



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

Liderazgo y Descuento Social

T E S I S
 QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
 LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
 P R E S E N T A (N)

Alain Alejandro Montoya García

Director: Dr. **David Ruíz Méndez**

Dictaminadores: Dra. **Cynthia Zaira Vega Valero**
 Mtra. **Rosa Alejandra Hernández Toledano**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Mi consejo es que defiendan con toda su alma aquello en lo que creen hasta que la lógica y la experiencia prueben que están mal, recuerden; “cuando el emperador parezca que este desnudo es que está desnudo”.

Daria Morgendorffer, Daria.

Un fracaso no es siempre una equivocación; puede que sea, simplemente, lo más que se pueda hacer dadas las circunstancias. La verdadera equivocación es renunciar a seguir intentándolo.

B. F. Skinner

A veces la gente no quiere escuchar la verdad porque no quiere que sus ilusiones se vean destruidas.

Friedrich Nietzsche

No spirits, wraiths, hobgoblins, spooks, noumena, superstitions, transcendentals, mystics, invisible hands, supreme creator, angels, demons.

J. R. Kantor

Agradecimientos

PAPCA. Por apoyarme financieramente para poder realizar este trabajo de investigación, el cual, es parte del proyecto “Estimación de descuento temporal y social y su relación con el tipo de liderazgo en profesores” registrado FESI-DIP-PAPCA-2022-22.

Al Dr. David. Sin su apoyo y guía, este trabajo jamás habría sido desarrollado. A lo largo de este año jamás me dejo solo y siempre pude contar con su apoyo en los momentos de confusión, y eso, es algo muy valioso para mí. Es una excelente persona y se ha convertido en un modelo a seguir. Se que me falta mucho por aprender, pero le aseguro que me esforzare día con día para poder llegar al nivel de conocimientos en el que se encuentra.

A la Dra. Zaira. Sin sus clases jamás me hubiera dado cuenta de la maravillosa área que es organizacional. En cada clase que impartió me mostro que siempre debo cuestionarme hasta lo más mínimos, claro, siempre con base en argumentos sólidos, así, como me enseñó, que con base en el análisis de la conducta se puede cambiar la situación actual del país.

A la Mtra. Alejandra. Por su amabilidad y apoyo. Este trabajo no pudo haber quedado mejor sin su intervención, le agradezco mucho las observaciones que realizo de mi trabajo.

A la Mtra. Diana. Por su apoyo para poder realizar este trabajo.

Al Mtro. Oscar. Por su apoyo para poder realizar este trabajo.

Dedicatoria

A mi mamá, Paty. A mi mamá, Paty. Se por todo lo que has tenido que enfrentarte a lo largo de estos 24 años para que el día de hoy, pudieras, si quiera estar leyendo estas palabras. Se que a lo largo de mi vida he cometido muchos errores contigo, muchas veces te llegue a fallar. Son momentos de los cuales me sigo arrepintiendo, pero que me han ayudado, a saber, que no tengo que volver a hacer. No tengo las palabras para decirte todo lo agradecido que estoy contigo, solo espero en la vida llegar a ser la persona que eres tú. Todas las buenas cualidades que tengo hasta el momento las he aprendido de ti, de mi mamá chave y mi papá rey, así que esta tesis es resultado de todo su apoyo. Esta tesis representa el inicio de mi vida profesional, pero también, indica que has llevado a cabo tu papel como mamá de manera maravillosa. Te amo mamá.

A mi abuelita, Isabel. A mi abuelita, Isabel. No tengo palabras para explicar lo agradecido que estoy contigo, casi todo lo que soy y he conseguido te lo debo a ti, me enseñaste muchas cosas desde pequeño. Siempre has estado para mi cuando más te he necesitado, con tu cariño y amor jamás me he sentido solo. Eres un amor de persona, gracias a ti aprendí a ser cariñoso, amable y apoyar a las personas con las que me junto. Con tu apoyo siempre me has motivado a cumplir mis metas. Esta tesis es el resultado del buen papel que has hecho como abuela. Por todo tu cariño muchas gracias, te amo mamá chave.

A mi abuelito, Raymundo. Sé que por muchos años no nos entendimos, pero actualmente sí y fuiste una parte muy importante para que pudiera terminar si quiera la carrera. Te agradezco todo el apoyo que me has ofrecido a lo largo de mi vida. Tal vez no seamos muy expresivos, pero sabes todo el cariño que te guardo, eres una persona muy importante en mi vida. Gracias a ti, he aprendido que la vida no es fácil, y que uno siempre debe seguir luchando día con día. Te juro que tratare siempre ser el mejor profesional, como en alguna de nuestras platicas me lo pediste. Te amo papá rey.

A Andrea Nimbe. Podría escribir mil cuartillas para tratar de agradecer todo el apoyo que me brindaste en los momentos en los que más vulnerable me encontré, pero sé que eso no sería suficiente. Hace dos años, cuando parecía que todo lo que hacia no tenia sentido y nada me estaba saliendo bien, siempre estuviste para apoyarme, de hecho, si no hubiéramos tenido aquella

charla momentos después del temblor, ni siquiera estaría el día de hoy escribiendo esto. Siempre tuviste razón sobre que las cosas iban a mejorar, y yo para esos momentos, no te creí. Estoy muy agradecido de poder haber coincidido contigo en las clases de inglés, más específicamente el primer día del segundo nivel, jamás pensé que una plática de 5 minutos nos llevaría a formar posteriormente una bonita amistad. Eres una persona increíble y aunque a veces creas lo contrario, yo jamás tendré dudas sobre eso, tal vez no siempre hablemos, pero sabes que siempre podrás contar conmigo.

A Armando. Mi mejor amigo, nuestra amistad siempre ha sido un caos. Desde el primer momento lo nuestro fue odio a primera vista. No olvidare como te molestaste porque salí sacando la lengua en una de tus historias para Instagram, tampoco olvidare la primera platica que tuvimos en la clase del maestro Roque. Sabes que jamás he creído en la coincidencia, en la suerte o en algún Dios, pero, siempre me pareció raro como terminamos siendo mejores amigos, a pesar de que solo me considerabas como un allegado. Fue una experiencia muy bonita haber podido pasar tres años de la carrera a tu lado, cada trabajo final que realizamos una noche antes, cada mañana después de la primera clase que aprovechamos para ir con Dani a desayunar, cada pelea que tuvimos, en fin, cada momento que pasamos en la facultad son momentos que no pienso olvidar jamás. Eres una excelente persona, siempre has estado para apoyarme en los momentos en los que más te he necesitado, y a pesar de que tiendo mucho a alejarme de las personas, sé que sabes que siempre estaré para apoyarte en lo que necesites. Dicen que los conductistas no tenemos sentimientos, pero se equivocan, porque siento mucha felicidad cada vez que recuerdo cada momento que pasamos juntos y a la vez, siento mucha tristeza, al saber que esos momentos no se repetirán. Por último, tal vez no nos veamos o hablemos mucho, pero nuestra amistad estará grabada de por vida en esta tesis.

A Centeotl. Me hubiera gustado haber podido compartir más momentos en la licenciatura contigo, pero agradezco cada momento en el que me escuchaste cuando me encontraba en un proceso complicado de mi vida, jamás me juzgaste. Me encanto haber podido tomar la practica de organizacional a tu lado, la verdad que me diste mucha confianza desde el inicio. Desde que te conozco me has inspirado a dar más de mí, siempre tratando de aprender o practicando nuevas cosas y eso me ha llegado a inspirar como no te imaginas. Tal vez en distancia nos encontremos

lejos, pero, aun así, en mí siempre vas a poder encontrar un apoyo y un amigo. Se que te quedaras en la maestría y te volverás cada vez más una mejor profesional, de eso no tengo duda.

Al trio de oro. Estefany Uxue y Cinthia Selene, son dos chicas super increíbles con las que pude compartir la practica de social. Cada trabajo hecho 5 minutos antes de ser entregado, cada platica que tuvimos, cada salida, cada risa, cada locura que pasamos juntos, cada plan que hicimos y que al final no se cumplieron son recuerdos que siempre guardare en mi corazón. Espero poder seguir compartiendo con ustedes más momentos increíbles. Tal vez no podemos vernos muy seguido, pero en este momento, sólo quiero decirles que siempre podrán contar conmigo. El futuro es incierto, pero, jamás olviden que no estamos solos, al final, hemos demostrado que *somos fuertes cuando estamos unidos*. Las amo con todo mi corazón chicas.

A Fernanda. Desde la primera ocasión que hablamos por un trabajo en equipo, tuvimos una bonita conexión, tu amistad no la cambiaria por nada en este mundo, eres una chica increíble. Siempre voy a admirar todo el esfuerzo que pones para conseguir todo lo que te propongas. Admiro mucho tu perseverancia. A veces soy una persona con la que es difícil lidiar, pero poco a poco nos hemos ido entendiendo, agradezco haber conocido a una persona tan maravillosa como tú dentro de la carrera. Espero seguir compartiendo esta bonita amistad contigo por muchos años más.

Índice

Introducción	9
Liderazgo transformacional y transaccional	12
1.1 Liderazgo.....	12
1.1.1 Liderazgo transaccional.....	15
1.1.2 Liderazgo transformacional.....	17
1.1.3 Comentarios sobre la medición del liderazgo.....	23
1.1.4 Liderazgo en estudiantes universitarios.....	27
1.1.5 Liderazgo y Altruismo.....	29
1.2 Evidencia empírica sobre el liderazgo	36
1.2.1 Investigación 1.....	36
1.2.2 Investigación 2.....	38
1.2.3 Investigación 3.....	42
1.2.4 Investigación 4.....	44
1.2.5 Investigación 5.....	45
Descuento social	47
2.1 Algunos comentarios sobre el descuento temporal, probabilístico y social.....	47
2.2 Descuento por demora.....	49
2.3 Descuento probabilístico.....	54
2.4 Descuento social.....	56
2.5 Evidencia empírica sobre el descuento social	62
2.5.1 Investigación 1.....	62
2.5.2 Investigación 2.....	63
2.5.3 Investigación 3.....	69
2.5.4 Investigación 4.....	72
2.5.5 Investigación 5.....	79
2.6 Justificación del estudio	80
2.7 Delimitación del objeto de estudio.....	81
2.8 Objetivo de la investigación.....	81
Liderazgo transformacional y transaccional analizado desde el descuento social	82
3.1 Método	82
3.1.1 Participantes.....	82
3.1.2 Diseño.....	82
3.1.3 Aparatos e instrumentos	83

3.1.4 Procedimiento	84
3.1.5 Resultados.....	86
3.1.6 Discusión	92
3.1.7 Conclusiones.....	97
Referencias.....	100
Anexos	116
Anexo 1	116
Anexo 2	116
Anexo 3	118
Anexo 4	123
Anexo 5	128
Anexo 6	133

Introducción

El liderazgo es un concepto que hace referencia, a la capacidad que tiene una persona de influenciar y modificar el comportamiento de otros en un episodio de interacción social (Krapfl & Kruja, 2015). A lo largo de la historia se han presentado una variedad de modelos teóricos que tratan de explicar dicho tema. De los cuales, el más utilizado es el *Modelo Total* que está conformado por el liderazgo transformacional y transaccional (Avolio, 1999). Pero antes de poder hablar sobre estos tipos de liderazgo, es necesario hacer una revisión de los demás modelos, debido a que el *Modelo Total* retoma sus ideas y agrega nuevos elementos (García et al., 2011).

De acuerdo con Estrada (2007), la primera teoría sobre el liderazgo surgió en el siglo XIX, bajo el nombre de la *Teoría del Gran Hombre* y posteriormente se desarrolló la *Teoría de los Rasgos* entre 1920 y 1950. Estas teorías establecen que los líderes no se hacen, sino que nacen y que, por ende, no todas las personas pueden convertirse en un líder, ya que solamente algunos contarán con las características “innatas”, características que les permitirán influir sobre los demás. Estas dos teorías se centran en identificar y determinar aquellas características que han poseído todos los grandes líderes de la historia (García et al., 2011).

Desde la *Teoría del Gran Hombre* se ha considerado que los líderes poseen las siguientes características: actitud positiva, autodisciplina, capacidad de trabajo, carácter, carisma, compromiso, comunicación, discernimiento, enseñabilidad, escucha, focalización, generosidad, iniciativa, pasión, relaciones interpersonales, responsabilidad, seguridad, servicialidad, poder solucionar problemas, valor y visión de futuro (Estrada, 2007). En comparación con la *Teoría de los Rasgos* en la que se considera como características importantes la extroversión,

adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a las experiencias (Robbins & Judge, 2009).

En la década de 1950, los investigadores dejaron de lado el análisis de las características innatas de los grandes líderes de la historia para enfocarse en las conductas que mostraban los líderes, específicamente en aquellas que tenían un efecto sobre los subordinados, dando como resultado la *Teoría del Comportamiento*. Esta teoría introdujo la idea de que cualquier individuo podía convertirse en un líder, solo dependía observar el comportamiento de uno (Giraldo, 2014).

Esta teoría no tardó mucho en ser descartada por los investigadores ya que en 1953 se desarrolló la *Teoría de las Contingencias*, desde la cual, se consideró las características de los líderes, sus conductas, y agregó un supuesto adicional: el entorno. Estableciendo así que el rendimiento de un líder se encuentra relacionado con las circunstancias, que le permitirán o no influir sobre sus subordinados (Barón, 1989).

Posteriormente se desarrolló la *Teoría de la Influencia*, que está basada en la concepción del líder carismático. Este tipo de líder es capaz de influenciar, inspirar y motivar a todos sus seguidores a trabajar más de lo que están acostumbrados, así como también incrementar el desempeño de la organización, puesto que permite que cada uno de los seguidores dejen de lado su interés personal y comiencen a ver el panorama desde la visión empresarial (Giraldo, 2014; Gómez, 2002).

Para hablar sobre el surgimiento de la *Teoría del Liderazgo Transformacional y Transaccional* debemos hablar sobre James M. Burns y Bernard M quienes fueron los creadores del *Modelo Total*. Bass James MacGregor Burns fue un académico que trabajó más de siete décadas en la investigación sobre el liderazgo, llegando a transformar la concepción que se tenía

en su época sobre este tema (Harvey, 2015). Este autor en 1978 realizó un análisis de las biografías de varios líderes políticos, que dio como resultado la conceptualización de dos tipos de líderes que son considerados opuestos en un continuo, el primero es el líder transaccional quien lidera basándose en intercambios con sus seguidores (Costo-Beneficio) y el segundo es el líder transformacional el cual inspira a sus subordinados para poder conseguir los resultados excelentes que la empresa demande y a su vez desarrollen habilidades de liderazgo, consiguiendo esto una vez los subordinados dejen de lado sus intereses personales y solo consideren los intereses colectivos (Mendoza & Ortiz, 2006).

Por su parte, Bernard M. Bass desarrolló una teoría en 1985 en su libro *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el que considero que un líder debe ser analizado en términos de su influencia sobre los seguidores, en la manera de transformar y motiva a estos por medio del carisma, la excitación intelectual y la consideración individual. Por otra parte, este autor consideraba que dependiendo de las circunstancias y demandas, se podrían exhibir diferentes patrones de liderazgo.

En resumen, en un principio la investigación se centró en estudiar la figura del líder desde una perspectiva individual. Sin embargo, hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno/ contexto y la cultura. El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como un acontecimiento que involucra relaciones compartidas, contexto, estrategias dinámicas y sociales, entre otros eventos (Cruz et al., 2013).

Liderazgo transformacional y transaccional

1.1 Liderazgo

No es tarea fácil delimitar conceptualmente el término liderazgo, esto debido a que no se tiene una sola definición y su aplicación en ámbitos de diversa naturaleza complican su comprensión, ocasionando que en 1974 Strondill concluyera que existen tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto (Vázquez et al., 2014). En pleno 2022 el problema sigue vigente.

Algunas de las definiciones sobre el liderazgo que diversos autores han utilizado, son las siguientes (Keiser, 2016):

- ❖ “El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo involucra una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros”.
- ❖ “El proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer metas y lograrlas”.
- ❖ “Influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas”.
- ❖ “El proceso de mover un grupo (o grupos) en alguna dirección a través de medios en su mayoría no coercitivos”.
- ❖ “El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que pretenden cambios reales que reflejen sus propósitos mutuos”.
- ❖ “La capacidad de crear una visión convincente y traducir la visión en realidades organizacionales”.

Otras definiciones que se han utilizado se muestran a continuación:

- ❖ “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos” (Newstrom, 2011, p.169).
- ❖ “Interacción entre dos o más miembros de un grupo, interacción que implica normalmente la estructuración (o reestructuración) de las percepciones y expectativas de los miembros de un grupo y la modificación de los comportamientos de los involucrados” (Ganga & Navarrete, 2013, p.55).
- ❖ “Proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas” (French & Bell, 1996 como se citó en Gómez, 2002, p.64).
- ❖ “Proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esa idea y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros” (Hellriegel & Slocum, 2009, p.262).
- ❖ “Aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Robbins & Judge, 2009, p. 385).
- ❖ El liderazgo “es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier, 2011, p.6)
- ❖ “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Terrazas, 2015, p.9).
- ❖ “Ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una

misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión” (Hugo Landolfi, como se citó en Terrazas, 2015).

- ❖ “Capacidad de influir en otros para lograr objetivos” (Hughes, 2009, pp. 1029).
- ❖ “Capacidad que tiene una persona de influir en otros” (Krapfl & Kruja, 2015)

Como puede notarse, las definiciones empleadas para describir qué es el liderazgo son muy variadas, por lo que dificulta trabajar con dicho termino. Por este motivo primero se tiene que entender el por qué de tantas definiciones para posteriormente establecer una definición que se ajuste a un enfoque basado en el análisis de la conducta, enfoque dese el cual se trabajara en esta investigación.

