en cuanto a la imagen o figura del liderazgo.

7. Bibliografía

1. Barrera, R. (2013, Febrero) "El Concepto de Cultura: definiciones, debates y usos sociales" en Revista ClasesHistoria, Artículo N°343. Extraído de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf>
2. Bass, B. (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York, Free Press.
3. Bennis y Nanus (1985). Leaders. New York: Harper and Row.
4. Blanchard et. al., (2007) "Liderazgo al más alto nivel" (Leading at Higher Level), Bogotá, Grupo Editorial Norma.
5. Cheng B.S., Chou L.F., Wu T.Y., Huang M.P., y Farh J.L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations", Asian Journal of Social Psychology, 7:89-117.
6. Dirección Nacional del Servicio Civil (2018), "Empleo Público en Chile; nudos críticos, desafíos y líneas de desarrollo para una agenda 2030", extraído de <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/estudios-analisis-doc-interes/attachment/2018-empleo-publico-en-chile-nudos-criticos-desafios-y-lineas-de-desarrollo-para-una-agenda-2030/>
- 7.
8. Godoy, L y Mladinic, A (2009), "Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección", extraído de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282009000200004
9. Grimson, A. (2008) "Diversidad y cultura: reificación y situacionalidad", Tabula Rasa 8:45-67, extraído de <http://www.scielo.org.co/pdf/tara/n8/n8a03.pdf>.
10. Harris, M. (2011) "Antropología cultural", Madrid, Alianza Editorial.
11. Hernández, Fernández y Baptista (2006), Metodología de la Investigación, 4ta ed. México. McGraw-Hill.

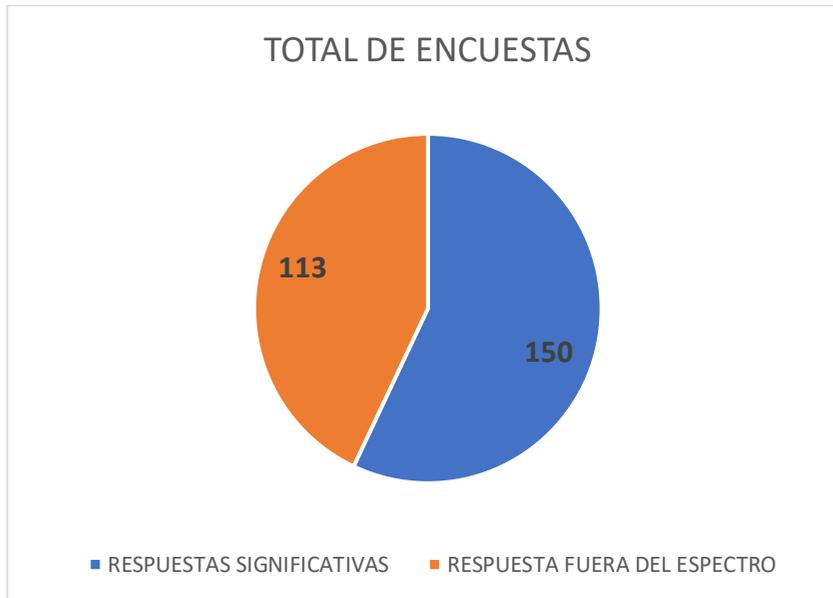
12. Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill
13. Katzenbach y Smith (1996). La Sabiduría de los Equipos, Madrid (España) Ediciones Díaz de Santos, S.A.
14. Kemmis, s.; McTaggart, (1988), "Cómo planificar la investigación acción", Barcelona. Editorial Laertes.
15. Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequences. International Differences In Work Related Values", London, Editorial Sage Publications.
16. Hofstede, G. (1997), "Cultures and organizations. The Software of the Mind, Nueva York: McGraw Hill, Editorial Alianza
17. House, Robert. J. (2006), "Cultural Influences on Leadership and Organisations: PROYECT GLOBE. The Wharton School of Management. University of Pennsylvania, extraído de file:///C:/Users/ktorres/Downloads/Cultural_influences_on_leadership_and_organization.pdf
18. Molano L., O. (2007), "Identidad cultural un concepto que evoluciona", OPERA. 7, 7 (nov. 2007), 69-84.
19. Murillo O. (2010), "Liderazgo personalista, dignidad simbólica y movilización social; en Goliardos". Revista estudiantil de Investigaciones Históricas N° 12, Universidad Nacional de Colombia (Sede Bogotá). Facultad de Ciencias Humanas.
20. Palamary, R. (2012), en Estudios Gerenciales, Vol. 28, N° 122, Páginas 69 – 81; Enero – marzo 2012.
21. Redding, S.G., Norman, A., y Schlander, A. (1994) "The nature of individual attachment to theory: A review of East Asian variations. In H.C. Triandis, M.D. Dunnett, y L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology: 674-688. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.
22. Redfield, Robert (1976), "El Mundo Primitivo y sus Transformaciones", México- Buenos Aires, Editorial CFE

23. Robbins y Coulter (2005), *Administración*, 8va edición, Editorial Pearson Educación.
24. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional*: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (13a. ed. --.). México D.F.: Pearson Educación: 383 – 408.
25. Tengler, F. y Caldera-González, D. (2018). Análisis de las diferencias culturales en empresas México-alemanas a través del modelo de Hofstede. *Revista CEA*, 4(7), 49-65. <https://doi.org/10.22430/24223182.759>.