Para empezar, Ribes (1990) comenta que la diversidad de definiciones que existe sobre un mismo término dentro de las ciencias se debe a que las diciplinas científicas usan palabras del lenguaje ordinario en el que cada termino dependen del contexto, lo que provoca que se obtenga un nuevo significado de acuerdo con el modelo que se está utilizando. Este mismo autor comenta que en otras ocasiones existen diversas definiciones de un mismo termino ya que se opta por una redefinición con base en un análisis lógico de las acepciones del término, sus implicaciones empíricas y conceptuales. Cualquiera que sea la situación del término en particular, este siempre sufrirá cambios históricos en su significación, cambios que se asocian con la situación del modelo teórico o con los usos prácticos que en la descripción y clasificación de los eventos que les otorga la comunidad científica.

Estos pueden ser los motivos por los cuales existen demasiadas definiciones sobre liderazgo, definiciones que para este trabajo no son funcionales, por este motivo, se ha buscado una que se ajusten al enfoque del análisis de la conducta, desde el cual, el liderazgo es el

resultado observado cuando dos o más individuos interactúan en una situación organización. Por esta razón, la definición que se ajusta a dicho enfoque es la retomada por Vega & Ruíz (2019), ya que consideraran al liderazgo como la conducta operante de una persona que ejerce un cambio en el contexto del comportamiento operante de otro u otros individuos y que, por lo tanto, cambia o mantiene su conducta operante

Una vez establecida la definición de liderazgo desde un análisis conductual, en los siguientes apartados se describirá tanto al líder transformacional como al líder transaccional. Cabe señalar que, a nivel mundial, estos tipos de líder son los más investigados en la actualidad (Avolio, 1999; Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004).

1.1.1 Liderazgo transaccional

Esta teoría tiene como bases teóricas el aprendizaje social y la teoría del intercambio social (Deluga, 1990), estando acorde con aquellos modelos tradicionales que contemplan el cambio planificado, desde el cual, los líderes con un estilo instruccional y directivo planean y establecen las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán a las organizaciones a obtener los resultados esperados mediante la reducción máxima del riesgo (Contreras & Barbosa, 2013).

Siguiendo con lo mencionado por Contreras & Barbosa (2013), el liderazgo transaccional se concentra en motivar o aumentar la motivación de los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que tienen dentro de la organización (jefes-subordinados), fundamentándose en comportamientos contingentes que se encuentran basados en la claridad de las tareas que serán premiadas o castigadas según sus resultados.

Esto quiere decir que el líder transaccional usa el intercambio o transacción, recompensando o sancionando a los trabajadores con base en su rendimiento en sus tareas, limitándose en todo momento a mantener de manera monótona las operaciones que se llevan dentro de la empresa para evitar cualquier riesgo, y es capaz de ganarse la confianza de sus subordinados con el fin de cumplir con las metas establecidas (Ramírez & Sgambatti, 2008).

Este estilo de liderazgo tiene tres características, las cuales son: 1) recompensa contingente: acuerdo en el que se establece tanto explícita o implícitamente las metas de la organización que se debe alcanzar para que los subordinados obtengan las recompensas deseadas; 2) administración por excepción (activa): monitoreo por parte del líder para identificar las conductas negativas de los subordinados que van en contra de las reglas y normas para ejercer acciones correctivas; y 3) administración por excepción (pasiva): el líder solo interviene cuando no se cumplen los estándares (Hamilton, 2009; Pradenas, 2015).

Jensen et al. (2019) mencionan que el problema de esta conceptualización del liderazgo transaccional es que no se ha realizado de manera crítica y conductual, por lo que en un intento de realizar una reconceptualización define a este tipo de liderazgo como el uso de recompensas y sanciones contingentes, puesto que se tiene transacciones entre el líder y los empleados en su núcleo conceptual. Por lo tanto, el liderazgo transaccional implica la utilización de recompensas y sanciones contingentes para que el interés propio de los empleados individuales puede alinearse con el interés de la organización.

Las recompensas que usaran este tipo de líderes pueden ser tanto materiales y no materiales, ya que tienen efectos diferentes. En consecuencia, se puede conceptualizar el liderazgo transaccional como el uso de tres tipos de comportamientos contingentes al desempeño

o al esfuerzo: uso de recompensas no materiales contingentes, recompensas materiales contingentes y sanciones contingentes. Estos tres tipos de comportamiento no tienen por qué presentarse al mismo tiempo, debido a que pueden ser vistos como tipos de transacción alternativos (Jensen et al., 2019). La conceptualización que realizaron estos autores sobre el liderazgo transaccional será la usada para este trabajo.

1.1.2 Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo es considerado el más adecuado socialmente (Almiron et al., 2015) y se ha vinculado con el éxito organizacional (Waldman et al., 2001), debido a que el líder tiene como objetivo los criterios de sus subordinados, mediante la unificación de las problemáticas individuales con las problemáticas que la empresa presenta, ampliando de esta manera el panorama de sus necesidades, trascendiendo así sus interés individuales hacia los colectivos, consiguiendo posteriormente que se generen modificaciones tanto en los procesos como en los sistemas organizativos y sociales (Asfar et al., 2016).

Los líderes transformacionales se enfocan en compartir con sus subordinados tanto la visión como la misión de la empresa para conseguir una cultura organizacional en la que exista un alto nivel de compromiso, relaciones emocionalmente positivas, ambientes laborales que propicien un mejoramiento en la eficacia laboral (Mendoza & Ortiz, 2006), un aumento en el compromiso organizacional (Poter, 2015) y que lleguen a percibir el trabajo que realizan de manera más positiva (Cruz et al., 2013).

Este tipo de liderazgo trata en todo momento de basar sus interacciones en la confianza, esto debido a que se reconoce que las organizaciones son sistemas dinámicos no lineales y potencialmente caóticos y que mediante las interacciones basadas en la confianza se puede

alcanzar la flexibilidad que requiere el sistema para transformarse y ajustarse en todo momento a las demandas del sistema empresaria, el sector y el contexto en general (Contreras & Barbosa, 2013).

Con base en lo anterior se ha encontrado que el liderazgo transformacional tiene una mayor relevancia en organizaciones que ante los cambios constantes se generen un sentimiento de incertidumbre (Waldman et al., 2001). Esto puede deberse a que los subordinados consideran las cualidades carismáticas de un líder transformacional como factor clave para enfrentar una crisis, incrementar la motivación, dedicación y el compromiso de estos hacia la organización (Pillai, 1996).

Otro punto relevante relacionado con los cambios organizacionales es lo mencionando por Contreras & Barbosa (2013) quienes mencionan que los líderes transformacionales al presentarse cambios organizacionales, pueden incidir en la percepción de éxito de sus subordinados para incrementa su motivación, dedicación y el comportamiento de estos; así como canalizan la incertidumbres y los temores que pueden llegar a tener.

Un líder transformacional tiene las habilidades y competencias para estimular a sus subordinados y desarrollar en ellos las habilidades y competencias para que sean capaces de innovar en la organización (Turbay, 2013), esto ha sido comprobado por García et al. (2007) quienes encontraron una relación directa entre el liderazgo transformacional y la visión compartida, el aprendizaje organizativo, la innovación organizativa ($p > 0.5$), al analizar las respuestas obtenidas por medio de un cuestionario de 900 participantes. El cuestionario estaba compuesto por la escala de Podsakoff et al. (1996) para medir el liderazgo transformacional, tres ítems de los trabajos de Oswald et al. (1994) y Tsai y Ghoshal (1998) para medir la visión

compartida, dos ítems de los trabajos de Kale et al. (2000) y dos ítems de los trabajos de Edmondson (1999) para medir el aprendizaje organizativo, una escala desarrollada con base en los trabajos de Miller y Friesen (1983) para analizar la innovación organizativa, y se desarrollaron 8 ítems para medir los resultados organizativos.

Mendoza et al. (2007) mencionan que este tipo de líderes pueden ser directivos o participativos, autoritarios o democráticos dependiendo el contexto en el que el líder se encuentre. Esto lo explican al poner como ejemplo a Nelson Mandela, quien podría considerarse directivo y transformacional cuando declara “olvidemos el pasado”, ser participativo y transformacional cuando es activo y se involucra abiertamente en la realización de los foros multirraciales, ser directivo y transaccional cuando promete a la gente de color mejoras en sus viviendas a cambio de sus votos, o también ser participativo y transaccional cuando alcanza acuerdos mutuos para compartir el poder con la minoría blanca.

El liderazgo transformacional es considerado como el principal recurso con el que puede contar una empresa (Cruz et al., 2013), puesto que tratan de incrementar el capital psicológico de sus subordinados, mejorar tanto la producción como los servicios, mejorar las relaciones de los subordinados con su ambiente laboral, así, como antepone la salud de estos como una meta.

El líder transformacional logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de las creaciones de oportunidades para los subordinados que les permitan desempeñarse de manera efectiva para alcanzar la excelencia organizacional, siendo de esta manera que un líder transformacional logra el equilibrio entre el cumplimiento de las metas y la preocupación por sus subordinados (Serrano & Portalanza, 2014).

A manera de síntesis, a continuación, se expondrá de manera precisa los componentes básicos de liderazgo transformacional (García et al., 2011; Hamilton, 2009; y Lupano & Castro, 2006).

1. Carisma o influencia idealizada: El líder se comporta de tal manera de forma ética y moral que son tomados como referentes por sus subordinados, llegando así a tratar de imitarlos en su hacer diario. Esta manera de comportarse genera en ellos admiración, respeto y confianza en su decir y hacer.
2. Estimulación intelectual: Se parte del principio de la promoción autonomía y el desarrollo de habilidades y competencias en el quehacer laboral, siendo así que los líderes estimulan a sus subordinados a tener ideas innovadoras y creativas mediante la generación de preguntas, cuestionando supuestos y dando nuevos enfoques a las antiguas situaciones sin criticar los errores individuales que puedan surgir en el camino ni tampoco las ideas que difieran a las del líder. La estimulación tiene las siguientes características:
 - a) Reformulaciones: El líder impulsa a sus trabajadores a reformular los problemas que se necesite solucionar en el momento.
 - b. Inteligencia: El líder debe tener un nivel intelectual superior al de sus subordinados, pero acompañado de flexibilidad y creatividad de pensamiento.
 - c. Símbolos e imágenes: El líder es capaz de crear, interpretar y elaborar símbolos e imágenes que ayuden a solucionar los problemas y a reconciliar la cogniciones o experiencias confusas y contradictorias.
3. Consideración individualizada: El líder es capaz de identificar las necesidades de desarrollo personal y las capacidades que tienen de cada uno de sus subordinados, así como tiene la capacidad de delegar, entrenar, aconsejar y proveer retroalimentación a estos para

potencializar su desarrollo personal y su desempeño. La consideración tiene las siguientes características:

- a. Comunicación informal personalizada: El líder ve al empleado como persona, está consciente de las preocupaciones que tienen, y tiene presente las pláticas que han tenido en el pasado.
 - b. Información a los subordinados: El líder informa sus trabajadores lo que está sucediendo en su entorno.
 - c. Diferenciación de los subordinados: El líder es capaz de distinguir las necesidades de sus trabajadores, motivaciones y deseos; y es capaz de utilizarlas efectivamente.
 - d. Consejo a los seguidores: El líder es capaz de apoyar a sus subordinados en respecto a sus problemas de índoles personal y laborales mediante una escucha activa y efectiva, una plática en la que se comparta experiencias personales y permitir que sus subordinados generen preguntas que les ayuden a generar alternativas propias.
4. Motivación inspiracional: Grado en el que el líder entrega una significación y desafíos a sus seguidores para despertar su espíritu de equipo, su entusiasmo por trabajar y su optimismo ante los problemas. Esto con la intención de tener trabajadores involucrados y comprometidos con una visión compartida. La motivación tiene las siguientes características:
- a. Dirección del significado: El líder es capaz de conferir a sus subordinados una definición del contexto.
 - b. Uso de símbolos: El líder es capaz de utilizar historias, ceremonias, insignias, conferencias, slogans y accesorios que justifiquen las acciones que lleva a cabo.
 - c. Manejo de impresión: Los líderes son capaces de crear y mantener impresiones deseadas de ellos en sus seguidores.

- d. Factor de expectativas de los seguidores: El líder es capaz de establecer metas razonables para cumplir los objetivos de la organización.

Por otro lado, Estrada (2006) complementa lo anterior identificando aquellas habilidades, aptitudes y actitudes que requiere un dirigente transformacional, las cuales son: debe expresarse bien y ser convincente, debe ser claro acerca de la dirección de la organización, cumplir cada una de las obligaciones que tiene con la organización y con los subordinados, escuchar con atención a quienes lo rodean, aceptar incondicionalmente a sus subordinados despanándose de sus juicios de valor, conformar equipos de trabajo, planificar, ser estratégico, tomar decisiones de acuerdo al panorama holístico, ser innovador, tener una capacidad analítica, ser creativo, disposición al cambio, disposición positiva permanente frente al aprendizaje y ser un crítico constructivista.

Algunas críticas teóricas respecto a este tipo de liderazgo son las siguientes: el liderazgo transformacional se enfoca en que los trabajadores se comprometan en el logro de la misión y visión de las organizaciones, dejando de lado sus intereses personales aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades vitales, y que esto puede ser conseguido mediante un “líder”, el cual, posee una serie de cualidades especiales y habilidades para ejercer un cambio de prioridades en sus subordinados con la idea de que cumplir con los objetivos beneficiará su crecimiento personal, así como los llevará a convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados (Mendoza & Ortiz, 2006).

El problema que presenta esta teoría es la dependencia explicativa hacia el líder y sus características cognitivas y de personalidad, dejando de lado otros factores importantes como son las características del contexto organizacional y la historia evolutiva conductual de aquellas personas consideradas líderes (Vega & Ruiz, 2019).

Por último, desde una perspectiva conductual Jensen, et al. (2019) han identificado que los líderes transformacionales tienen como característica central conseguir una comprensión compartida con sus subordinados, con el fin de alterar sus prioridades y alentarlos a dedicar esfuerzos hacia la visión de la organización, lo cual, puede ser conseguido mediante las siguientes conductas: 1) aclarar la visión de la organización, ya que se pretende que los empleados alcancen las metas organizacionales por razones distintas al interés propio, 2) intentos de compartir la visión con aquellos empleados que en última instancia se supone que deben ejecutarla, puesto que será necesario para que los empleados deseen contribuir a hacer realidad la visión, y la importancia de dar ese sentido para informar y limitar; y 3) acciones destinadas a sostener una visión compartida a corto y largo plazo, esperando así obtener una colaboración con los empleados para lograr la visión. Estos tres tipos de comportamientos se encuentran entrelazados, y tienen como propósito transformar a los empleados para que compartan y actúen de acuerdo con la visión.

1.1.3 Comentarios sobre la medición del liderazgo

Las organizaciones se encuentran en una época en la cual los cambios son constantes y por ende las soluciones que se dan en un momento determinado tienen un efecto poco duradero, esto a largo tiempo genera en los subordinados fatiga e incrementa su resistencia al cambio (aunque dependerá del compromiso de los trabajadores con los procesos organizacionales), siendo así importante contar con un líder que plante los cambios a los subordinados y demuestre de qué manera estos son necesarios (Contreras & Barbosa, 2013).

Con todos los cambios en los que constantemente están inmersas las organizaciones es necesario contar con líderes capaces de guiar y orientar a los subordinados para la consecución

de los fines comunes (Almiron et al., 2015), dichos líderes deben vincular el cumplimiento de su hacer con base en la ética y en la responsabilidad a la hora de dirigir, ya que esto genera confianza e interés con todos los demás, lo que puede posteriormente direccionar a la empresa de manera adecuada cuando se presenten cambios en el mercado laboral (Contreras, 2008).

Según Serrano y Portalanza (2014) el estilo de liderazgo que se emplee en las organizaciones influirá directamente en el clima laboral, ya que dependiendo el tipo de líder, se desarrollara la percepción de pertenencia en los subordinados, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa, así como también, a través su manera de motivar, generar un ambiente en el que se obtenga una percepción de bienestar psicológico como físico adecuado para los trabajadores y la percepción de satisfacción por el trabajo. Por esta razón, se debe tener en cuenta que tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional aportan diferentes parámetros para distintas situaciones organizacionales.

Algo a considerar, es que a pesar de que existan autores que consideren importante la presencia de líderes transformacionales para mantener a las empresas a largo plazo a pesar de los cambios en el mercado (Mendoza et al., 2007), no se ha encontrado de manera empírica la existencia de un estilo de liderazgo mejor que otro, debido a que ambos presentan ventajas como desventajas (Almiron et al., 2015).

Por otra parte, algunos factores que pueden influir en ser un líder transformacional o transaccional son las características del contexto organizacional y la historia evolutiva conductual de aquellas personas consideradas líderes (Vega y Ruiz, 2019). Otros factores según Mendoza et al. (2007) serían las experiencias de liderazgo en la escuela a la que asistieron a lo

largo de su vida académica, el entrenamiento recibido, haber crecido en una sociedad individualista como es Estados Unidos o en una sociedad colectivista etc.

Como puede notarse hasta este momento, se ha descrito de manera resumida aspectos sobre el liderazgo dentro de las organizaciones, lo que debe hacer el líder cuando existan cambios en el mercado laboral, factores que pueden influir sobre el tipo de liderazgo, entre muchas otras cosas más que se han descrito en los apartados anteriores. Toda esta información que se ha presentado ha surgido de diversas investigaciones, las cuales, han tenido como objetivo conocer cada vez más el tema del liderazgo,

Para poder seguir generando información sobre el liderazgo, es necesario hacer investigaciones sobre el tema, pero dichas investigaciones, tiene que seguir una serie de parámetros para que tengan una validez y confiabilidad, esto con el fin de poder generalizar los hallazgos posteriormente a diversos contextos y a líderes en general (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los datos que se obtienen tras nuevas investigaciones ayudan a comprender cada vez más que factores pueden llegar a estar relacionados con el liderazgo, por esta razón, es necesario contar con herramientas que permitan recabar información sobre este tema. Algunas de las herramientas que mayormente se han utilizado son: escenarios simulados, entrevista, observación, etnografía, estudio de caso, análisis de contenido y/o cuestionarios. Estos últimos son los más utilizados en la actualidad debido a su bajo costo, su rápida aplicación, su validez, su confiabilidad comprobada y por su análisis mediante procesos estadísticos precisos, no obstante, los cuestionarios presentan limitación como la nula consideración de variables contextuales, las respuestas pueden estar influidas por el principio de deseabilidad social (contestar con base en lo socialmente esperado) o verse afectados los resultados por los estereotipos que son asumidos por quien responde (Lupano & Castro, 2006).

Muchas investigaciones que han generado conocimiento empírico sobre el liderazgo transformacional y transaccional se han realizado haciendo uso del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), que es una evaluación que se les da a los y que permite identificar qué características exhibe su líder (pueden ser más transaccionales que transformacionales o viceversa) antes de colocarlo en algún tipo de programa de desarrollo de liderazgo (Hamilton, 2009).

La primera versión del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) fue elaborado por Bernard Bass y Bruce Avolio, en la Universidad de Binghamton en Nueva York, aunque conforme ha pasado el tiempo ha sido aplicado en diversos países, en distintos idiomas y en todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Este cuestionario se divide una parte que responde el propio líder y otra que responden sus subordinados (Mendoza et al., 2015).

La prueba MLQ ha sufrido modificaciones conforme se han ido descubriendo nuevas cosas, por esta razón se han desarrollado otras versiones como es el caso del MLQ-R5 que en su inicio estuvo compuesto por 70 ítems distribuidos en siete factores, cuatro sobre liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo o liderazgo pasivo (Moreno et al., 2021).

Posteriormente se propuso una nueva versión del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire -short form-, el cual constaba de 45 ítems de los cuales 36 estaban relacionados con el liderazgo y están agrupados en nueve factores: cinco de liderazgo transformacional (influencia idealizada conducta, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada), dos de liderazgo transaccional

(recompensa contingente y dirección por excepción activa) y dos factores que denotan la ausencia de liderazgo o liderazgo pasivo (dirección por excepción pasiva y laissez-faire). Los nueve ítems restantes evalúan variables de ámbito organizacional como son el esfuerzo extra que los seguidores están dispuestos a desarrollar, la eficacia del líder y la satisfacción de los individuos del grupo con él. Este instrumento fue validado al castellano con modificaciones en la estructura factorial original (Moreno et al., 2021).

1.1.4 Liderazgo en estudiantes universitarios

El liderazgo es parte integral de la educación y de la práctica profesional. Por esta razón es que tanto las habilidades como competencias de liderazgo que pueden llegar a tener los estudiantes universitarios deben ser desarrolladas durante el proceso de formación académica (Otálora, 2021; Díaz et al., 2019) para poder dar respuesta a las demandas laborales una vez estos se encuentren trabajando (Martinez et al., 2020). Algunas de estas habilidades y competencias son la comunicación, colaboración, trabajo en equipo, innovación y autonomía persona (Lopera et al., 2021).

Lo anterior está relacionado con lo mencionado por Franco y Ríos (2013) puesto que consideran que las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de formar profesionales con habilidades de líderes, ya que desde primaria, secundaria y preparatoria se supondría tendrían que fomentarse a los estudiantes a ser líderes, esto con la finalidad de ser reforzado en las universidades, que es cuando el estudiante afianza su personalidad como profesional.

A pesar de lo anterior, los estudiantes universitarios no tienen desarrolladas las habilidades y competencias como se esperaría. De hecho, se ha encontrado que los estudiantes

del sexo femenino pueden llegar a considerar que han desarrollada tanto las habilidades como competencias en menor medida que los estudiantes del sexo masculino, pudiendo deberse en mayor medida a que tradicionalmente la competitividad, asertividad, razonamiento, intelectualidad y agresividad son atributos que son asignados al rol masculino (Magaña et al., 2016).

Después de realizar un análisis de las diversas teorías sobre el liderazgo en los estudiantes Franco y Ríos (2013) encontraron que presentan las siguientes características: adaptabilidad, autoridad, relaciones interpersonales, capacidad de escucha, carisma, comunicación asertiva, confianza, control de la toma de decisiones, delegación, democrático, exigencia, innovación, inspiración, inteligencia, interés en las personas, mente abierta, moral, motivación, orientación, persuasión, planeación, retroalimentación, responsabilidad, seguridad en sí mismo, solución de problemas y trabajo en equipo.

Angelucci et al. (2013) tras realizar una encuesta a 3384 estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello, encontraron que en los estudiantes predomina el liderazgo transformacional. Estos resultados también fueron encontrados por Manco (2019) en estudiantes de la carrera de psicología de una Universidad privada de Lima Metropolitana, por Martínez et al. (2020) en estudiantes pertenecientes a la Escuela de Medicina del Tecnológico de Monterrey y por Ponce (2018) en estudiantes pertenecientes a la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera y Metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Contrario a lo anterior Ortega (2017) encontró que el estilo de liderazgo predominante en los estudiantes de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas (UPEL-IPC) en Venezuela es el transaccional, por su forma de actuar en la unidad

curricular, énfasis por llegar acuerdos y confort con los grupos de trabajo, por aportar ideas colectivas, por la habilidad negociadora con el grupo y con el profesor, por la capacidad de convivencia entre el grupo y obtener de ellos información para el logro de sus fines (material), por su capacidad organizativa y por su preocupación por el proceso (aprendizaje) más que por una calificación final.

1.1.5 Liderazgo y Altruismo

En la literatura el altruismo se ha definido “como cualquier comportamiento que beneficia a otros independientemente de las ventajas que tal conducta podría tener para el benefactor”. También, se ha definido como “un acto prosocial hacia otros miembros de la organización, como ayudar con cargas de trabajo pesadas, orientas a nuevas personas y a ayudar a los que han estado ausentes” (Singh & Krishnan, 2008).

Sağnak y Kuruöz (2017) y Kark y Waismel-Manor (2005) mencionan que una de las variables que se han dejado de lado en la literatura sobre liderazgo han sido los comportamientos altruistas que se pueden definir como aquellos comportamientos voluntarios a través de los cuales se pretende ayudar a otros con tareas o problemas relevantes para la organización, y que se han encontrado relacionados con otras áreas de investigación como es: el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la confianza, etc.

De hecho, el altruismo ha sido marginado en la investigación y la práctica de la gestión durante el siglo XX porque se percibía que no aportaba beneficios y tenía una relevancia mínima para el proceso de creación de empresas, que se basa en la competencia y la maximización de beneficios. Sin embargo, durante la década de los 2000, tanto los profesionales como los

investigadores comenzaron a darse cuenta de la importancia del altruismo en las organizaciones (Alnajjar & Hashim, 2020).

Dicha importancia radica en la influencia que tiene los líderes que presenten conductas altruistas sobre la percepción y actitudes de los seguidores, específicamente en sus: (1) atribuciones de carisma, (2) atribuciones de legitimidad, y (3) intenciones de conductas de reciprocidad hacia el líder. Además, estos efectos principales, según la teoría, serán moderados por dos variables de contingencia: (4) incertidumbre organizacional y (5) competencia del líder (Choi & Mail-Dalton, 1998).

Desde el liderazgo transformacional, el autosacrificio se considera un comportamiento inspirador y ejemplar que adquiere especial importancia cuando el compromiso de los seguidores es esencial para desempeño organizacional efectivo, lo cual, está relacionado con lo mencionado por Rachlin y Locey (2011) quienes establecen que cuando los seguidores cooperan al igual que el líder para cumplir los objetivos las ganancias que pueden obtener son superiores. Sin embargo, el papel del autosacrificio ha sido controversial desde un punto de vista conceptual. Aviolo y Locke (2002) detallan en su artículo una discusión conceptual donde los dos autores contrastan sus diferentes puntos de vista respecto a la motivación del liderazgo. Locke desde un inicio deja ver que los líderes deben en todo momento actuar desde un interés egoísta y pensar de manera racional justificando que toda acción de ayudar a alguien tiene un motivo egoísta y por ende no hay un autosacrificio como tal. Él describe de la siguiente manera a un líder egoísta: 1) trabajaría de lo que le gusta, 2) trataría de analizar la realidad para que su negocio tuviera éxito, 3) contrataría a los mejores candidatos, 4) sería honesto, 5) sería congruente con su hacer y decir, 6) escucharía a sus empleados y 7) trataría a sus empleados y clientes de manera justa.

Aviolo por el contrario defendía la idea de que un verdadero líder es aquel que deja de lado las demandas de la multiplicidad de deseos, necesidades y expectativas cotidianas que solo los beneficiarían a él para concentrarse en aquello que beneficie también a sus seguidores, ya que reconoce que el liderazgo no solo constituye las acciones de un solo individuos dentro de una organización, sino que también están presentes las interacciones que los líderes tienen con los seguidores y el contexto en el que esas interacciones tienen lugar. Este autor retoma lo mencionado por Locke sobre la idea de que un líder estará motivado a actuar por motivos egoístas y que por esta razón jamás estaría realizando un autosacrificio, mencionando desde una perspectiva altruista que si un líder al ayudar a uno de sus seguidores lo percibiera como un autosacrificio significaría que este líder en cuestión no tiene interés personal en la empresa o en sus productos y que trabaja a corto y largo plazo solo para servir desinteresadamente a la sociedad.

Finalmente, Aviolo considera que un líder no puede ser egoísta debido a que la literatura ha demostrado que un líder transformacional debe ser una persona que persuade a sus seguidores a dejar de lado por un período de tiempo sus preocupaciones individuales y perseguir una meta común que es importante para las responsabilidades y el bienestar del grupo. Esto se encuentra ligado con lo que menciona Mendoza et al. (2007) respecto a que los miembros de un equipo de trabajo transformacional se preocupan por sus compañeros, se estimulan intelectualmente, se inspiran entre ellos, y se identifican con las metas del equipo.

Mendoza et al. (2007) comentan que desde 1978 Burns describió al líder transformacional como alguien que no sólo motiva a los seguidores hacia la jerarquía de las necesidades de Maslow, sino que también los llevó a trascender sus propios intereses, presumiblemente incluyendo su propia realización, así como mencionan que Williams en 1994

en su texto *“Tying Up Loose Ends: The Role of Transformational Leadership in OCBs, Commitment, Trust and Fairness Perception”* demostró que los líderes transformacionales muestran más conductas civilizadas como el altruismo, la conciencia, el interés deportivo, la cortesía, una virtud cívica; así como el inspirar a sus subordinados con estos mismos valores.

Siguiendo con lo anterior, el altruismo se ha considerado como una variable antecedente para el liderazgo transformacional y los líderes carismáticos/transformacionales operan desde una alta preocupación por los demás. Postulándose incluso que el altruismo se una orientación filosófica de los líderes transformacionales, ya que el altruismo impulsa la capacidad de los líderes para crecer, ser sensibles a las necesidades de los seguidores, liderar siendo liderados, así, como dichos líderes altruista tiene un sistema de valores consistente que se socializa en lugar de personalizar (Singh & Krishnan, 2008). Estos mismos autores consideran que si el líder presenta comportamientos altruistas, tenderá a mostrar comportamientos que surgen de la preocupación por los seguidores, esperando así, que perciban la preocupación subyacente y, por lo tanto, se incline más a mejorar la interacción futura y la reciprocidad hacia el ayudante (líder).

Desde este punto se puede mencionar que todo lo escrito con anterioridad fue la presentación teórica de como se ha manejado el tema del liderazgo y el altruismo, temas que presentan confusiones conceptuales. Estos problemas serán expuestos a continuación, para posteriormente describir la mejor manera para investigar estos temas sin caer en problemas teóricos y/o metodológicos.

El problema que existe en la teoría de rango completo y en el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ), es la conceptualización que tienen sobre el liderazgo transformacional y transaccional, esto debido a que su análisis esta basado en los efectos que pueden generar los

líderes sobre los subordinados y no es los comportamientos que estos presentan para generar estos efectos. El enfocarse en los resultados más que en las conductas impide realizar análisis rigurosos sobre las conductas que llevan a cabo los líderes para cumplir con los objetivos organizacionales, y a su vez, esto provoca que se tengan las siguientes confusiones teóricas: 1) ¿Por qué hay tres dimensiones de liderazgo transformacional, cómo difieren y se relacionan, y cuál es su factor unificador común?, 2) ¿Por qué no se distingue entre recompensas transaccionales materiales y no material?, y 3) ¿Cuáles son las condiciones que se necesitan para poder aplicar esta teórica en un contexto específico?

Ejemplo de investigaciones que se han basado en las conductas y no en los efectos al momento de investigar sobre el liderazgo transformacional es la realizada por Komaki et al. (2011) quienes mediante el Modelo Operante de Supervisión Efectiva (basado en el condicionamiento operante) aumentaron la motivación de los trabajadores al conseguir que los gerentes monitorearan e indagaran sobre el desempeño de cada uno de sus subordinados, con el motivo de tener información sobre qué consecuencias contingentes debía proporcionar.

Otra investigación fue realizada por Krapfl y Kruka (2015) quienes exponen aquellos comportamientos que resultan claves para liderar a una gran variedad de personas y en una amplia gama de contexto. Los comportamientos que describen son los siguientes: establecer una propuesta de valor, ser congruente en su hacer y decir, habilidades de ejecución, crear nuevos procesos o diseños, habilidad en la comunicación, habilidades facilitadoras, habilidades de construcción de equipos, tenacidad, habilidades de construcción de cultura y enfrentar la adversidad.

Por otro lado, el término de altruismo presenta los mismos problemas que el término de liderazgo, debido a su concepto se concibe desde una perspectiva racional y se ha definido en términos de los efectos que tiene sobre la conducta de los seguidores, los cuales pueden presentarse como fe, respeto por el líder, apego emocional, identificación con él líder, intenciones de hacer esfuerzos adicionales, entre muchos otros efectos (Choi & Mail-Dalton, 1999).

Por otro lado, existe otro problema dentro de la literatura sobre este tema, y es la confusión conceptual entre el altruismo y el autosacrificio, llegando incluso algunos autores a considerarlos sinónimos (Singh & Krishnan, 2008). Este error conceptual ha imposibilitado estudiar las conductas altruistas desde el análisis conductual puesto que aparentemente no tiene reforzador la conducta de autosacrificio, y al considerar erróneamente que ambos términos son sinónimos, al existir reforzados en la relación líder-seguidor no se estaría hablando de conducta altruista (Rachlin & Locey, 2011). Por dicho motivo, debe considerarse que ambos términos no son sinónimos, siendo así que cuando se habla de conducta altruista debe considerarse la existencia de reforzadores, pero no cuando se habla de conducta de autosacrificio.

Por otro lado, Rachlin & Locey (2011) mencionan que una persona llega a presentar en su día a día comportamientos altruistas debido a su historial de reforzamiento que ha tenido a lo largo de su vida, el autocontrol y el costo-beneficio que tendrá por esta decisión. Esto se encuentra relacionado con el modelo desarrollado por Malott (2001) quien menciona que para que una consecuencia sea efectiva debe contar con una consecuencia retrasada pero significativa, con el fin de aumentar la probabilidad de que se vuelve a presentar la conducta, en este caso, la conducta altruista.

Con base en lo anterior es necesario considerar que tanto en el liderazgo transformacional como transaccional puede existir la conducta altruista, aunque en la literatura se relaciona más dicha conducta con el liderazgo transformacional o en otras ocasiones se relaciona con el liderazgo en general. Independientemente del tipo, los líderes deben presentar conductas altruistas, las cuales se presentan cuando el líder brindar recursos a otros en lugar de conservarlos para su uso personal (Avolio & Locke, 2002; Choi & Mai-Dalton, 1999; Singh & Krishnan, 2008).

Desde una perspectiva conductual, el ceder recursos a otros en lugar de conservarlos para el uso personal es una situación de elección (Jones & Rachlin, 2006; Jones, 2021). Esto posibilita estudiar la conducta altruista desde un modelo teóricos objetivo y hacer uso de modelos estadísticos para poder analizar los datos que las investigaciones puedan arrojar, y puedan ser usados en investigaciones posteriores.

Un factor por el cual no se había considerado anteriormente el comportamiento altruista en el liderazgo era por el desafío de medir las relaciones sociales de manera tangible, aunque, se ha encontrado evidencia empírica que se pueden medir dichas relaciones mediante el descuento social, lo que permite predecir el comportamiento altruista de una persona (Jones, 2021). De esta manera, se podrá estudiar el altruismo en el liderazgo sin hacer uso de escalas subjetivas, como es el caso del Inventario de Motivo Valores y Preferencias (Furnham et al., 2016), así como, se podrá llegar a tener una comprensión sobre la toma de decisiones de los líderes que tienen efectos sobre sus subordinados, y se podrá considerar de manera conductual tanto la historia, el contexto y las relaciones sociales que mantiene el líder dentro de la organización.

El descuento social, como marco teórico propone que la cantidad de una consecuencia que estamos dispuestos a dar a otros en lugar de conservarla para nosotros y que disminuye como función de la distancia social que tenemos con otras personas, permite estudiar la conducta altruista (Jones & Rachlin, 2006). Actualmente, se cuenta con evidencia empírica que muestra que las relaciones sociales se descuentan de la misma manera hiperbólica que las personas descuentan las demoras, siendo así, que cuanto más lejana sea una relación social, menos valor inmediato tendrá (Jones, 2021) y al aumentar la magnitud de la recompensa en las tareas de descuento social se comporta de manera similar al aumento que da en la magnitud de las recompensas en el descuento de probabilidad (Jones & Rachlin, 2009).

Por esta razón Simon en 1995 escribió que las personas asignan los recursos disponibles con base en tres dimensiones: la primera es el consumo actual que tendrá la persona, la segunda dimensión será el consumo que tendrá la misma persona, pero en un momento posterior y la última es el consumo que tendrá la otra persona. Tanto la primera como la segunda dimensión hacen referencia al descuento por demora y la última dimensión hace referencia al descuento social (Jones & Rachlin, 2009).

1.2 Evidencia empírica sobre el liderazgo

La tesis principal de este trabajo señala que existe una relación entre el liderazgo transformacional y el altruismo, conceptualizado como una elección. Debido a lo anterior, a continuación, revisaremos un conjunto de estudios que proporcionan la evidencia empírica en la que se basa la propuesta.