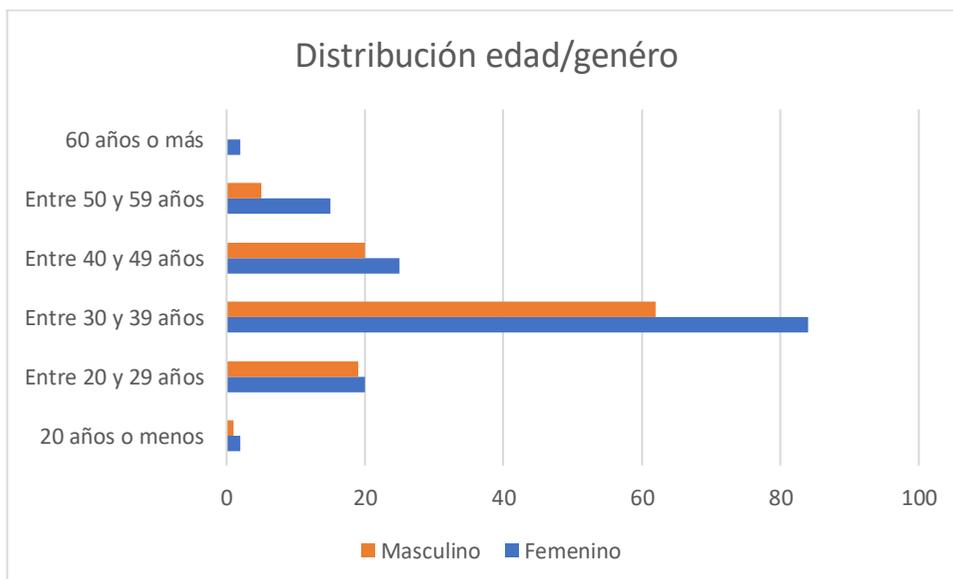
8. Anexos

Encuesta Aplicada (por su extensión, se presenta al final del presente informe)
Tablas de frecuencia y gráficos asociados.

A. Universo de encuestas.

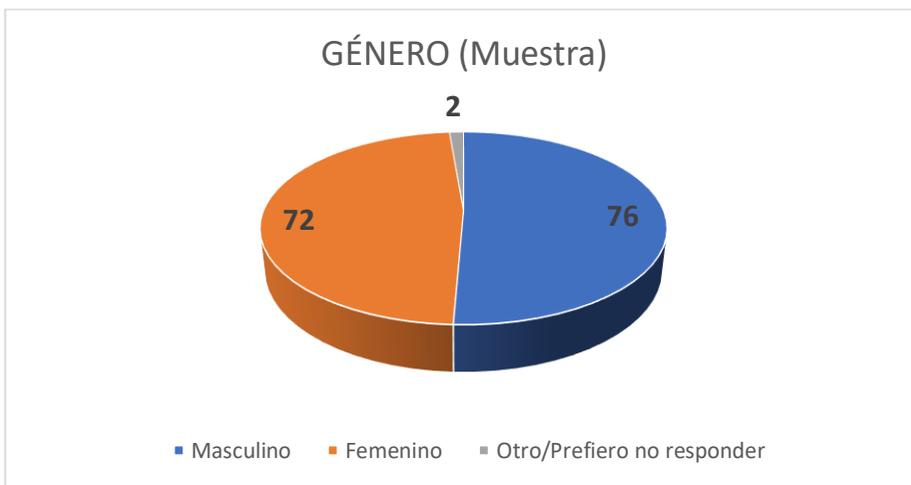


B. Distribución de respuestas total según género



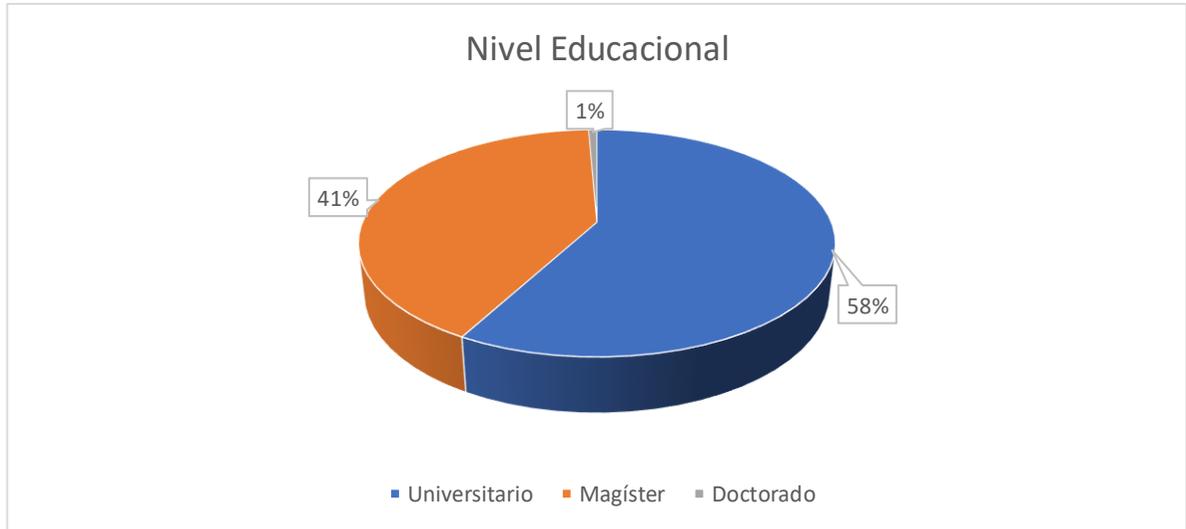
Femenino	148
Masculino	113
Otro/Prefiero no responder	2