1.2.1 Investigación 1

Singh y Krishnan (2008) realizaron dos experimentos, con las cuales, pretendieron contestar a las siguientes hipótesis:

H1. El sacrificio personal se relaciona positivamente con el liderazgo transformacional.

H2. El autosacrificio se relaciona positivamente con el altruismo.

H3. El altruismo media la relación entre el autosacrificio y el liderazgo transformacional.

H4. El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la identidad colectiva.

H5. El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las percepciones del desempeño del grupo.

Experimento 1

El primer experimento se enfocó en recopilar las respuestas de 127 gerentes de diferentes industrias de la India mediante un cuestionario. El muestreo no fue intencional, ya que no hubo ninguna razón particular por la que los participantes provinieran de estos sectores industriales.

Para medir la parte del liderazgo transformacional se utilizó el *Cuestionario de Liderazgo transformacional (MLQ) Formulario*, para medir la parte del autosacrificio se desarrolló una escala con un total de 13 ítems con base en Choi and Mai-Dalton (1998; 1999), para medir el altruismo se midió utilizando la escala de cinco ítems desarrollada por Choi and Mai-Dalton (1998), para medir la identidad colectiva se utilizó la escala de cinco ítems de Conger et al. (2000) y el rendimiento se midió utilizando la escala de cuatro ítems de Bass (1985) para medir la eficacia de la unidad.

En este experimento los autores encontraron que todas las variables (altruismo, autosacrificio, liderazgo transformacional, identidad colectiva y rendimiento) analizadas estaban correlacionadas ($p < 0.01$), el altruismo mediaba la relación entre el autosacrificio y el liderazgo transformacional ($p < 0.01$), el autosacrificio y el altruismo pueden operacionalizarse como dos constructos independientes ya que su correlación no fue significativa, así como encontraron que el sacrificio propio ("simplemente darse por vencido") se cumple a través del altruismo

("preocupación por los demás"), lo que lleva a una percepción mejorada del liderazgo transformacional.

Experimento 2

El segundo experimento tuvo como objetivo demostrar la causalidad de todas las variables consideradas en la primera investigación mediante la utilización de un método de escenario. Para esta investigación participaron 161 estudiantes de pregrado pertenecientes a las disciplinas de ingeniería y administración, quienes oscilaban entre los 20 a los 26 años.

A los estudiantes se les proporcionaron viñetas que describían una institución académica (se eligió este escenario para que pudieran relacionarse mejor) y posteriormente se les pidió responder a una serie de preguntas relacionadas a cómo habrían reaccionado si hubieran sido parte de esta institución. Cada escenario constaba de un párrafo que describía los antecedentes de la institución. Este párrafo era común en todos los escenarios. Los párrafos adicionales contenían la manipulación del comportamiento de autosacrificio y la manipulación del altruismo.

Con base en el experimento se encontró que los seguidores al identificar que el líder no tiene una preocupación por ellos no trabajan de la misma manera que si existiera dicha preocupación, por otro lado, esta investigación apoyó la afirmación de que un líder transformacional es esencialmente una persona con convicciones y valores morales. Por último, se confirmó que el liderazgo transformacional mejora la identidad colectiva entre los seguidores.

1.2.2 Investigación 2

Choi y Mai-Dalton (1999) realizaron una investigación con dos grupos de sujetos: estudiantes tanto de pregrado como de posgrado (457) y empleados pertenecientes a empresas de contabilidad y manufactura (180). Desarrollaron las siguientes hipótesis:

H1. Las atribuciones de carisma de los seguidores y los efectos carismáticos de los

comportamientos del líder serán significativamente más fuertes en los seguidores cuando el líder exhibe comportamientos de autosacrificio que cuando no exhibe tales comportamientos.

H2. Las atribuciones de legitimidad de los seguidores serán significativamente más fuertes cuando el líder exhibe comportamientos de autosacrificio que cuando no exhibe tales comportamientos.

H3. Las intenciones de comportamiento de reciprocidad de los seguidores serán significativamente más fuertes cuando el líder exhibe comportamientos de autosacrificio que cuando no exhibe tales comportamientos.

H4a. El efecto del liderazgo abnegado sobre las atribuciones de carisma de los seguidores (hipótesis 1) será moderado por el grado de competencia del líder percibido por los seguidores, de modo que la magnitud del efecto será mayor cuando la competencia del líder se perciba como alto de lo que será cuando la competencia del líder se perciba como baja.

H4b. El efecto del liderazgo abnegado sobre las atribuciones de legitimidad de los seguidores (hipótesis 2) será moderado por el grado de competencia del líder percibido por los seguidores, de modo que la magnitud del efecto será mayor cuando la competencia del líder se perciba como alto de lo que será cuando la competencia del líder se perciba como baja.

H4c. El efecto del liderazgo abnegado sobre las intenciones de reciprocidad de los seguidores (Hipótesis 3) será moderado por el grado de competencia del líder percibido por los seguidores, de modo que la magnitud del efecto será mayor cuando la competencia del líder se perciba como alto de lo que será cuando la competencia del líder se perciba como baja.

H5a. El efecto del liderazgo abnegado sobre las atribuciones de carisma de los seguidores (Hipótesis 1) será moderado por el grado de incertidumbre organizacional percibido por los seguidores, de modo que la magnitud del efecto será mayor cuando la incertidumbre

organizacional se perciba como alta de lo que será cuando la incertidumbre organizacional se perciba como baja.

H5b. El efecto del liderazgo abnegado sobre las atribuciones de legitimidad de los seguidores (Hipótesis 2) será moderado por el grado de incertidumbre organizacional percibido por los seguidores, de modo que la magnitud del efecto será mayor cuando la incertidumbre organizacional sea percibida como alta de lo que será cuando la incertidumbre organizacional se perciba como baja.

H5c. El efecto del liderazgo abnegado sobre las intenciones de reciprocidad de los seguidores (Hipótesis 3) será moderado por el grado de incertidumbre organizacional percibido por los seguidores, de manera que la magnitud del efecto será mayor cuando la incertidumbre organizacional sea percibida como alta de lo que será cuando la incertidumbre organizacional se perciba como baja.

El experimento consistió en un diseño factorial $2 \times 2 \times 2$, manipulando tres variables independientes: comportamiento del líder abnegado (sí/no); incertidumbre organizacional (alta/baja); y competencia del líder (alta/baja). Las variables dependientes de interés fueron atribuciones y efectos de carisma, atribuciones de legitimidad e intenciones de reciprocidad.

En este estudio se utilizaron escenarios para variar las variables independientes en las ocho celdas del diseño del estudio. Los sujetos fueron asignados aleatoriamente a estos escenarios. Se les pidió que pensarán en sí mismos como empleados de la empresa mientras leían los escenarios y que respondieran al cuestionario inmediatamente después de leer los materiales.

Cada escenario constaba de cuatro párrafos. En los que se describía información sobre la empresa, el entorno empresaria junto con la percepción de los empleados sobre la incertidumbre organizativa, el perfil del líder y la descripción de los comportamientos de autosacrificio que

podría tener el líder o no.

Para los estudiantes, los escenarios y el cuestionario se administraron en el aula o para llevar a casa. Cada sujeto fue asignado aleatoriamente a uno de los ocho escenarios. A los sujetos se les dio crédito por su participación y se les dijo que el propósito del estudio era investigar cómo reacciona la gente a varios tipos de líderes. Para los sujetos de la industria, se distribuyeron paquetes completos de cuestionarios a los posibles sujetos a través del personal de recursos humanos de las empresas participantes. Cada sujeto devolvió el cuestionario completo directamente a los investigadores.

El cuestionario desarrollado para este estudio consistió en tres escalas que midieron las variables dependientes, los elementos de control de manipulación y los elementos de filtro mencionados anteriormente. Los ítems se anclaron en una escala tipo Likert de 7 puntos (1= totalmente en desacuerdo a 7= totalmente de acuerdo). La escala de atribuciones y efectos del carisma constaba de seis ítems: tres de ellos eran para medir las atribuciones del carisma, mientras que los otros tres eran para medir los efectos del carisma. La escala de atribuciones de legitimidad constaba de cuatro ítems. La intención de comportamiento de reciprocidad se operacionalizó con base en las tres formas de autosacrificio (autosacrificio en la división del trabajo, en la distribución de recompensas y en el ejercicio del poder) y consistía en cinco ítems.

Los resultados que se encontraron en este estudio fueron los siguientes: 1) las personas comparten una sólida teoría de liderazgo implícita sobre el autosacrificio como parte del liderazgo carismático, 2) los comportamientos de líder abnegados podrían compensar hasta cierto punto la falta de competencia del líder, esto respecto a los estudiantes ya que el mismo efecto de interacción no fue estadísticamente significativo con los datos de la industria. Estos resultados mixtos podrían deberse a la diferencia en las características entre los dos grupos de sujetos, como

la edad y la experiencia laboral, 3) el liderazgo abnegado influirá positivamente en las percepciones de los seguidores sobre el líder y sus actitudes hacia el líder. Los seguidores respetarán y se enorgullecerán de estar asociados con un líder abnegado (carisma), aceptarán al líder como propio (legitimidad) y tendrán la intención de corresponder y seguir el ejemplo del líder (reciprocidad). Tales casos sugieren que el cumplimiento de las solicitudes de un líder y el compromiso hacia el líder podrían ganarse con un liderazgo abnegado incluso cuando seguir a ese líder significaría sacrificar el bienestar y la seguridad de los seguidores, 5) los fuertes efectos principales de los comportamientos de los líderes abnegados en los seguidores, observados en todas las variables dependientes, proporcionarán una seguridad adicional sobre la influencia del abnegado más allá de lo que se ha aprendido de los estudios de casos y las anécdotas sobre los grandes líderes y 6) los comportamientos de autosacrificio podrían ser una estrategia iniciadora de un líder que quiere motivar a las personas a romper sus miedos sobre un futuro incierto y aceptar la visión del líder como propia. Tal estrategia podría promover la unidad en la organización.

1.2.3 Investigación 3

Jensen, et al (2019) desarrollaron una escala tanto para evaluar el liderazgo transformacional (Véase Anexo 1) como de liderazgo transaccional (Véase Anexo 2) basada en los comportamientos que deben presentar dichos líderes. La escala fue desarrollada tanto para los líderes (Como líder, yo...) como para los empleados (Mi líder...). La escala se encuentra en formato tipo Likert de 1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo.

Los datos fueron recabados mediante cuatro encuestas en relación con una prueba experimental de un programa de capacitación en liderazgo en Dinamarca entre Septiembre del 2014 a Mayo del 2015. Se distribuyeron encuestas entre líderes y empleados antes y después del

programa de capacitación. Las encuestas se realizaron por internet, pero se distribuyeron invitaciones en papel que incluían un enlace al cuestionario en línea a los empleados que no tenían un correo electrónico válido. Se incluyeron cinco sectores diferentes en el estudio: escuelas secundarias (solo organizaciones públicas), escuelas (organizaciones públicas y privadas), guarderías (organizaciones públicas y privadas), oficinas de impuestos (solo organizaciones públicas) y bancos (solo organizaciones privadas).

De estos sectores, 672 líderes se ofrecieron como voluntarios para participar en el programa de capacitación experimental y completaron la encuesta de pretratamiento. Se distribuyó una encuesta previa al tratamiento a sus 19.552 empleados con una tasa de respuesta del 45,3%. La encuesta de seguimiento fue completada por 451 líderes (lo que corresponde a una tasa de respuesta del 87 % 1), y 7538 empleados completaron total o parcialmente la encuesta de empleados posterior al tratamiento (tasa de respuesta del 49,8 % de todos los destinatarios del segundo cuestionario).

Se utilizó un método de muestreo aleatorio estratificado para asignar a los líderes a uno de cuatro grupos (tres grupos de tratamiento y un grupo de control). Los tres tratamientos separados abarcan intervenciones diseñadas para capacitar a los líderes en liderazgo transformacional, liderazgo transaccional o una combinación de ambos. Los líderes del grupo de control no fueron asignados a ninguno de los grupos de tratamiento. La capacitación en liderazgo consistió en cuatro días completos de instrucción y ejercicios, y fue diseñada para ayudar a los participantes a aplicar la estrategia de liderazgo en sus organizaciones entre los días de instrucción.

Estos autores encontraron que dicho instrumento demuestra validez convergente, validez discriminante e invariancia de medición entre grupos, como fuentes de calificación, sectores y

tiempo. Así como encontraron que dicho instrumento puede ser aplicado tanto en organizaciones públicas como privadas.

1.2.4 Investigación 4

Alnajjar y Hashim (2020) realizaron una investigación para investigar el papel mediador del altruismo en la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador en el trabajo. Para esta investigación se contó con una lista de 162 pequeñas y medianas empresas que han sido certificadas por innovación bajo el programa 1-InnoCERT de SME Corporation Malaysia.

Se creó una base de datos de cada empresa, como el número de teléfono, la dirección postal y la persona de contacto adecuada. Se desarrollaron dos conjuntos de cuestionarios para obtener respuestas de los empleados que están directamente vinculados con el proceso de innovación y también de sus supervisores. Este enfoque se utilizó para disminuir el posible sesgo del autoinforme. Tanto a los directivos como a sus empleados se les formularon las mismas preguntas sobre cada una de las variables incluidas en el modelo.

Para garantizar la confidencialidad de las respuestas, se envió a cada participante la encuesta con un sobre. Se suponía que cada encuestado debía insertar el formulario completo en el sobre y sellarlo para que solo el investigador tuviera acceso a la información. Sin embargo, de esta manera no obtuvo suficientes respuestas en el plazo predeterminado. Por lo tanto, el investigador tuvo que visitar personalmente las empresas para conocer al responsable que pueda facilitar el proceso. Además, se creó una versión electrónica de la encuesta para que sea más fácil para los encuestados. Esta última etapa ayudó a obtener un porcentaje considerable de las respuestas, especialmente con un seguimiento continuo.

Respecto a los empleados, contestaron un total de 186 hombres encuestados

representaron el 62,4 % de los participantes, mientras que 112 mujeres encuestadas constituyeron el 37,6 % del total de participantes. En referencia a las calificaciones educativas, casi el 91,0% de los encuestados tienen una licenciatura (155) o un diploma (116). Asimismo, el 88,0% de los encuestados tenían entre 25 y 40 años. En cuanto a los supervisores, la mayoría de los encuestados eran hombres, representando el 76,1% del total de respuestas. Para el nivel educativo más alto alcanzado, la mayoría de los supervisores tenían una licenciatura (61,5%). Cerca del 27,0% de los gerentes poseían posgrados, frente a cerca del 6% de los empleados. Casi el 60,0% de los supervisores tenía más de 40 años mientras que el 35,8% de ellos tenía entre 31 y 40 años. La mayoría de los supervisores ocupan puestos de alta dirección (52,3%).

Una vez obtenidos y analizados los datos del cuestionario lo autores encontraron que la inclusión del altruismo en las organizaciones es importante para 1) mejorar las relaciones entre los miembros de organizaciones de diferentes niveles gerenciales, 2) contribuir al comportamiento de los trabajadores innovadores, 3) dedicar más tiempo y esfuerzo en beneficio de otros individuos o grupos, y 4) aumentar la retención y la satisfacción en los empleados.

1.2.5 Investigación 5

Moss & Barbuto, 2006 realizaron una investigación con el objetivo de examinó el efecto moderador del altruismo en la relación entre las habilidades políticas y el éxito y la eficacia del líder. Los participantes en este estudio (n = 217) eran díadas líder-evaluador (108 díadas) de cuatro organizaciones separadas ubicadas en el Medio Oeste de los Estados Unidos. Los investigadores se pusieron en contacto con las organizaciones que sirvieron como sitios de recopilación de datos y las invitaron a participar en el estudio. Los investigadores intentaron reclutar diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas, educativas, manufactureras y financieras) para capturar una amplia variedad de respuestas. Todos los sitios de recolección de

datos participaron voluntariamente en el estudio.

Para la recolección de datos los líderes completaron el inventario de habilidades políticas desarrollado por Ferris et al. (1999), en cambio, los calificadores completaron una versión modificada del inventario de habilidades políticas para informar sobre las habilidades políticas de sus pares, subordinados o supervisores. El inventario de habilidades políticas consta de 18 ítems que comprenden cuatro subescalas en formato Likert.

Los participantes líderes completaron una escala de altruismo de siete ítems, una subescala de la Escala de Ciudadanía Organizacional desarrollada por Smith, Organ y Near en 1983. También se utilizó el procedimiento de gestores reales ideado por Luthans et al. (1988), el éxito se puso en práctica utilizando el Índice de Éxito del Gerente, que proporciona medidas objetivas de éxito y se obtiene dividiendo el nivel del empleado dentro de la organización por su permanencia en el campo. Por último, para determinar la efectividad del líder, se utilizaron elementos derivados del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial desarrollado por Avolio, Bass & Jung (1999).

En esta investigación se encontró que 1) la influencia interpersonal de un líder impacta significativamente las calificaciones de efectividad, 2) los líderes que son hábiles en la creación de redes dentro de una organización tienen más éxito, 3) el altruismo fortalece la relación entre la astucia social y la eficacia, 4) cuanto más altruista es un líder, menos su capacidad de trabajo en red conduce al éxito, en cambio, cuanto menos altruista es un líder, mayor es la relación entre la creación de redes y el éxito, 5) el altruismo tiene un impacto directo en la efectividad del liderazgo, 6) existe una relación significativa de la capacidad de trabajo en red con la eficacia, 7) el altruismo modera la relación entre las habilidades políticas, el éxito y la eficacia.

Descuento social

2.1 Algunos comentarios sobre el descuento temporal, probabilístico y social

Como se mencionó en el capítulo anterior, ninguna teoría surge de la nada, sino que los modelos actuales retoman las ideas de la mayoría de las teorías clásicas y las complementan con nuevos elementos. Por esta razón para poder entender el descuento social, es necesario hablar del descuento temporal y probabilístico, puesto que de una u otra manera, se encuentran relacionados.

Charlton et al. (2012) considera que muchas decisiones del mundo real tienen resultados individuales o grupales. Por ejemplo, la decisión de un alcoholístico de “tomar solo un trago” puede verse como una elección personal o como una decisión que afectará a toda la familia. De manera similar, la decisión de continuar en la escuela o abandonarla puede verse como una preferencia individual o una decisión familiar. Este tipo de ejemplos demuestra que los otros son un componente importante del contexto de decisión, lo que sugiere que la inclusión de otros en una tarea de descuento por demora debería influir en la toma de decisiones intertemporal.

Complementando lo anterior, Jones y Rachlin (2006) mencionan que el descuento social puede estar relacionado con el descuento temporal, esto debido a la capacidad que tiene un individuo para llegar a tomar una decisión de acuerdo con sus propios intereses en un futuro lejano (descuento temporal), está relacionada con la capacidad para tomar decisiones de acuerdo con los intereses de un grupo social con el que están unidos por intereses comunes (descuento social).

La anterior relación también fue sugerida por Rachlin & Rainer (1992) quienes postularon que las relaciones sociales más débiles (un mayor distanciamiento social), llegan a reducir el valor del resultado altruista de la misma manera que las elecciones futuras se descartan

en función del retraso en su recepción.

Se han realizado investigaciones en las que se ha comparado el descuento social con el descuento temporal, sustentado así que ambos tipos de descuento pueden ser descritos bajo una misma estructura matemática (forma hiperbólica). Sin embargo, la manera en que las personas toman decisiones ante diferentes cantidades y probablemente los principios teóricos podrían diferir de los del descuento temporal (Jones, 2021).

Por su parte Jones y Rachlin (2009) mencionan que el descuento social también llega a compartir propiedades similares al descuento probabilístico, ya que encontraron que el efecto de aumentar la magnitud de la recompensa en el descuento social se comportó de manera similar a aumentar la magnitud de la recompensa en el descuento de probabilidad, en otras palabras, los grados de descuento tanto social como de probabilidad se correlacionaron significativamente con la contribución a un bien público en ambos experimentos.

Algo a considerar, las investigaciones que se han llevado a cabo han demostrado que tanto el descuento temporal como el probabilístico pueden ser investigados haciendo uso de la misma estructura matemática, por ejemplo, Green et al., 1999; Myerson et al., 2003; Shead & Hodgins, 2009; Takahashi et al., 2007).

Por último, el que los tres tipos de descuento compartan la misma estructura matemática, posibilita agregar el análisis del área bajo la curva, que es una medida de descuento neutral. Este análisis combina múltiples medidas de descuento en diferentes retrasos, probabilidades o distancias (dependiendo el modelo de descuento con el que se este trabajando), siendo así, que, por medio del área bajo la curva, se analiza el conjunto de valores graficados como una función de la variable independiente (Myerson, Green y Warusawitharana, 2001). El área bajo la curva será utilizada para analizar los datos obtenidos en esta investigación.

2.2 Descuento por demora

El descuento por demora se puede definir como la disminución en el valor subjetivo de una recompensa futura como función de la cantidad de tiempo hasta su ocurrencia esperada. Este tipo de descuento se investiga exponiendo a los participantes a la elección entre una recompensa grande y una pequeña, la cual está disponible antes que la recompensa grande. Las personas en un primer momento pueden elegir la recompensa pequeña e inmediata, aunque en un segundo momento podrían cambiar de elección si se aumenta el retraso en ambas recompensas debido a que el valor subjetivo de la recompensa más pequeña y temprana aumenta más que el valor subjetivo de la recompensa más grande y posterior, cuando los retrasos en ambas se reducen por igual (Green & Myerson, 1993).

Esto puede ser demostrado con base en el siguiente ejemplo que describe Rachlin y Raineri (1992): Imagine dos recompensas, una claramente preferible a la otra, por ejemplo, una barra de chocolate grande frente a una barra de chocolate pequeña, ofrecidas a un niño. Siempre que las barras de chocolate se ofrezcan al mismo tiempo, el niño preferirá la barra de chocolate grande. Pero ahora imagine que la recompensa preferida no estará disponible hasta mañana. El niño bien puede preferir en este momento la barra de chocolate pequeña en comparación a la barra grande que recibiría el día de mañana. Después de esto imagine que la diferencia temporal entre las barras se mantiene constantes pero que ambas se retrasan aún más, en este caso, al niño se le ofrecería elegir entre la barra de chocolate pequeña dentro de una semana y la barra de chocolate grande dentro de una semana y un día. La preferencia podría llegar a invertirse; el niño puede volver a preferir la barra de chocolate grande.

Para analizar los datos obtenidos en los diversos experimentos que se han realizado a lo largo del tiempo relacionados con el descuento por demora se han usado tres diferentes ecuaciones, las

cuales Green y Myerson (2004) han descrito de manera precisa. Las ecuaciones son las siguientes:

La primera ecuación es usada por los economistas quienes asumen que el descuento temporal es exponencial y que por ende tiene la forma:

$$V = Ae^{-bD}$$

En esta fórmula V es el valor subjetivo de una recompensa futura, A es su cantidad nominal, D es el retraso en su recepción y b es un parámetro que rige la tasa de descuento. El problema de la función de descuento exponencial se encuentra en el hecho de no poder predecir una reversión en la preferencia a medida que varían los retrasos en los resultados (Green & Myerson, 1993). Esto debido a que, desde su formulación desde un modelo económico, se ha asumido que la tasa de descuento siempre será constante, lo que implica una imparcialidad en la forma en que una persona evalúa el tiempo, en otras palabras, la elección que realice una persona la seguirá escogiendo tiempo después, lo cual, tiene como implicación que el presentar antes o retrasar un resultado no es motivo alguno para que una persona modifique la elección que tuvo anteriormente. Otro aspecto que considerar es que desde este mismo modelo económico se considera que la tasa de descuento debe ser el mismo para todos los tipos de estímulos, como en las categorías de decisiones inter-temporales (Frederick et al., 2002).

El modelo económico desde el cual se desarrolló esta fórmula considera que las personas tienen un comportamiento racional, siendo así que no considera el tema de la reversión de preferencias, reversiones que son más que notorias en el comportamiento “adictivo”, así, como se debe de resaltar que este tipo de modelo no ha sido apoyado empíricamente por la investigación del comportamiento llevado a cabo en sujeto no humanos y humanos (Bickel & Marsch, 2001).

Frederick et al, (2002) han recuperado aquellas insuficiencias del modelo relacionado a esta función, las cuales son: 1) las tasas de descuento no son constantes a lo largo del tiempo, sino que disminuyen y 2) las tasas de descuento varían según los diferentes tipos de opciones inter-temporales, esto debido a que se ha encontrado que las ganancias se descuentan más que las pérdidas, las cantidades pequeñas se descuentan más que las cantidades grandes, se descuenta más la evitación de la demora de un bien que para agilizar su recepción, etc.

La segunda fórmula fue propuesta por psicólogos, ecólogos y economistas de comportamiento, desde la cual, se considera que la función de descuento temporal es una hipérbola.

$$V = \frac{A}{[1 + kd]}$$

En esta fórmula K es un parámetro que rige la tasa de disminución del valor, V es el valor subjetivo de una recompensa futura, A es su cantidad y D es el retraso hasta su recepción. Cabe señalar que los valores de K más grandes indican un descuento más rápido (Takahashi, 2009). Esta fórmula surge gracias a los experimentos paramétricos conducidos por psicólogos conductuales, a los que les permitió concluir que el valor subjetivo de una recompensa está inversamente relacionado con la demora, como fue el caso de la investigación que realizó Chung y Herrnstein (1967) quienes entrenaron palomas en un programa de intervalo variable y agregaron retrasos de refuerzos, una vez la tasa de picoteos de las palomas se volvieron estables.

Bickel y Marsch (2001) ilustran de manera concisa el descuento hiperbólico, con el siguiente ejemplo, imagine que se le ofrece en un primer momento elegir entre \$200 y \$100, en este primer momento \$200 tiene un valor subjetivo mayor que \$100. Ahora imagine que en un segundo momento se le ofrece elegir entre las mismas cantidades, aunque, en este caso, los \$200 se le entregaran dentro de 8 años y los \$100 dentro de 6 años, en este segundo momento los \$100

tienen un valor subjetivo mayor que \$200. Esto reversión de preferencia ocurre por la magnitud objetiva de las recompensas (\$100 frente a \$200) y el tiempo constante entre su disponibilidad (2 años).

De esta manera, el descuento hiperbólico de las recompensas retrasadas sugiere que cuando los eventos en cuestión son temporalmente distantes, se toman decisiones que podrían denominarse 'autocontroladas', 'racionales' y consistentes con la magnitud objetiva de las recompensas (por ejemplo, 'Quiero trabajar, estar con mi familia, y no consumir drogas'). Sin embargo, a medida que se dispone de la recompensa menor más rápida, la preferencia se invierte, lo que da como resultado una elección que podría describirse como "impulsiva", "irracional" e inconsistente tanto con la magnitud objetiva de las recompensas como con la preferencia expresada previamente (Bickel & Marsch, 2001). En otras palabras, el descuento hiperbólico parece explicar tanto la pérdida de control como el comportamiento impulsivo.

Por lo tanto, este modelo permite describir la disminución en la efectividad de las recompensas a medida que estas se retrasan desde el momento de su elección (Ainslie, 1975). Varios estudios neuropsicofarmacológicos de economía conductual han demostrado que el modelo hiperbólico describe mejor el comportamiento de elección tanto en humanos como en animales en comparación con el modelo exponencial (Takahashi, 2009), debido a que se ha encontrado que tanto los humanos como los animales valoran espontáneamente los eventos futuros en proporción inversa a sus retrasos esperados (Ainslie, 2005).

Charlton, et al (2012) han encontrado en la literatura relacionada al descuento por demora que ha demostrado ser una característica que se encuentra presente en el comportamiento de las personas fuera del laboratorio, y que puede llegar a revelar diferencias individuales. Las tasas de descuento se correlacionan positivamente con el abuso y la dependencia de sustancias, el uso

compartido de agujas en personas dependientes de opioides, el comportamiento sexual de riesgo en estudiantes universitarios y el comportamiento de juego patológico. Las tasas de descuento se correlacionan negativamente con el promedio de calificaciones universitarias, la planificación financiera y los ahorros, los puntajes de inteligencia y la memoria de trabajo. Todos estos estudios llegan a la misma conclusión: cuanto mayor es la disfunción conductual, más pronunciada es la función de descuento del retraso (es decir, mayor es el valor de k).

Dadas las correlaciones que existen entre el comportamiento de las personas del descuento por demora, es importante identificar qué factores influyen en las tasas de descuento de cada persona, por lo que se ha encontrado que la tasa de descuento es afectada por factores demográficos como la edad, el sexo y el origen cultural, así, como se ha encontrado que se ve afectada por los parámetros contextuales. Por ejemplo, las tasas de descuento son más bajas para resultados de mayor magnitud que para resultados más pequeños y para ciertos tipos de bienes (dinero) en comparación con otros (alimentos, alcohol). Finalmente, las tasas de descuento son más altas cuando la disponibilidad de la alternativa retrasada se presenta en términos de tiempo desde el presente en lugar de una fecha real del calendario (Charlton, et al, 2012).

La tercer y última función de descuento temporal es similar a una hipérbola en la que el denominador de la hipérbola se eleva a una potencia, s .

$$V = \frac{A}{[1 + KD]^S}$$

En esta fórmula igual que en el caso anterior K es un parámetro que rige la tasa de disminución del valor, V es el valor subjetivo de una recompensa futura, A es su cantidad y D es el retraso hasta su recepción y S en este caso representa la escala no lineal de cantidad y/o tiempo y es generalmente igual o menor a 1.0.

Esta ecuación ha demostrado describir el descuento de las recompensas de comida real

por parte de las palomas, el descuento de las recompensas monetarias hipotéticas por parte de los adultos jóvenes, así como el descuento de recompensas retiradas por parte de niños de 12 años y adultos mayores (Green, Fry & Myerson, 1994).

2.3 Descuento probabilístico

Rachlin et al. (1987) mencionan que tanto el retraso como la probabilidad en el tema de las recompensas puede considerarse subjetivamente equivalentes, esto debido a que los individuos consideran subjetivamente las recompensas prometidas como probabilidades. De esta manera cuando se le promete a una persona darle una recompensa en un periodo de tiempo corto mayor será mayor probabilidad en comparación con prometer una recompensa en un periodo de tiempo largo.

De esta manera los resultados por demora se puede usar para entender las elecciones con resultados probabilísticos (Ostaszewski, et al.,1998), como lo demostraron Rachlin et al. (1991) al encontrar en un primer experimento que la función hiperbólica describió el comportamiento de aquellos individuos que tenían que elegir entre recompensas monetarias probabilísticas e hipotéticas de diferentes cantidades, así como en un segundo experimento encontraron que los individuos podían traducir directamente entre probabilidad y retraso equivalente de una recompensa monetaria de cantidad fija. Otro aspecto por considerar que aportan estas investigaciones es la demostración que la forma de la función de descuento de probabilidad humana es derivable de la función de descuento por demora.

Este tipo de descuento se ha investigado exponiendo a los participantes a la elección entre una recompensa grande con menor probabilidad y una recompensa pequeña con una mayor probabilidad de obtención. En este tipo de descuento ocurre lo mismo que en el descuento por demora respecto a la reversión en la preferencia, ya que en un primer momento los individuos

pueden elegir la recompensa más pequeña y con una probabilidad alta de obtención y en un segundo momento cuando las probabilidades de obtención entre ambas opciones sean baja el individuo escogerá la recompensa más alta, debido a que el valor subjetivo de la recompensa más pequeña y menos arriesgada disminuye más que el valor subjetivo de la recompensa más grande y más arriesgada si las probabilidades de ganar disminuyen (Green & Myerson, 2004).

Lo encontrado por Rachlin et al. (1991) en sus experimentos se relaciona con lo escrito por Green y Myerson (1996) quienes mencionaron que a pesar de que históricamente el descuento probabilístico se ha asociado con un modelo exponencial (tasa de riesgo constante), se ha encontrado pruebas de que el modelo hiperbólico ofrece mejores resultados. Shead y Hodgins (2009) y Green y Myerson (2004) describen de manera precisa las fórmulas que se usan en las investigaciones de descuento probabilístico, tanto de un modelo hiperbólico y un modelo similar a una hipérbola. Estas fórmulas se describirán a continuación.

En esta primera formula se considera que la función de descuento es una hipérbola, y se representa de la siguiente manera:

$$V = \frac{A}{[1 + h\theta]}$$

En esta fórmula V representa el valor subjetivo de una recompensa probabilística de la cantidad A , h es un parámetro que refleja la tasa de disminución del valor subjetivo, y θ representa las probabilidades contra la recepción de una recompensa probabilística (es decir, $\theta = [1 - p]/p$, donde p es la probabilidad de recepción). Cuando h es mayor que 1.0, la elección siempre es reacia al riesgo; cuando h es menor que 1.0, la elección siempre es la búsqueda de riesgos; y cuando h es igual a 1.0, el valor subjetivo es equivalente al valor esperado.

La segunda función es una función probabilística similar a una hipérbola en la que el denominador de la hipérbola se eleva a una potencia, s .

$$V = \frac{A}{[1 + h\theta]^S}$$

En esta fórmula igual que en el caso anterior V representa el valor subjetivo de una recompensa probabilística de la cantidad A , h es un parámetro que refleja la tasa de disminución del valor subjetivo, θ representa las probabilidades contra la recepción de una recompensa probabilística y S representar la escala no lineal de la cantidad y/o probabilidades en contra (suele ser inferior a 1).

Esta última ecuación fue introducida por Ostaszewski et al. (1998) quienes realizaron una investigación en la que se encontró que esta ecuación proporcionó descripciones precisas del descuento de recompensas probabilísticas tanto a nivel individual como grupal, así como esta investigación demostró que esta función describe el descuento de recompensas retrasadas y probabilísticas.

2.4 Descuento social

Actualmente en la sociedad en la que nos encontramos es importante la interacción que tenemos con otros individuos para la vida en sí, aunque, lo más relevante en dichas interacciones es la capacidad que tenemos para evaluar las relaciones sociales entre uno mismo y los demás, ya que estas relaciones influirán en nuestros comportamientos socioeconómicos. Algo a considerar es que los individuos normalmente piensan, describen y representan las relaciones sociales (interpersonales) en término de espacio físico o en términos de distancia social (Yamakawa et al., 2009).

La distancia social percibida entre los individuos es un factor importante para que un individuo presente conductas altruistas (determinada por la superposición de esferas de actividad en el hogar, el vecindario, el trabajo y la recreación) y no la relación genética. Esto quiere decir que la relación genética que relaciona a las personas de cierta manera no juega un papel tan

importante como se consideraría para la toma de decisiones altruistas. De hecho, otros factores importantes que complementan los mencionados anteriormente pueden ser: el parecido físico, el interés común, una historia de reciprocidad o la cercanía física (Rachlin & Jones, 2008).

Lo anterior estas relacionando con lo mencionado por Jones y Rachlin (2006) quienes han considerado que erróneamente se ha pensado que las personas cercanas a los individuos son únicamente los familiares, cuando en realidad, esto no es así, esto debido a que puedan considerarse individuos pertenecientes al círculo familiar en los primeros lugares de la lista, como probablemente también sean considerados en estos mismos lugares individuos como parejas, compañeros de trabajo, compañeros de escuela, entre otros.

Los economistas del siglo XX como es el caso de Akerlof en 1997, Becker en 1981 y Simon en 1995 han intentado quitar parte del misterio del concepto de altruismo al incorporarlo en las funciones de utilidades o en funciones de descuento (Rachlin & Jones, 2008). De hecho, Julian Simon en 1995 escribió que las personas iban a asignar los recursos que tenían disponibles con base en tres dimensiones: la primera es el consumo actual que tendrá la persona, la segunda dimensión será el consumo que tendrá la misma persona, pero en un momento posterior y la última dimensión es el consumo que tendrá la otra persona. Tanto la primera y segunda dimensión hacen referencia al descuento por demora y la última dimensión hace referencia al descuento social (Jones & Rachlin, 2009).