C. Participación en la muestra según género (respuestas significativas)



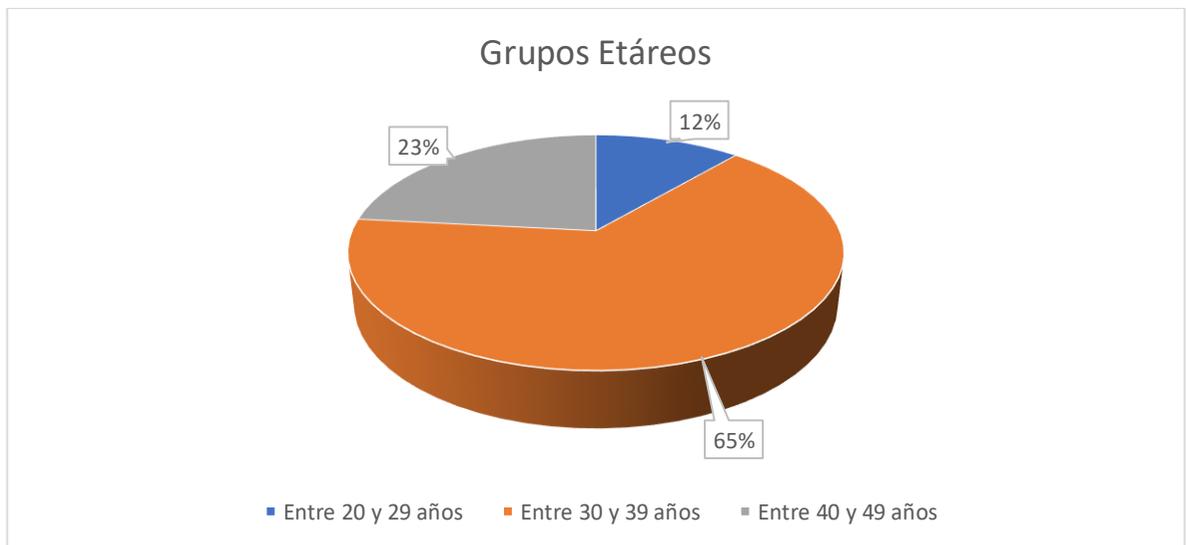
Masculino	76
Femenino	72
Otro/Prefiero no responder	2

D. Nivel Educativo (Muestra)



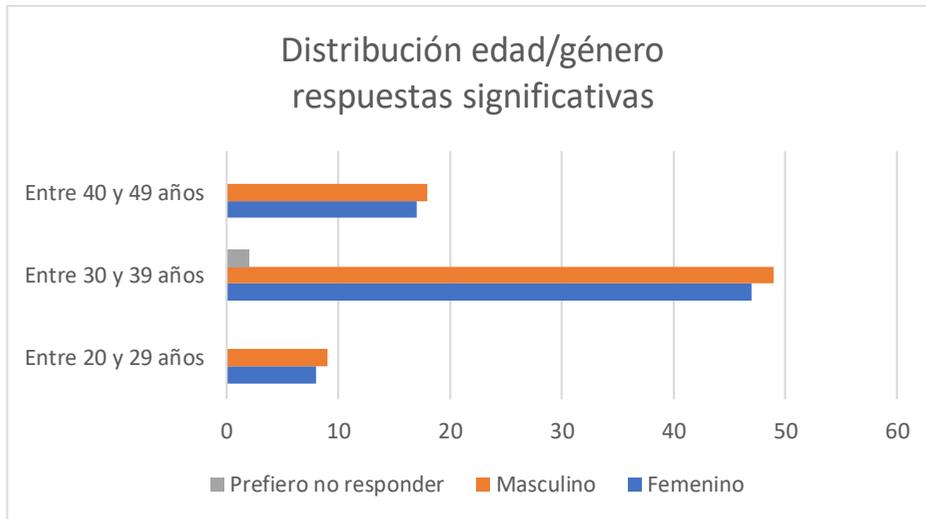
Universitario	87	58%
Magíster	62	41%
Doctorado	1	1%

E. Rango etario (Muestra)

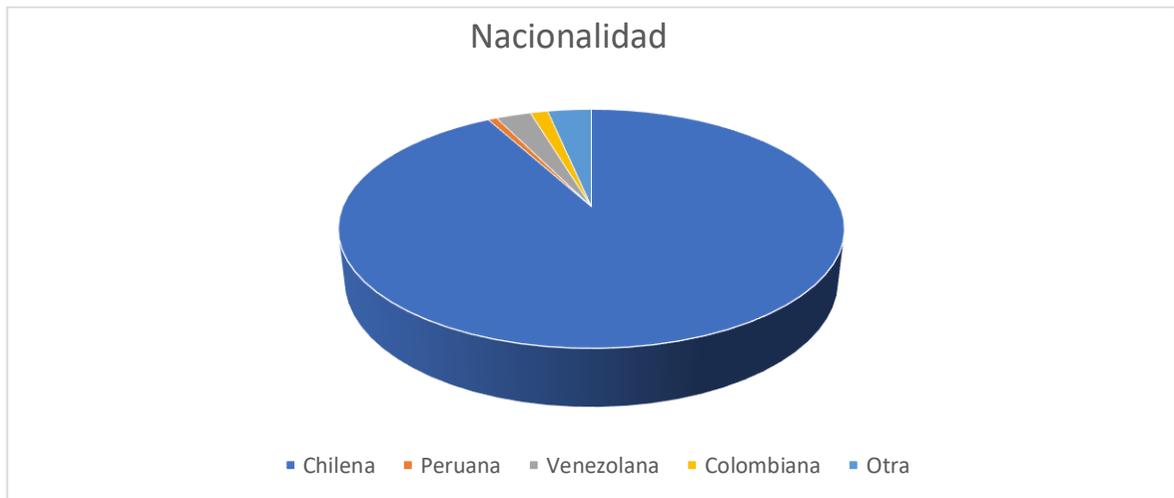


Entre 20 y 29 años	17	12%
Entre 30 y 39 años	98	65%
Entre 40 y 49 años	35	23%

F. Distribución edad/género (muestra)

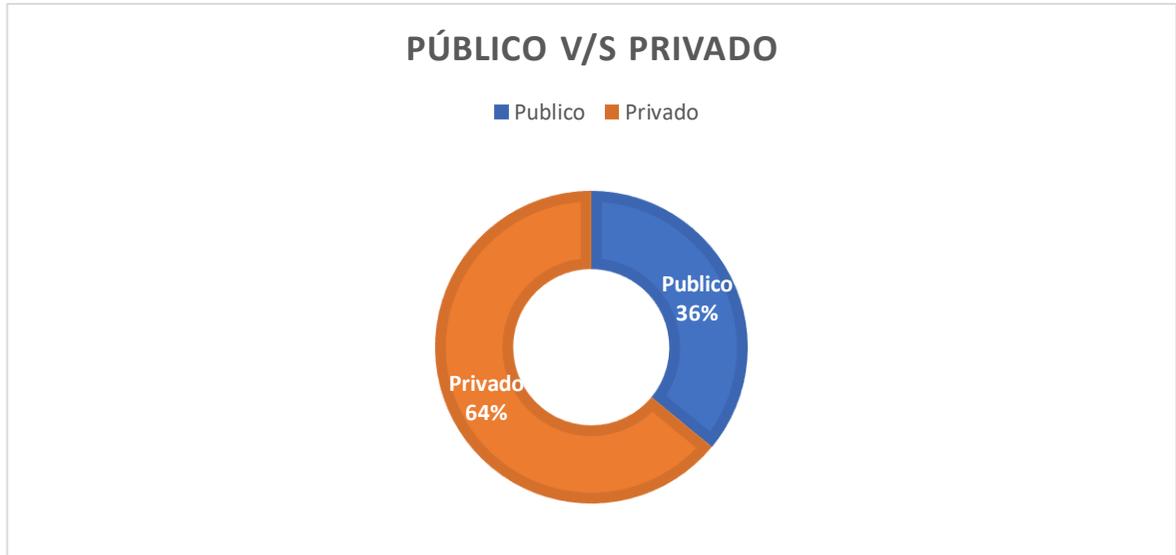


G. Nacionalidad (Muestra)



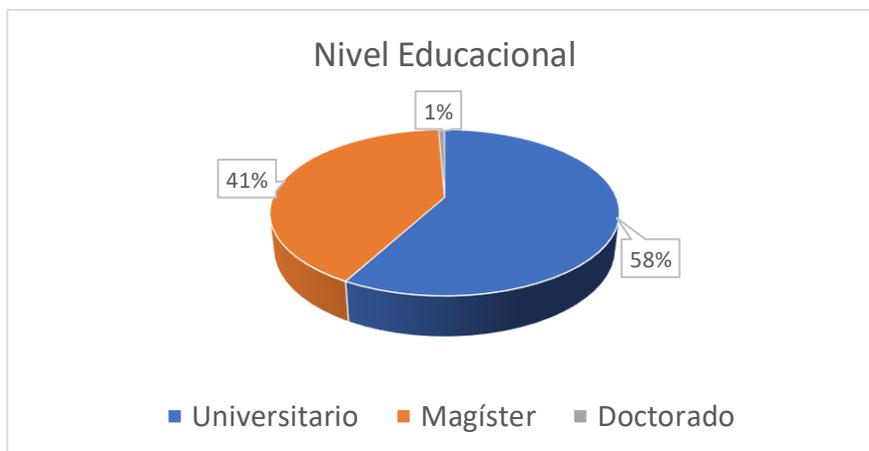
Chilena	138	92%
Peruana	1	1%
Venezolana	4	3%
Colombiana	2	1%
Otra	5	3%