Respecto al concepto de altruismo, se ha definido en términos económicos como “actos costosos que otorgan beneficios económicos a otros individuos” (Rachlin & Jones, 2008). Esta definición se relaciona con lo mencionado por Jones & Rachlin (2006) y Jones (2021) respecto al hecho de que ceder recursos a otros en lugar de conservarlos para el uso personal es una situación de elección. En otras palabras, el altruismo es la conducta de decidir ceder recursos a

otros individuos, y esto puede ser estudiando desde el análisis de la conducta.

La claridad conceptual que encontramos en el término de la conducta altruista es ausente en el concepto de la distancia social, puesto que este término al pertenecer al lenguaje ordinario es multidimensional, lo que complica, en un primer momento identificar qué factores están involucrados en la distancia social. Esto significa que tanto la familiaridad, el afecto, el interés común y la proximidad física entran en lo que se denomina distancia social.

Por este motivo surge la pregunta ¿cuál de estas variables determina cuánto de un bien una persona asignará a otra? (Rachlin & Jones, 2008). Para evitar desglosar la distancia social en sus componentes Jones y Rachlin (2006) usaron una lista que contenía a 100 personas que la persona conocía, esto ya que supusieron que la distancia social era igual a la posición ordinal de la lista.

Debe considerarse que al tomar decisiones altruistas no se sigue un proceso racional, aunque, las personas al decidir sí siguen patrones predecibles en sus decisiones. Se han desarrollado muchas investigaciones para lograr comprender los procesos exactos que sustentan dichas decisiones, con un enfoque particular en las decisiones tomadas por los mismos tomadores de decisiones. Algo a considerar es que muchas de las decisiones diarias que tomamos son de hecho para nosotros mismos, sin embargo, un número considerable de decisiones en realidad se toman para otros de varias maneras (Ziegler & Tunney, 2012).

Por esta razón el comportamiento altruista se ha tratado de investigar mediante los juegos económicos (*juegos de bienes públicos, dilemas del prisionero y juegos de ultimátum-dictador*) y el descuento social, a veces en una misma investigación se incluye ambos. Los juegos económicos fueron desarrollados para estudiar el comportamiento altruista desde una perspectiva económica, aunque como se puede notar para los economistas ha representado un desafío puesto

que las relaciones sociales no se pueden medir de manera tangible, y a pesar de que los economistas han usado los juegos que se describirán no se han considerado en estos la relación entre la persona que toma una decisión y el destinatario del resultado, lo que sin duda ejerce un impacto en la elección (Jones, 2021). Por este motivo es que a continuación se describirá los juegos económicos e investigaciones en las que se ha agregado el factor de la distancia social, para posteriormente describir el descuento social.

Para los *juegos económicos de bienes públicos* generalmente se le pide a cada uno de los participantes que contribuyan de manera anónima a un fondo común de dinero (normalmente para contribuir con fondos para un partido político), que luego se dividirá en parte igual entre un grupo. Los participantes son libres de elegir si contribuir con alguna cantidad o no. En este tipo de juego todos los participantes ganan cuando estos hacen una alta contribución, por esta razón, la generosidad individual es un componente clave (Jones, 2021).

En los *juegos de ultimátum-dictador* participan dos personas (jugador 1 y 2), de las cuales, el jugador número 1 será aquella persona que elegirá si dividir o no y en cuanto dividiría una cantidad determinada con el jugador número 2. Posteriormente el jugador número 2 decidirá si aceptar o rechazar la oferta (Schottera et al., 1996).

Kim et al. (2013, como se citó en Jones, 2021) realizaron una investigación con 24 estudiantes de posgrado en la que al *juego de ultimátum-dictador* le agregaron la distancia social. Para esto los participantes jugaron dicho juego en una pantalla de computadora con un proponente hipotético y tomaron decisiones presionando un botón para aceptar o rechazar la oferta dada por: uno mismo, su mejor amigo y/o por un extraño. Estos autores encontraron que los participantes estaban más dispuestos a aceptar ofertas injustas cuando el destinatario estaba representado de una manera más distante que cercana.

En el *dilema del prisionero* se les pide a los participantes que elijan entre cooperar y desertar con un compañero (o varios compañeros). La cooperación exitosa generalmente se recompensa con pagos más altos con la advertencia de que desertar a un socio que coopera paga una recompensa más alta para el desertor, pero generalmente resulta en que el otro jugador deserte en rondas futuras. La cooperación mutua mantiene niveles más altos de pagos que la deserción mutua (Jones, 2021).

La evidencia de los juegos de bienes públicos, ultimátum y dilema del prisionero sugiere que las tasas de descuento social son un indicador de los actos altruistas (Jones, 2021), aunque una crítica que puede surgir está relacionada con las recompensas hipotéticas que se ofrecen en los juegos económicos y en las investigaciones en las que se considera el descuento social.

Por esta razón es que Locey et al. (2011) realizaron una investigación en la que pidieron a los participantes que al momento de realizar el experimento estos trajeran consigo los nombres y direcciones de varias personas cuyas distancias sociales habían clasificado y se les dijo que una de sus opciones hipotéticas sería seleccionada al azar y pagada con dinero real. Esto significaba que, si ellos hacían una elección egoísta, los participantes recibirían el dinero de inmediato, pero las elecciones altruistas darían como resultado que el destinatario reciba el dinero por correo. Estos autores encontraron que las elecciones relacionadas con el dinero real no difirieron en los valores hipotéticos, lo que confirma que las personas toman decisiones hipotéticas que se asemejan a las elecciones del mundo real.

Por último, *descuento social* puede ser descrito mediante una ecuación con la forma de la función hiperbólica como en el caso del descuento temporal y probabilístico (Rachlin & Raineri, 1992). La fórmula es la siguiente:

$$v = \frac{V}{[1 + sN]}$$

En la cual v es el valor descontado de la recompensa, V es el valor no descontado de la recompensa, N es una medida de distancia social, y s es un grado de medición constante de descuento social. Igual que en los casos de descuento temporal y probabilística en los que un valor de K grande describe elecciones impulsivas, un valor s con un valor grande describe elecciones menos altruistas o egoístas.

Se considera que el descuento social tiene algo importante que decir sobre el altruismo, al igual que el descuento por demora tiene algo importante que decir sobre el autocontrol, ya que el descuento social indica cuánto valoran las personas las recompensas para otros a un costo para ellos mismo y el descuento por demora nos dice cuánto valorar las personas las recompensas demoradas en relación con las inmediatas (Safin & Rachlin, 2020).

Por otro lado, Rachlin y Jones (2010) realizaron una investigación en la que pidieron a los participantes que imaginaran que las personas que eligieron para cada rango social estaban dispuestas en un campo y posicionadas en su rango, para tener así una estimación de qué tan lejos estaría cada persona en el espacio físico hipotético, Los autores encontraron que la distancia social es relativamente uniforme y sirve para medir las relaciones del mundo real dentro de los laboratorios.

Lo anterior está relacionado con lo que menciona Jones (2021) quien considera que este tipo de descuento al permitirnos medir el efecto de la distancia social en la elección altruista nos puede llegar a permitir predecir el comportamiento altruista fuera del laboratorio.

Por otro lado, Ziegler y Tunney (2012), realizaron una investigación para identificar si la distancia social afecta a lo que socialmente se le denomina “impulsividad” de las decisiones que las personas llegan a tomar en nombre de los demás, encontrando que cuando existe una brecha de empatía interpersonal, las emociones influyen menos en la decisión y el resultado es más

óptimo en el sentido económico, sin embargo, también encontraron que las funciones de descuento para mejores amigos son similares a las de nuestros familiares de primer grado. En otras palabras, los individuos que pueden ser considerados conocidos son menos valorados que los amigos y personas del círculo familia cuando se toma una decisión altruista.

2.5 Evidencia empírica sobre el descuento social

2.5.1 Investigación 1

Jones & Rachlin (2006) realizaron una investigación en la que participaron 310 estudiantes universitarios con el objetivo de probar la aplicabilidad de la ecuación que propusieron Rachlin y Raineri en 1992 para la elección social. Los participantes recibieron 8 hojas, de las cuales la primera hoja contenía las instrucciones y las 7 hojas restantes contenían solamente preguntas de elección. La instrucción que recibieron los participantes fue la siguiente:

“El siguiente experimento le pide que imagine que ha hecho una lista de las 100 personas más cercanas a usted en el mundo, desde su amigo o pariente más querido en la posición #1 hasta un simple conocido en la posición #100. La persona número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano. La persona en la posición #100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre.

No tienes que crear físicamente la lista, solo imagina que la has realizado.

A continuación, se te pedirá que hagas una serie de juicios basados en tus preferencias. En cada línea se le preguntará si prefiere recibir una cantidad de dinero para usted o una cantidad de dinero para usted y la persona indicada. Encierre en un círculo A o B para cada línea.”

Las preguntas que tenían que contestar los participantes tenían la misma forma:

- A. \$155 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

A. \$145 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

A. \$135 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

...

A. \$75 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

La columna de la Izquierda (columna A) contenía nueve ítems, con un cambio de \$10 dólares de una línea a la siguiente y con un rango de \$155 a \$75. Para un participante determinado, la columna de la izquierda era idéntica en las siete páginas. Para la mitad de los participantes, las cantidades de dinero oscilaron entre \$155 y \$75, como en el ejemplo expuesto. Para la otra mitad, las cantidades de dinero corrieron en orden inverso, con \$75 en la parte superior y \$155 en la parte inferior. La columna de la derecha (columna B) era idéntica en todas las líneas de cualquier página. Sin embargo, la columna de la derecha difería de una página a otra. En las instrucciones de la parte superior de la página y en cada línea de la columna de la derecha, el espacio en blanco que se muestra en los ejemplos (#_) fue remplazado por un número (N= 1, 2, 5, 10, 20, 50 a 100), este número era diferentes en cada una de las siete páginas. Los siete números estaban en un orden aleatorio en las siete páginas.

Estos autores encontraron que el descuento social es significativo, lo que quiere decir que los individuos renuncian a una cantidad hipotética de dinero para sí mismos con el fin de dar \$75 a otro individuo, aunque dicha cantidad de dinero al que se pretende renunciar variara de manera sistemática con la cercanía social percibida con el receptor del dinero.

2.5.2 Investigación 2

Jones & Rachlin (2009) realizaron una investigación con dos experimentos, los cuales se expondrán a continuación.

2.5.2.1 Experimento 1

Para este primer experimento participaron 103 estudiantes universitarios, los cuales, contestaron al mismo tiempo en una sala de conferencias de la universidad cuestionarios relacionados con el juego de bienes públicos, descuento social, de demora y probabilístico. Primero se presentó un cuestionario relacionado con los juegos de bienes públicos, en cual, se encontraba la siguiente instrucción:

“Imagine la siguiente situación (lamentamos decir que es de forma hipotética):

- 1.El investigador te da \$100 dólares.*
- 2. Se pasará una caja a cada uno de los participantes en esta habitación.*
- 3. Cada uno de ustedes puede poner todo, parte o nada de los \$100 en dicha caja. Nadie sabrá cuánto dinero pone cada uno de ustedes.*
- 4.Después de que la caja da la vuelta a la habitación, el experimentador duplicará lo que hay en ella y lo distribuirá por igual a cada uno de ustedes, independientemente de cuánto dinero pusieron.*

Luego cada persona se irá a cada con la cantidad que guardaron de los \$100 más lo que recibieron de la caja.

Tenga en cuenta que maximizará el dinero que recibe al no poner dinero en la caja. Luego te llevarás a casa los \$100 originales que guardaste más lo que el experimentador distribuye después de duplicar el dinero que había en la caja.

SIN EMBARGO: Si todos se quedaran con los \$100, no habría nada en la caja y cada persona se llevaría a casa \$100.

Mientras que, si todos pusieran los \$100 en la caja, cada persona se llevaría a casa \$200 después de que el dinero de la caja se duplicara y distribuyera.

Indique a continuación cuánto de los \$100, si corresponde, pondría en la caja. Intente responder a la pregunta como si el dinero fuera real:

Pondría la siguiente cantidad en la caja: \$___

Me quedaría con la siguiente cantidad: \$___.

La suma debe ser igual a \$100.”

Seguidamente se presentaron las pruebas de descuento social, de demora y de probabilidad en un orden contrapesado. Cada prueba de descuento constaba de una página de instrucciones seguida de cinco o seis páginas de preguntas.

Para la medida de descuento por demora se presentaron cinco demoras (D= 1 día, 1 semana, 1 mes, 1 año y 5 años) en 10 incrementos de dinero ofrecido inmediatamente. Cada retraso se presentó en su propia página, con el orden de las páginas al azar con las siguientes instrucciones:

“Elija qué cantidad de dinero prefiere tener para cada línea.

A. \$75 para usted en este momento

B. \$75 para usted después de [D].

A. \$70 para usted en este momento

B. \$75 para usted después de [D].

...

A. \$5 para usted en este momento

B. \$75 para usted después de [D].”

Para la medida de probabilidad de descuento, cinco probabilidades, expresadas como porcentajes (p= 90%, 70%, 50%, 30% y 10%), se presentaron en 10 incrementos de dinero garantizado. Cada probabilidad se presentó en su propia página, con el orden de las páginas al azar y con la siguiente instrucción:

“Elija qué cantidad de dinero preferiría tener para cada línea:

A. \$75 garantizados o B. A [p]% de probabilidad de ganar \$75

A. \$70 garantizados o B. A [p]% de probabilidad de ganar \$75

...

A. \$5 garantizados o B. A [p]% de probabilidad de ganar \$75”

Las instrucciones para la parte de descuento social fueron las siguientes:

“El siguiente experimento te pide que imagines que has hecho una lista de las 100 personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en la posición #1 hasta un simple conocido en la posición #100. La persona en el número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano. La persona en el #100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre.

No tiene que crear físicamente la lista, solo imagine que lo ha hecho.”

Se presentaron seis distancias sociales [N’s]: #1, #5, #10, #20, #50, #100, cada una en su propia página, con un orden de páginas aleatorio. La cantidad de dinero a renunciar para dar \$75 a otra persona se presentó en 10 incrementos que van desde \$85 a \$0. Cada página contenía las siguientes instrucciones:

“Imagina que hiciste una lista de las 100 personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en el #1 hasta un simple conocido en el #100.

Ahora imagine las siguientes opciones entre una cantidad de dinero para usted y una cantidad para la persona #[N] de la lista. Encierre en un círculo A o B para indicar cuál elegiría en CADA línea.

A. \$85 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

A. \$75 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.

...

A. \$0 solo para usted. B. \$75 para usted y 75 para la persona #_ de la lista.”

Para esta investigación la cantidad máxima en la Columna A se fijó en \$85 en lugar de \$75 porque los investigadores se dieron cuenta que muchos participantes preferían \$75 para la primera o segunda persona de su lista a \$75 para ellos en la investigación de Jones y Rachlin (2006).

Cabe señalar que, para la mitad de las pruebas de descuento, las cantidades de dinero en la Columna A disminuyeron (D) como se muestra arriba; para la otra mitad se incrementaron los montos de la Columna A (I). Los ocho órdenes de aumento y disminución en las tres pruebas (III, IID, IDD, IDI, DDD, DDI, DII, DID) se equilibraron entre los participantes.

Para este segundo experimento los autores encontraron que aquellos estudiantes que contribuyeron con porcentajes más altos de su dotación de \$ 100 al bien común en el PGG fueron más generosos con los demás en varias distancias sociales (funciones de descuento social más superficiales) y menos reacios al riesgo (funciones de descuento de probabilidad más superficiales). Lo que se puede considerar como evidencia para argumentar que las funciones de descuento social y de probabilidad pueden ser medidas significativas del altruismo individual y la cooperación social.

Sin embargo, no se encontró una correlación significativa entre el descuento por demora y la contribución del PGG. Es decir, la generosidad de una participante hacia su yo futuro, medida por su función de descuento por retraso individual, no predijo su generosidad hacia un grupo de compañeros de estudios, medida por su contribución PGG.

2.5.2.2 Experimento 2

Para el segundo experimento participaron 196 estudiantes universitarios. El procedimiento fue el mismo, inicialmente se les presentó el cuestionario sobre el juego de bienes públicos, aunque agregando la siguiente pregunta: “¿Cuánto crees que pondrán los demás

participantes en la caja? \$ _____”

Inmediatamente después se les presento las pruebas de retraso y descuento social en un orden contrapesado. Cada prueba de descuento constaba de una página de instrucciones seguida de cuatro páginas. Se probaron cuatro retrasos (1 día, 1 semana, 1 mes, 1 año) en 11 incrementos que van desde \$1,000 a \$0. A los participantes se les presentó una página para cada retraso en un orden aleatorio que incluía las siguientes instrucciones:

“Elija qué cantidad de dinero prefiere tener para cada línea.

A. \$1,000 para ti ahora mismo. B. \$1,000 para ti después.

A. \$900 para ti ahora mismo. B. \$1,000 para ti después.

A. \$800 para ti ahora mismo. B. \$1,000 para ti después.

...

A. \$ 0 para ti ahora mismo. B. \$1,000 para ti después.”

Las instrucciones de descuento social fueron idénticas a las del experimento 1, excepto que se probó el distanciamiento social (#1, #10, #50 y #100).

Para la mitad de las pruebas de descuento, las cantidades de dinero en la Columna A disminuyeron como se muestra arriba; para la otra mitad se incrementaron los montos de la Columna A. Los cuatro órdenes de aumento y disminución para las dos pruebas (II, ID, DD, DI) fueron participantes cruzados contrabalanceados.

Después de realizar los dos experimentos mencionados se encontró que el descuento social es consistente con la función hiperbólica y en el valor medio de k a través de diferentes medidas, así, como también se encontró que los grados de descuento tanto social como de probabilidad se correlacionaron significativamente con la contribución a un bien público en ambos experimentos.

Los resultados de esta investigación siguieron el patrón del Experimento empleado en el experimento 1 con respecto al descuento social y por demora y el PGG. Al igual que en el experimento 1, en la prueba de descuento social, los participantes que indicaron que renunciarían a más dinero para sí mismos para dar \$75 a otras personas también indicaron en el PGG que contribuirían más a un bien común. Pero, como en el experimento 1, no ocurrió lo mismo con el descuento por demora; los participantes que indicaron que renunciarían a más dinero ahora para obtener \$1,000 en el futuro no aportaron más dinero en el PGG que aquellos que dijeron que renunciarían a menos dinero ahora para obtener \$1,000 en el futuro. A pesar de esta diferencia entre el descuento social y el descuento por demora con respecto al PGG, la inclinación del descuento se correlacionó significativamente entre las dos medidas: los participantes que sacrificaron el bien presente en beneficio de los demás también tendieron a sacrificar el bien presente en beneficio de su futuro para ellos mismos.

2.5.3 Investigación 3

Sharp, et al. (2012) realizaron una investigación con el objetivo de identificar la relación entre el descuento social, la edad y los problemas de comportamiento externalizados (comportamiento antisocial). La muestra fueron 170 niños (de 2° a 12° grado). La media de edad y grado de la muestra fue de 162 meses (13,5 años) y 7° grado, respectivamente, con el menor de 8 años (n=1) y el mayor de 17 (n=10). Poco menos de la mitad de los niños (48,8 %; n = 83) tenían entre 8 y 12 años.

Para esta investigación se utilizaron: autoinforme de los jóvenes (*youth self-report*), informe de los padres (*parent-report*), nominación de pares (*peer nominations*) y el descuento social. Tanto el autoinforme de los jóvenes como el informe de los padres evalúan los trastornos emocionales y del comportamiento en los últimos 6 meses y cada uno contiene 112 elementos

problemáticos, cada uno calificado en una escala de 3 puntos 0 (falso), 1 (algo o algunas veces verdadero) y 2 (mucho o casi siempre verdadero). La nominación de pares evaluar la agresión relacional y el comportamiento altruista. Este instrumento está constituido por 24 ítems, de los cuales, 7 aprovechan una subescala de agresión relacional.

Para el descuento social se utilizó el mismo procedimiento empleado por Jones y Rachlin en 2006 aunque fue adaptado, informándole a los niños en la página superior del paquete de cada cuestionario que sus respuestas iba a ser anónimas y permanecerían confidenciales, así, como se les informo que no había respuestas correctas o incorrectas y que se preferían las respuestas honestas. Las instrucciones fueron las siguientes:

“El siguiente juego te pide que imagines que has hecho una lista de las #100 personas más cercanas a ti en el mundo que van desde tu amigo o pariente más querido en la posición #1 a alguien que apenas conoces en la posición #100.

La persona en el número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano.

La persona en el # 100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre. No tiene que crear físicamente la lista, solo imagine que lo ha hecho.

En las próximas páginas se le pedirá que tome una serie de decisiones basadas en lo que prefiera. Su elección siempre será entre:

A. quedarse con el dinero para usted o B. compartir dinero con otra persona”

También se pidió a los participantes que levantaran la mano si necesitaban ayuda. En la primera página del instrumento, se recordó nuevamente a los participantes su tarea:

“Imagina que hiciste una lista de las #100 personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en el #1 hasta alguien que apenas conoces en el #100.”

En cada una de las siete páginas aparecían las siguientes instrucciones.

“Escriba el nombre de la primera persona en su lista.

¿Cuál es la relación que tienes con esa persona (por ejemplo, mamá, papá, hermana, hermano, mejor amigo, novio, novia, etc.)?

Ahora imagine las siguientes opciones entre una cantidad de dinero para usted y una cantidad para la primera persona (#1) en la lista.

Encierre en un círculo A o B para indicar cuál elegiría en CADA línea.

- | | |
|---------------------------|---|
| A. \$155 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$145 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$135 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$125 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$115 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$105 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$95 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$85 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista. |
| A. \$75 solo para usted. | B. \$75 para usted y 75 para la primera persona de la lista.” |

Para todos los participantes, la columna de la izquierda (columna A) era idéntica en todas las páginas. Para cada participante, la distancia social ("primero" arriba) de la columna derecha (columna B) fue la misma en una sola página, pero varió entre páginas, cambiando de 1 a 100, en los siguientes incrementos y orden: #1, #2, #5, #10, #20, #50 y #100. De esa manera, los participantes indicaban cuánto dinero estaban dispuestos a renunciar solo para ellos mismos para que ellos y una persona en su lista pudieran recibir dinero.

El procedimiento fue el siguiente: Las tareas de descuento social y nominación de pares

se presentaron a grupos de 5 a 10 niños con tres experimentadores capacitados en la sala. La administración de grupos pequeños permitió a los participantes hacer preguntas de aclaración sobre las instrucciones. Los experimentadores capacitados se cuidaron de no sugerir formas preferidas de responder a la tarea. Los padres completaron el CBCL durante la misma sesión de evaluación, pero en una sala diferente.

Con esta investigación los autores encontraron que los niños preadolescentes (menores de 11 años) se involucran en un comportamiento de descuento social que es difícil de racionalizar y, por lo tanto, el uso del paradigma de Jones y Rachlin es prematuro en este rango de edad, aunque, los patrones discriminatorios de generosidad contra estas clasificaciones entre adolescentes (de 12 años en adelante) estaban bien representados por una función de descuento social hiperbólica.

El descuento social mostró una relación significativa con los problemas de comportamiento de externalización en el sentido de que los niños por encima del límite en una variedad de índices de problemas de comportamiento de externalización demostraron un descuento social más pronunciado en comparación con los niños por debajo del límite.

2.5.4 Investigación 4

Rachlin y Jones (2008) realizaron tres experimentos con diferentes objetivos, las cuales, se describirán a continuación.

2.5.4.1 Experimento 1

El experimento 1 se enfocaba en probar si la forma de la función de descuento de todo o nada es hiperbólica igual que la usada por Jones y Rachlin (2006). La fórmula estos autores proponen es:

$$v = \frac{V}{[1 + KN]^s}$$

En la cual v es el valor descontado de la recompensa, V es el valor no descontado de la recompensa, N es una medida de distancia social, y el exponente s y el coeficiente k , parámetros que determinan la sensibilidad y el grado de descuento social, o 'egoísmo'. Para esta investigación participaron 242 estudiantes universitarios de la Universidad de Stony Brook (111 hombres, 131 mujeres) recibieron una serie de preguntas escritas. Todos los participantes fueron evaluados al mismo tiempo en un salón de clases.

Los participantes tenían que contestar a una serie de diversas preguntas que se encontraban escritas en las hojas de un cuadernillo con 9 páginas. En la primera página se le solicitaba al participante escribir su género, la edad y la frecuencia con la que fumaba, bebía alcohol y comía alimentos poco saludables (estas mismas preguntas estuvieron presentes en los cuadernillos usados en los experimentos 2 y 3, aunque no se encontró ningún tipo de relación), en la segunda página contenía las siguientes instrucciones:

“El siguiente experimento te pide que imagines que has hecho una lista de las 100 personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en la posición #1 hasta un simple conocido en la posición #100. La persona en el número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano. La persona en el #100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre. No tiene que crear físicamente la lista, solo imagine que lo ha hecho. A continuación, se le pedirá que haga una serie de juicios basados en sus preferencias. En cada línea se le preguntará si prefiere recibir una cantidad de dinero para usted o una cantidad de dinero para la persona indicada. Encierre en un círculo A o B para cada línea.”

Las siguientes siete páginas resumieron cada una de las instrucciones anteriores y luego presentaron una lista de preguntas de la siguiente manera, con un valor N diferente en cada

página: “Ahora imagine las siguientes opciones entre una cantidad de dinero para usted y una cantidad para el #[N] persona en la lista. Encierre en un círculo A o B para indicar cuál elegiría en CADA línea.”

A. \$85 solo para usted. B. \$75 para la #[N] persona de la lista.

A. \$75 solo para usted. B. \$75 para la #[N] persona de la lista.

A. \$65 solo para usted. B. \$75 para la #[N] persona de la lista.

...

A. \$5 solo para usted. B. \$75 para la #[N] persona de la lista.

La columna A enumeró 9 montos que disminuyeron \$10 en cada línea entre \$85 y \$5. Para la mitad de los participantes, las cantidades de dinero se redujeron de \$85 a \$5 como se indicó anteriormente; para la otra mitad se invirtió el orden. La columna B difirió en cada página por distancia social [N]. Las distancias sociales fueron: #1, #2, #5, #10, #20, #50 y #100 en orden aleatorio. En cada línea, se pidió a los participantes que eligieran entre una cantidad de dinero para ellos y \$75 para la persona- [N].

Con este primer experimento se encontró una inclinación similar del descuento entre este experimento en el que los participantes eligieron entre una cantidad de dinero solo para ellos y \$75 para otra persona sola, con el experimento de Jones y Rachlin (2006) en el cual, los participantes eligieron entre una mayor cantidad de dinero solo para ellos y \$75 para ellos más \$75 para la Persona N. En ambos, los estudiantes universitarios indicaron que serían muy generosos con las personas que se encontraban en las primeras posiciones de la su listas y poco con las personas restantes.

La casi congruencia de las dos funciones de descuento hiperbólicas a pesar de las diferencias en el procedimiento, que no fueron mínimas, atestigua la solidez de la forma

hiperbólica simple en el descuento social. El hecho de que la forma hiperbólica y sus parámetros se mantuvieran constantes cuando el descuento social se midió de dos maneras diferentes, y el hecho de que el descuento social siguiera la misma forma funcional que el descuento por demora, son evidencia de la estabilidad del descuento social.

2.5.4.2 Experimento 2

Con este experimento se pretendía estudiar el descuento social con montos variables, ya que pretendieron identificar si se encontraba algún tipo de efecto en la cantidad de dinero que se le daba a los participantes, en otras palabras, el objetivo de esta investigación era averiguar cómo varía k con la cantidad (usando la fórmula de la investigación 6), así, como identificar si el descuento social es más como un retraso o un descuento de probabilidad.

Para este experimento participaron 143 estudiantes universitarios de Stony Brook (67 hombres, 72 mujeres y 4 que no indicaron el género) completaron medidas de papel y lápiz de descuentos sociales y por demora en una sesión de clase. Se evaluó a los participantes para el descuento social y por demora utilizando cuadernillos como en la investigación 6. Cada participante debía tomar decisiones en cuatro distancias sociales ($N = \#1, \#10, \#50$ y $\#100$) y cuatro demoras ($D = 1$ día, 1 mes, 6 meses y 1 año).

Las instrucciones para el descuento social fueron las mismas que se usaron en el experimento 1. Las instrucciones de demora fueron las siguientes:

“Cada una de las siguientes preguntas le pedirá su preferencia entre una determinada cantidad de dinero que se le entregará en este momento y una cantidad mayor que se le otorgará después de un retraso. Aunque el dinero es hipotético, intenta imaginar cuál elegirías si fuera real.

En cada línea se le preguntará si prefiere recibir una cantidad de dinero inmediatamente

versus una cantidad de dinero retrasada después de un tiempo. Elija una opción para cada línea.”

Tanto para la parte de descuento social y por demora, se contrabalanceó el orden de los montos de la Columna A (arriba-arriba, arriba-abajo, abajo-arriba o arriba-abajo para el descuento social y por demora, respectivamente). El orden de las páginas dentro de cada medida fue aleatorio, pero, para evitar confusiones, dentro de una prueba específica de descuento social o por demora, todas las cantidades de la Columna A estaban en el mismo orden.

Las medidas de descuento social se obtuvieron en tres montos sin descuento: \$7.50 para la Persona N y \$7.50 para el participante; \$75 para la Persona N y \$75 para el participante; \$75 000 para la Persona N y \$75 000 para el participante. Las medidas de descuento por demora se obtuvieron en tres montos sin descuento: \$ 15, \$ 150 y \$ 150 000. Para mantener iguales los montos de la Columna A en todo momento, los montos demorados sin descuento fueron el doble que los del descuento social. Cada participante fue evaluado en una sola cantidad (baja, media o alta) tanto para retraso como para descuento social: 55 en cantidades bajas, 37 en cantidades medias y 34 en cantidades altas. Las alternativas de la Columna A para los montos más bajos (el monto social de \$7.50 y el monto de demora de \$15) fueron: \$16, \$15, \$14, \$13, \$12, \$11, \$10, \$9, \$8 y \$7.50; las de monto medio y alto fueron proporcionalmente mayores.

Lo autores encontraron con base al efecto del monto de la recompensa, que el descuento social se parece más al descuento de probabilidad que al descuento por demora. ¿De qué manera el descuento social se parece al descuento de probabilidad, pero difiere del descuento por demora? Al menos parte del incentivo para la generosidad en estos experimentos puede haber sido el interés común percibido en el sentido de que los participantes pueden haber esperado algún retorno por su generosidad en términos de un mayor valor de ese interés común. Tal

retorno es claramente probabilístico; cuando le das dinero a otra persona, puedes o no beneficiarte. La probabilidad de que te beneficies sería mayor con las personas más cercanas a ti. En cambio, en los estudios de descuento por demora, se afirma que la rentabilidad es cierta. Sin embargo, no queda claro por qué el efecto de la cantidad debe ser de una manera para las recompensas probabilísticas, incluso cuando se demoran como en el descuento social, y de la otra manera para las recompensas demoradas cuando son seguras, como en el descuento por demora.

2.5.4.3 Experimento 3

En este experimento tuvieron los autores como propósito utilizar los resultados del experimento 2 para predecir la forma de la función que relaciona las recompensas retrasadas (D) directamente con las recompensas inmediatas de igual valor para otra persona (N).

Para esta investigación participaron 54 estudiantes de la Universidad de Stony Brook de un grupo de sujetos en línea se inscribieron en el experimento y fueron evaluados en el laboratorio. Cada participante proporcionó información demográfica y respondió el mismo cuadernillo, en el que recibieron las siguientes instrucciones:

“Imagina que has hecho una lista de las 100 personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en el puesto #1 hasta un simple conocido en el #100. La persona en el número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano. La persona en el #100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre. No tiene que crear físicamente la lista, solo imagine que lo ha hecho.

Dada su lista imaginaria, se le pedirá que haga una serie de elecciones entre dos alternativas. Una alternativa sería \$75 para una de las personas de tu lista: y esa persona recibiría el dinero ahora mismo. La otra alternativa será una cierta cantidad de dinero solo

para ti (nada para la otra persona): pero recibirías esta cantidad solo después de un retraso.

Las dos alternativas se escribirán en dos tarjetas. Una tarjeta indicará un número que indica la posición de la persona en su lista para obtener los \$ 75 en este momento, esto estará en tarjetas azules. La otra tarjeta indicará \$75.00 que se le dará a usted solo y cuánto tiempo tendrá que esperar para recibir el dinero; esto será en tarjetas rojas. Te pedimos que elijas entre las alternativas indicando qué tarjeta prefieres.”

Como se indica en las instrucciones, a los participantes se les presentaron dos tarjetas de colores, una azul y otra roja. Las tarjetas azules indicaban un valor N y la cantidad de dinero (siempre \$75) que recibiría N (nada para el participante). Los valores N probados fueron: #1, #2, #10, #20, #50 y #100. Las tarjetas azules se aleatorizaron (se barajaron) al comienzo de cada secuencia de pruebas. Las tarjetas rojas indicaban la cantidad de dinero que recibiría el participante solo (siempre \$75) y su demora (D). Los retrasos fueron: 0 (ahora), 2 días, 5 días y 10 días, 1 mes, 2 meses y 6 meses, 1 año, 2 años, 5 años y 10 años. Las tarjetas rojas se presentaban en orden, siempre crecientes o decrecientes dentro de una secuencia. Las dos tarjetas (azul y roja) se colocaron una al lado de la otra en una mesa frente al participante y se le pidió que eligiera entre ellas. La tarjeta azul permaneció estacionaria mientras que las tarjetas rojas fueron volteadas hasta que el participante cambió su preferencia de un color a otro ("cruzado"); luego se voltearon dos cartas más para asegurarse de que el punto de cruce fuera estable. Una secuencia estaba completa cuando se obtuvieron todos los puntos de cruce para cada valor de N.

Todos los participantes completaron dos secuencias. Para la mitad de los participantes, los retrasos aumentaron en la primera secuencia y disminuyeron en la segunda secuencia; para la otra mitad, al revés. Así, se obtuvieron dos retrasos de cruce para cada participante en cada distancia social (N).

En esta investigación los autores encontraron que los estudiantes fueron capaces de equilibrar las recompensas retrasadas para ellos mismos con las recompensas inmediatas para otras personas socialmente distantes y hacerlo de una manera consistente con sus juicios independientes del valor monetario inmediato de las recompensas retrasadas y socialmente distantes.

El experimento empleado para esta investigación fue una forma de combinación de modalidades cruzadas donde los primeros participantes estiman la magnitud de una modalidad (digamos, una luz) asignando números a diferentes intensidades; luego los participantes estiman la magnitud de otra modalidad (digamos, un sonido) también asignando números a diferentes intensidades. En un procedimiento final, los participantes ajustan una luz para que coincida con un sonido o un sonido para que coincida con una luz (eliminando los números). La pendiente de la función de potencia obtenida en este procedimiento (emparejamiento de modalidad cruzada) puede predecirse a partir de las pendientes de las funciones de potencia obtenidas por los dos procedimientos de los experimentos 1 y 2. Así como el emparejamiento entre modalidades valida los juicios independientes de las magnitudes de las sensaciones, este experimento valida los procedimientos independientes de retraso y descuento social de los experimentos usados en esta investigación con en los experimentos 1 y 2 presentadas en este trabajo.

2.5.5 Investigación 5

En esta novena investigación, Rachlin y Jones (2008) repitieron el procedimiento que emplearon Rachlin y Jones (2006) con 206 estudiantes universitarios excepto que, después de obtener cada punto de cruce, los participantes indicaron la relación de la persona-N con ellos.