H. Composición Público v/s Privado

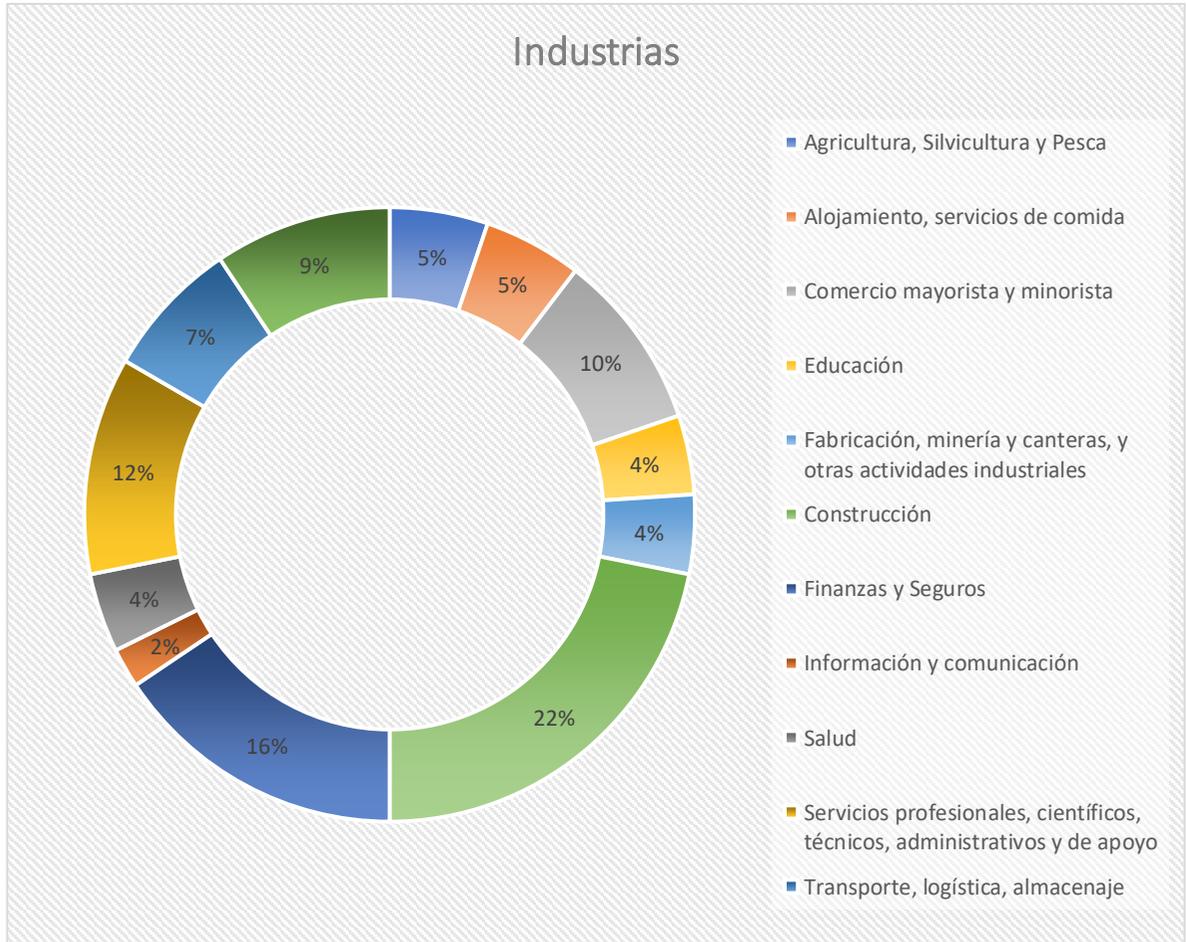


Publico	54	36%
Privado	96	64%

I. Nivel educacional (muestra)



J. Distribución por Industria (Sector Privado)



Agricultura, Silvicultura y Pesca	5	3%
Alojamiento, servicios de comida	5	3%
Comercio mayorista y minorista	9	6%
Educación	4	3%
Fabricación, minería y canteras, y otras actividades industriales	4	3%
Construcción	21	14%
Finanzas y Seguros	15	10%
Información y comunicación	2	1%
Salud	4	3%
Servicios profesionales, científicos, técnicos, administrativos y de apoyo	11	7%
Transporte, logística, almacenaje	7	5%
Otra	9	6%

K. Distribución porcentual Respuestas Sección A

DIMENSIONES CULTURALES	N° Respuestas	% Representación
DISTANCIA AL PODER	80	5%
DISMINUCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	263	18%
ORIENTACIÓN HUMANA	187	12%
COLECTIVISMO (INSTITUCIONAL)	107	7%
COLECTIVISMO (GRUPAL)	208	14%
ASERTIVIDAD	163	11%
IGUALDAD DE GÉNERO	112	7%
ORIENTACIÓN AL FUTURO	181	12%
ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO	199	13%

L. Distribución por pregunta, Sección A

	A1	A2	A3	A4	A5
DISTANCIA AL PODER	17	17	15	16	15
DISMINUCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	58	55	47	51	52
ORIENTACIÓN HUMANA	33	38	41	36	39
COLECTIVISMO (INSTITUCIONAL)	17	22	21	18	29
COLECTIVISMO (GRUPAL)	49	46	42	35	36
ASERTIVIDAD	34	29	34	32	34
IGUALDAD DE GÉNERO	19	29	23	22	19
ORIENTACIÓN AL FUTURO	37	29	36	47	32
ORIENTACIÓN AL DESEMPEÑO	36	35	41	43	44

M. Distribución porcentual respuestas Sección B

ESTILO DE LIDERAZGO	N° Respuestas	% Representación
ORIENTADO AL EQUIPO	1240	23%
CARISMÁTICO	1266	23%
AUTOPROTECTOR	939	17%
ORIENTADO A LO HUMANO	919	17%
ESTILO PARTICIPATIVO	985	18%
AUTÓNOMO	51	1%

N. Distribución por pregunta, Sección B

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12
ORIENTADO AL EQUIPO	133	115	113	72	85	25	79	119	126	136	105	132
CARISMÁTICO	77	37	117	96	120	131	90	128	113	136	136	85
AUTOPROTECTOR	27	129	62	92	57	75	103	4	65	114	133	78
ORIENTADO A LO HUMANO	123	130	36	97	70	85	61	63	45	38	66	105
ESTILO PARTICIPATIVO	86	29	121	93	116	129	115	135	99	12	4	46
AUTÓNOMO	4	10	1	0	2	5	2	1	2	14	6	4

Resultados GLOBE en Latinoamérica, obtenido de: *Ogliastri, Enrique, & McMillen, Cecilia, & Arias, María Eugenia, & de Bustamante, Colombia, & Dávila, Carolina, & Dorfman, Peter, & Fimmen, Carol, & Ickis, John, & Martínez, Sandra (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia.*

Cuadro 1
Cultura: ¿cómo es y cómo debería ser la sociedad?
 Datos por regiones (media, desviación estándar, coeficiente de variación)

Países	Asertividad			Individualismo colectivismo			Colectivismo II (Org./familia)			Distancia de poder			Evitar la incertidumbre													
	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.											
América Latina																										
Argentina	3.7	B	4.22	A	0.52	3.66	C	5.32	A	1.66	5.51	A	6.15	A	0.64	5.64	A	2.33	D	3.31	3.65	C	4.66	B	1.01	
Bolivia	4.12	A	3.58	B	0.54	4.04	B	5.1	A	1.06	5.47	A	6	A	0.53	4.51	C	3.41	B	1.1	3.35	D	4.7	B	1.35	
Brasil	3.7	B	4.22	A	0.52	3.83	C	5.62	A	1.79	5.18	B	5.15	B	0.03	5.33	A	2.35	D	2.98	3.6	C	4.99	A	1.39	
Colombia	3.08	B	3.59	B	0.51	3.81	C	5.38	A	1.57	5.73	A	6.25	A	0.52	5.56	A	2.04	D	3.52	3.57	C	4.98	A	1.41	
Costa Rica	4.37	A	3.25	B	1.12	3.93	B	5.18	A	1.25	5.32	B	6.08	A	0.76	4.74	B	2.58	C	2.16	3.82	C	4.58	B	0.76	
Ecuador	3.73	B	3.32	B	0.41	3.9	B	5.41	A	1.51	5.81	A	6.17	A	0.36	5.6	A	2.3	D	3.3	3.68	C	5.16	A	1.48	
El Salvador	2.87	C	2.97	B	0.1	3.71	C	5.65	A	1.94	5.35	A	6.52	A	1.17	5.68	A	2.68	C	3	3.62	C	5.32	A	1.7	
Guatemala	3.76	B	3.43	B	0.33	3.7	C	5.23	A	1.53	5.63	A	6.14	A	0.51	5.6	A	2.35	D	3.25	3.3	D	4.88	B	1.58	
México	3.58	B	3.46	B	0.12	4.06	B	4.92	B	0.86	5.71	A	5.95	A	0.24	5.22	B	2.85	C	2.37	4.18	B	5.26	A	1.08	
Venezuela	3.32	B	3.7	A	0.38	3.96	B	5.39	A	1.43	5.53	A	6.17	A	0.64	5.4	A	2.29	D	3.11	3.44	D	5.26	A	1.82	
Media	3.523		3.574			3.860		5.320			5.524		6.058			5.328		2.518			3.621		4.979			
Desviación estándar	0.448		0.397			0.142		0.224			0.201		0.354			0.402		0.388			0.251		0.270			
Coef. var.	0.124		0.111			0.037		0.042			0.036		0.059			0.075		0.154			0.069		0.054			

(Continúa)

Revista Latinoamericana de Administración.

(Continuación Cuadro 1)

Países	Igualdad de género			Orientación al desempeño			Orientación al futuro			Orientación humana										
	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.	Es	Debe ser	Difer.								
América Latina																				
Argentina	3.49	B	4.98	A	1.49	3.65	C	6.35	A	2.7	3.08	D	5.78	A	2.7	3.99	C	5.58	A	1.59
Bolivia	3.55	B	4.75	A	1.2	3.61	C	6.05	A	2.44	3.61	C	5.63	A	2.02	4.05	C	5.07	B	1.02
Brasil	3.31	B	4.99	A	1.68	4.04	B	6.13	A	2.09	3.81	C	5.69	A	1.88	3.66	D	5.68	A	2.02
Colombia	3.67	B	5	A	1.33	3.94	B	6.42	A	2.48	3.27	C	5.68	A	2.41	3.72	C	5.61	A	1.89
Costa Rica	3.56	B	4.64	B	1.08	4.12	B	5.9	B	1.78	3.6	C	5.2	B	1.6	4.39	B	4.99	B	0.6
Ecuador	3.07	C	4.59	B	1.52	4.2	B	6.32	A	2.12	3.74	C	5.94	A	2.2	4.65	B	5.26	B	0.61
El Salvador	3.16	B	4.66	A	1.5	3.72	C	6.58	A	2.86	3.8	C	5.98	A	2.18	3.71	C	5.46	B	1.75
Guatemala	3.02	C	4.53	B	1.51	3.81	B	6.14	A	2.33	3.24	D	5.91	A	2.67	3.89	C	5.26	B	1.37
México	3.64	B	4.73	A	1.09	4.1	B	6.16	A	2.06	3.87	B	5.86	A	1.99	3.98	C	5.1	B	1.12
Venezuela	3.62	B	4.82	A	1.2	3.32	C	6.35	A	3.03	3.35	C	5.79	A	2.44	4.25	B	5.31	B	1.06
Media	3.409		4.769			3.851		6.240			3.537		5.746			4.029		5.332		
Desviación estándar	0.248		0.173			0.279		0.200			0.281		0.225			0.320		0.242		
Coef. var.	0.073		0.036			0.072		0.032			0.079		0.039			0.079		0.045		

BIENVENIDOS!

Hola, somos Karla Torres y Jorge Carvallo, alumnos tesistas del Magíster en Dinámica Organizacional y Gestión de Personas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Te damos la bienvenida a participar del presente estudio, conducente a nuestra Tesis de grado y sinceramente agradecemos tu consentimiento a participar.

Mediante la presente encuesta, que te tomará no más de 10 minutos, buscamos relacionar las prácticas y concepciones de liderazgo, con la cultura local.

No existen respuestas incorrectas, por ello, favor responder con apertura y honestidad; además, todo lo aportado será de carácter confidencial y anónimo, y solamente será usado con los fines académicos antes descritos.

INFORMACIÓN BÁSICA

En esta primera parte, debes completar algunos datos para identificar estadísticamente a los participantes. Luego, comenzarás la encuesta propiamente tal.

* 1. ¿Cual es tu género?

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no responder
- Otro

* 2. ¿Qué edad tienes?

- 20 años o menos
- Entre 20 y 29 años
- Entre 30 y 39 años
- Entre 40 y 49 años
- Entre 50 y 59 años
- 60 años o más

* 3. ¿Cuál es tu nacionalidad?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Chilena | <input type="radio"/> Peruana |
| <input type="radio"/> Venezolana | <input type="radio"/> Haitiana |
| <input type="radio"/> Colombiana | <input type="radio"/> Otra |

4. ¿Cuál es el nivel escolar más alto que ha completado?

- Educación Media
- Técnico - Profesional
- Universitario
- Magíster
- Doctorado

*** 5. ¿Tienes o has tenido a cargo la supervisión de un equipo de trabajo?**

- No, sin personas a cargo
- Si, 5 o menos personas a cargo
- Si, 6 a 20 personas a cargo
- Si, más de 20 personas a cargo

SOBRE TU ORGANIZACIÓN

A continuación encontrarás algunas preguntas sobre la organización para la cual trabajas.

*** 6. Mi organización...**

- Es privada, con operación solamente nacional.
- Es privada, con operación internacional.
- Es una organización pública.
- Soy independiente.

*** 7. ¿A qué industria pertenece tu Organización?**

- Agricultura, Silvicultura y Pesca.
- Finanzas y Seguros.
- Fabricación, minería y canteras, y otras actividades industriales.
- Servicios profesionales, científicos, técnicos, administrativos y de apoyo.
- Construcción.
- Administración pública.
- Comercio mayorista y minorista.
- Educación.
- Alojamiento, servicios de comida.
- Salud.
- Transporte, logística, almacenaje.
- Otra
- Información y comunicación.

Otro (especifique)

*** 8. ¿Cuántos empleados tiene tu Organización?**

Menos de 50 empleados

500 a 999 empleados

50 a 99 empleados

1000 a 4999 empleados

100 a 499 empleados

5000 o más empleados

SECCIÓN A

Este estudio permite entender de mejor manera las diferentes culturas, perspectivas y experiencias en relación al liderazgo. Las preguntas que ahora siguen, te consultan sobre prácticas y percepciones en Chile, independiente de tu país de origen.

A continuación, deberás seleccionar de cada listado 2 alternativas que consideres que ocurren o se relacionan con la sociedad chilena.

* 9. Seleccione 2

- En general, la gente actúa bajo sus propias convicciones.
- En general, predomina la igualdad de género.
- Se valora la lealtad grupal.
- En general, predomina la igualdad social.
- La gente prefiere la experimentación y la innovación.
- La vida es largamente estructurada.
- La gente suele estar muy preocupada por los demás.
- El sistema económico maximiza los intereses de la sociedad.
- El éxito se basa en planificar con anticipación.

*** 10. Seleccione 2**

- En general, la gente está orgullosa de si misma
- Una mujer puede ser la proveedora del hogar.
- Se motiva a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias.
- El poder está compartido a través de la sociedad.
- los hijos se enorgullecen de los logros de sus padres.
- Es bien considerado tener un plan a futuro.
- Es importante ser servicial.
- En general, los eventos sociales se planean con anticipación.
- Si alguien se compromete a algo, el resto confía en que hará todo lo posible por cumplir.

*** 11. Seleccione 2**

- La gente busca la aprobación en cada decisión.
- Las mejores recompensas se basan solamente en el desempeño.
- Tanto hombres como mujeres pueden acceder a puestos directivos.
- Se valora la lealtad grupal.
- En general, las personas cuestionan a sus líderes.
- La gente está muy motivada a trabajar por sus metas e ideales.
- En general, la gente es muy amistosa.
- El estado garantiza el bienestar social.
- La puntualidad es fundamental.

*** 12. Seleccione 2**

- Hombres y mujeres están igualmente motivados a proseguir con sus estudios.
- Las personas, generalmente actúan en forma dominante.
- Ser innovador es altamente recompensado.
- Cuidar a los miembros de la familia y amigos, es prioritario.
- La influencia de una persona, se basa en el valor de sus habilidades y contribución social.
- Las personas se comunican abiertamente con otras, sin importar su posición social.
- El ahorro es muy importante.
- Las organizaciones son responsables por el bienestar de sus empleados.
- Tener las prioridades claras es muy importante.

*** 13. Seleccione 2**

- Es aceptable que un hombre ejerza actividades donde la mayoría son mujeres.
- Las personas están comprometidas a contribuir al bienestar social.
- La generosidad es muy valorada.
- Se debe siempre pensar en las ganancias futuras.
- En general, se puede confiar en la mayoría de las personas.
- Es importante siempre estar al día con el trabajo y los deberes.
- Constantemente se cuestiona el orden establecido.
- La experiencia y el conocimiento previo son necesarios para un buen desempeño.
- Un buen desempeño es muy valorado por los pares dentro de la Organización.

SECCIÓN B

Muchas gracias por completar la Sección A de la encuesta.

La sección B indagará en tus creencias sobre el liderazgo.

Probablemente conozcas a personas que son excepcionalmente hábiles para motivarte, influenciarte y permitir que tu y otros contribuyan al éxito de la organización. Podríamos pensar en estas personas como líderes organizacionales sobresalientes.

Esta sección agrupa los atributos que se pueden usar para describir a los líderes de la organización.

Utilizando la descripción anterior, deberás seleccionar de cada listado 3 alternativas que consideres son fundamentales para que un liderazgo sea ejercido exitosamente.

* 14. Selecciona 3

Comunicativo

Honesto

Entusiasta

Orientación al logro

Auto sacrificio

Autócrata

* 15. Selecciona 3

Audaz

Competente

Orientación al grupo

Empático

Astucia

Independiente

*** 16. Selecciona 3**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Coordinación | <input type="checkbox"/> Consciente socialmente |
| <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Estimulador |
| <input type="checkbox"/> Anti social | <input type="checkbox"/> Atento |

*** 17. Selecciona 3**

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Diplomacia | <input type="checkbox"/> Honorable |
| <input type="checkbox"/> Humilde | <input type="checkbox"/> Orientación al futuro |
| <input type="checkbox"/> Táctico | <input type="checkbox"/> Deshonesto |

*** 18. Selecciona 3**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Orientación a la norma | <input type="checkbox"/> Participativo |
| <input type="checkbox"/> Refuerzo de la moral | <input type="checkbox"/> Dictador |
| <input type="checkbox"/> Orientación a la excelencia | <input type="checkbox"/> Modesto |

*** 19. Selecciona 3**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Desinteresado | <input type="checkbox"/> Individualista |
| <input type="checkbox"/> Lógico | <input type="checkbox"/> Modelo a seguir |
| <input type="checkbox"/> Generoso | <input type="checkbox"/> Confiable |

*** 20. Selecciona 3**

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sincero | <input type="checkbox"/> Consciente |
| <input type="checkbox"/> Buen administrador | <input type="checkbox"/> Visionario |
| <input type="checkbox"/> Distante | <input type="checkbox"/> Creador de equipos |

*** 21. Selecciona 3**

Mediador

Inspirador

Secreto

Solucionador

Consideración

Vengativo

*** 22. Selecciona 3**

Integrador

Orientado al rendimiento

Protector de la imagen

Consultivo

Altruista

Tiránico

*** 23. Selecciona 3**

Negociador

Solitario

Procedimental

Inductor de conflictos

Sin pretensiones

Ejemplo ético

*** 24. Selecciona 3**

Buena percepción

Egocéntrico

Organizado

Conformista

Compasivo

De principios

*** 25. Selecciona 3**

Leal

Preocupado

Elitista

Estricto

Protector

Moral