Los participantes recibieron primero las instrucciones:

“El siguiente experimento te pide que imagines que has hecho una lista de las 100

personas más cercanas a ti en el mundo, desde tu amigo o pariente más querido en la posición #1 hasta un simple conocido en la posición #100. La persona en el número uno sería alguien a quien conoces bien y es tu amigo o pariente más cercano. La persona en el #100 puede ser alguien que reconozcas y te encuentres, pero quizás ni siquiera sepas su nombre.

No tiene que crear físicamente la lista, solo imagine que lo ha hecho.

A continuación, se le pedirá que responda una serie de preguntas sobre una persona a una distancia social determinada. Para cada página, imagine a la persona que mejor se adapte a la posición (#1 a #100) y responda cada pregunta.”

Los puntos de cruce se determinaron en siete distancias sociales. Después de determinar cada punto de cruce, los participantes indicaron su relación con la persona N (madre, padre, hermana, hermano, novio, novia, vecino, compañero de cuarto, etc.) al revisar una lista.

En esta investigación se encontró que los estudiantes, el altruismo dependía en gran medida tanto de la cercanía de la relación genética como de la distancia social. En casi todas las distancias sociales, los familiares recibieron más. Estos resultados implican que, al menos para los humanos, existen factores distintos de los que comprenden nuestra medida de distancia social que determinan el comportamiento altruista.

2.6 Justificación del estudio

Parte de las críticas en la literatura sobre la relación entre el liderazgo y el altruismo señalan que la ambigüedad de estos constructos no permite dejar claro qué aspectos específicos del comportamiento denominado altruista forman parte del liderazgo (Singh & Krishnan, 2008). Singh y Krishnan (2008) proponen que el sacrificio personal es el componente clave. Con el presente estudio, pretendemos comenzar a explorar esta idea desde una perspectiva conductual, ya que se asume que lo que se denomina sacrificio personal no es más que un *patrón de*

elecciones que surge como función de la historia de interacción del individuo con su ambiente y que está sujeto a cambios de acuerdo con el contexto y el desarrollo del individuo en la ontogenia (Jones, 2021).

De encontrar una relación entre el descuento social y el liderazgo, no sólo proporcionare apoyo a estudios anteriores que vinculan el sacrificio personal con el liderazgo transformacional (Choi & Mai-Dalton, 1999), sino que proporcionare una conceptualización alternativa de la relación, donde uno de los componentes centrales que definen a un líder transformacional es su patrón de toma de decisiones, modificable a partir de la manipulación del contexto y sus experiencias en el trabajo.

2.7 Delimitación del objeto de estudio

El objeto de estudio es la *conducta de elección* de estudiantes universitarios y sus *respuestas verbales* ante preguntas que evalúan su comportamiento con otros en situaciones de interacción de grupos.

2.8 Objetivo de la investigación

Evaluar la dirección y magnitud de la relación entre los niveles de liderazgo transformacional y transaccional con estimaciones del grado de descuento social en alumnos universitarios de la carrera de psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Liderazgo transformacional y transaccional analizado desde el descuento social

3.1 Método

3.1.1 Participantes

El tamaño muestral fue definido a partir de un análisis de poder estadístico. Con base en el tamaño de efecto obtenido por Choi y Mai-Dalton (1999) en la relación entre el descuento social y el liderazgo transformacional ($r = 0.4$) para una prueba de correlación entre dos variables bajo una prueba de hipótesis de dos colas, un criterio de alfa de 0.05 y un poder deseado de 0.80, obtuvimos como resultado un parámetro de no centralidad de $\delta = 2.8949875$, un valor crítico de t de 2.0180817 con 2 grados de libertad y un tamaño de muestra estimado mínimo de 44 personas para alcanzar un poder estimado de 0.80. Por esta razón, se planteó un número deseable de 44 participantes para poder realizar este estudio. Los criterios de inclusión para los alumnos participantes es que estén oficialmente inscritos y vigentes en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Para obtener a los participantes se realizó un muestreo no probabilístico de tipo accidental. La muestra final estuvo conformada por 100 estudiantes pertenecientes a la carrera de psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala del ciclo escolar 2022 tanto del turno matutino como del vespertino. De los cuales 32 fueron del sexo masculino y 68 fueron del sexo femenino, por otro lado, 42 participantes fueron de octavo semestre, 3 de sexto, 1 de cuarto y 53 de segundo. La edad osciló entre los 18 y 24 años, con una media de 20.620 y una desviación estándar de 0.097.

3.1.2 Diseño

El presente estudio fue de tipo transversal, puesto que se realizó una sola medición tanto del liderazgo como del descuento social (Kerlinger y Lee, 1979). Debido a que se utilizaron dos

procedimientos diferentes para medir dichas variables, en una mitad de la muestra se midió primero el liderazgo y en la otra se evaluó el descuento, para realizar contrabalanceo.

3.1.3 Aparatos e instrumentos

Para estimar los niveles de liderazgo tanto transformacional como transaccional en los estudiantes (versión líder), se utilizó el instrumento propuesto por Jensen et al. (2019), el cual, aparece en la sección de investigación empírica sobre el liderazgo, específicamente en la investigación 3. Dicho instrumento consta de siete ítems para identificar el liderazgo transformacional y 12 ítems para identificar el liderazgo transaccional. Este instrumento cuenta con 5 opciones de respuestas que van desde totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo.

Para la mitad de la muestra los ítems se presentaron con la primera oración para identificar el liderazgo transformacional (busco concretar una visión clara del futuro de la organización) y finalizando con la última oración para identificar el liderazgo transaccional (proporciono consecuencias negativas a mis empleados si no se desempeñan como yo lo requiero). Para la otra mitad de la muestra se presentaron los ítems de manera inversa, iniciando así con la oración para identificar el liderazgo transaccional y terminando con la oración para identificar el liderazgo transformacional.

Para estimar el grado de descuento social en los estudiantes, se utilizó el procedimiento general de estimación de descuento reportado en el segundo experimento de Rachlin y Jones (2008), el cual, aparece en la sección de evidencia empírica sobre el descuento social, específicamente en la investigación 4.

Para esta investigación la columna A enumeró 9 montos que disminuyeron \$200 pesos en cada línea entre \$1700 y \$100. Para la mitad de los participantes, las cantidades de dinero se redujo de \$1700 a \$100 como se indicó anteriormente; para la otra mitad se invirtió el orden,

siendo así que la cantidad de dinero aumento de \$100 a \$1700, para obtener un contrabalanceo. La columna B difirió en cada sección por distancia social [N]. Las distancias sociales utilizadas fueron: #1, #10, #50 y #100. En cada línea, se pidió a los participantes que eligieran entre una cantidad de dinero para ellos y \$1500 para la persona- [N].

Con base en lo anterior, se realizaron cuatro cuadernillos considerando los contrabalanceo usados tanto en la parte del liderazgo como del descuento social. Teniendo de esta manera el formulario 1 (Véase Anexo 3), el formulario 2 (Véase Anexo 4), el formulario 3 (Véase Anexo 5) y el formulario 4 (Véase Anexo 6).

3.1.4 Procedimiento

A cada participante se le entregó un cuadernillo de 4 páginas (los cuadernillos fueron entregados a cada participante de manera aleatoria, haciendo uso de la opción de *random number generator* de Google), se les solicitó contestar tanto con lápiz como con pluma de cualquier color. El investigador leyó en voz alta enfrente de todos los participantes las instrucciones tanto de la sección del liderazgo como del descuento social, para posteriormente preguntar si los participantes tenían alguna duda. Los cuadernillos fueron contestados en las aulas destinadas a la carrera de psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, los cuales, estaban libres de ruido y con ventilación.

En la primera página del cuadernillo en la parte superior se solicitaba la edad, sexo, semestre y la carrera que cursaban. Seguido de los datos demográficos aparece una breve bienvenida y las instrucciones para la parte del liderazgo o para la parte del descuento social, dependiendo la versión de cuadernillo. De manera general, las instrucciones para la parte del liderazgo son las siguientes:

“Este cuestionario consta de 19 afirmaciones en referencia a tu forma de comportarte. Por favor, lee cada frase con atención. Debes indicar tu grado de acuerdo utilizando los números asignados a las siguientes opciones de respuesta.

- *1. Totalmente en desacuerdo.*
- *2. En desacuerdo.*
- *3. Neutral.*
- *4. De acuerdo.*
- *5. Totalmente de acuerdo.*

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Contesta de forma sincera y expresa tus opiniones de la manera más precisa posible. No hay tiempo límite. Sin embargo, no te entretengas demasiado en algún enunciado. No dejes NINGUNA respuesta en blanco.”

Las instrucciones para la parte del descuento social son las siguientes:

“Para el siguiente experimento imagina que has hecho una lista de 100 personas cercanas a ti, desde tu amigo o familiar más querido en la posición #1 a un mero conocido en la posición #100. La persona con el número #1 sería alguien que conozcas muy bien y que es tu amigo o familiar más cercano. La persona en la posición #100 sería alguien que tú reconoces y has visto alguna vez pero que quizá no sabes ni su nombre. No tienes que crear esta lista físicamente. Solo imagina que lo has hecho.

Posteriormente, te vamos a pedir que hagas una serie de elecciones basadas en tu preferencia. En cada oración, se te va a preguntar si preferirías recibir una cantidad de dinero para ti versus una cantidad de dinero para una de las personas de la lista. Por favor indica tu elección en cada oración.”

3.1.5 Resultados

Para realizar el siguiente análisis se utilizó el programa JASP con la versión 0.16.2.0 y se normalizaron los datos obtenidos tanto por el instrumento del liderazgo como del descuento social a una escala de 0 a 1. A continuación se describirá cada una de las figuras obtenidas mediante el análisis estadístico.

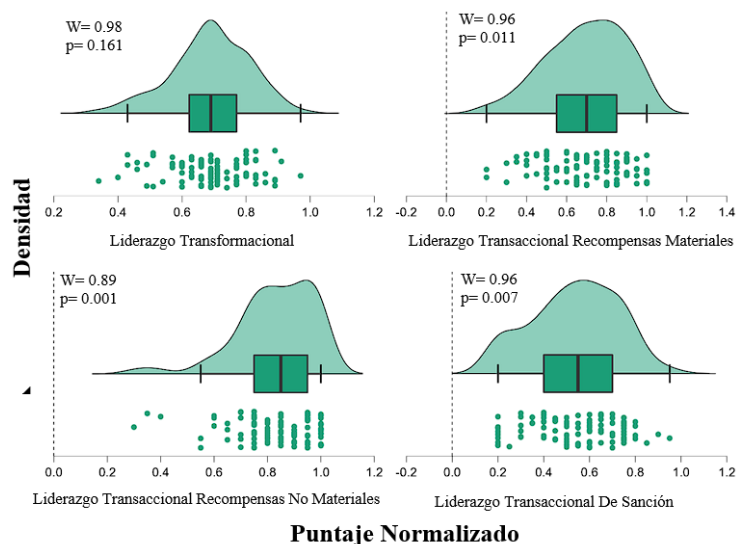
La Figura 1 muestra la distribución de los datos de cada una de las dimensiones de liderazgo, utilizando cuatro gráficos de nubes de lluvia. El panel superior izquierdo muestra el liderazgo transformacional y de acuerdo con la prueba de normalidad Shapiro-Wilk la curva de frecuencia se distribuye de manera normal ($p=0.161$) y a pesar de que existe una variabilidad de los datos en torno a 0.6 y 0.8, la mayoría de los valores giran en torno a 0.7.

Lo anterior no lo encontramos en el panel superior derecho que muestra el liderazgo transaccional relacionado a las recompensas materiales ($p=0.011$), el panel inferior izquierdo que muestra el liderazgo transaccional relacionado con las recompensas no materiales ($p=0.001$) ni tampoco en el panel inferior derecho que muestra el liderazgo transaccional relacionado con las sanciones ($p=0.7$), debido a que sus curvas de frecuencia se distribuyen de manera no normal y existe una mayor variabilidad de los datos entre 0.4 y 1, 0.7 y 1, y 0.2 y 0.8 respectivamente.

La mayoría de las curvas indican que todos los niveles de liderazgo son altos en los estudiantes universitarios, a excepción de la curva relacionada al liderazgo transaccional, ya que esta se encuentra entre 0.2 y 0.8, pero, algo a considerar es que la mayoría de las curvas tiene sesgo y la única que es aproximadamente normal es la del liderazgo transformacional.

Figura 1.

Gráficos de Nubes de Lluvia de Cada Dimensión de Liderazgo.

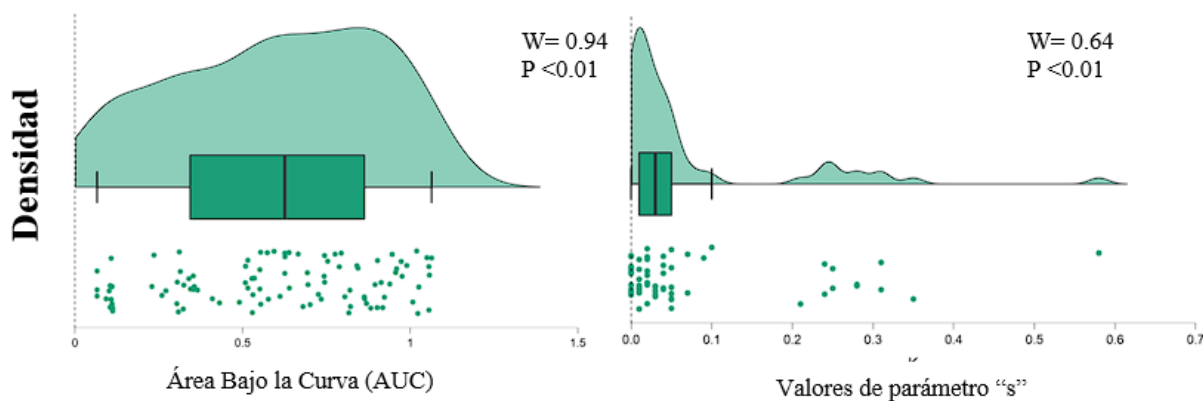


Nota. Los puntos corresponden a observaciones individuales y la curva es una estimación de densidad kernel gaussiana a partir de las frecuencias de los casos. Los valores están normalizados y se encuentran en una escala única del 0 al 1. La prueba estadística en cada panel es una prueba de normalidad Shapiro Wilk.

La Figura 2 muestra el área bajo la curva (AUC) y el parámetro de la tasa de descuento social, utilizando dos gráficos de nubes de lluvia. El área bajo la curva es una medida atórica que se utiliza para estimar el grado de descuento (Myerson, Green y Warusawitharana, 2001). El panel izquierdo muestra el área bajo la curva (AUC) y de acuerdo con la prueba de normalidad Shapiro-Wilk la curva de frecuencia se distribuye de manera no normal ($p=0.01$) y a pesar de que existe una variabilidad de los datos entre 0 y 1.1, la mayoría de los valores giran en torno a 0.5 y 1.1. En el panel derecho que muestra los parámetros de tasa de descuento social encontramos el mismo caso que en el panel izquierdo, debido a que la curva de frecuencia se distribuye de manera no normal ($p=0.01$), aunque, en este caso, la mayoría de los valores se presentan entre 0 y 0.1.

Figura 2

Gráficos de Nubes de Lluvia del Área Bajo la Curva y Parámetro de Tasa de Descuento Social.



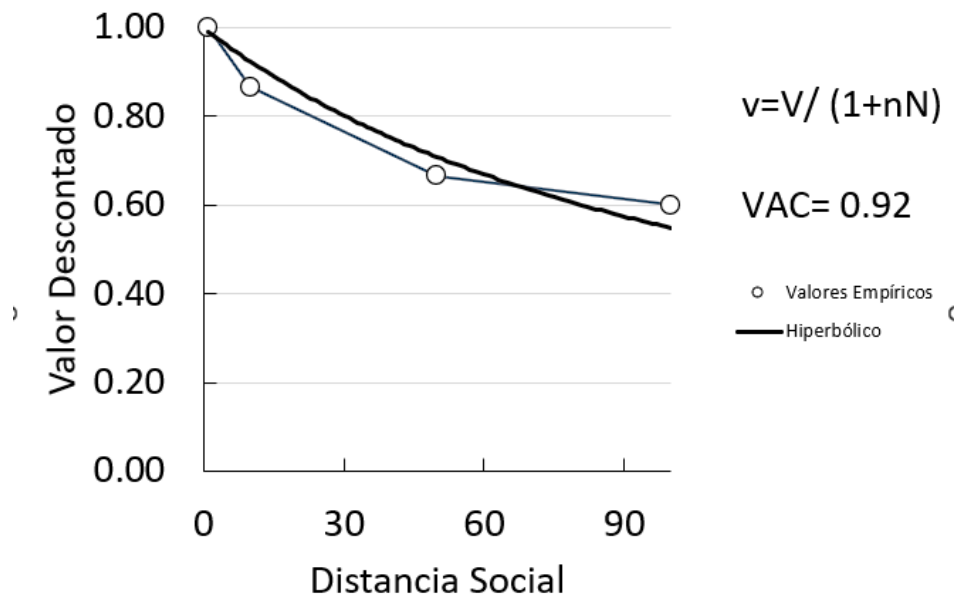
Mediciones del grado de descuento social

Nota. Los puntos corresponden a observaciones individuales y la curva es una estimación de densidad kernel gaussiana a partir de las frecuencias de los casos. La prueba estadística en cada panel es una prueba de normalidad Shapiro Wilk.

La Figura 3 muestra los datos empíricos y las medidas de cada valor obtenido en los estudiantes universitarios de la carrera de psicología como función de la distancia social. La línea con los puntos (medianas de todas las personas) representa los valores empíricos y la línea de color negro resaltado indica el ajuste del modelo hiperbólico del descuento social. Lo que se observa en esta figura es que el modelo del descuento social explica de manera exitosa los datos obtenidos, puesto que la varianza obtenida en este trabajo es de 0.92, por otro lado, se puede observar una cantidad grande de área bajo la curva, esto se debe a que la distancia social de 1 tiene un valor descontado de 1 y la distancia social de 100 tiene un valor descontado de 0.60.

Figura 3

Gráficos de Ajuste del Modelo a los Datos Empíricos de Descuento Social.



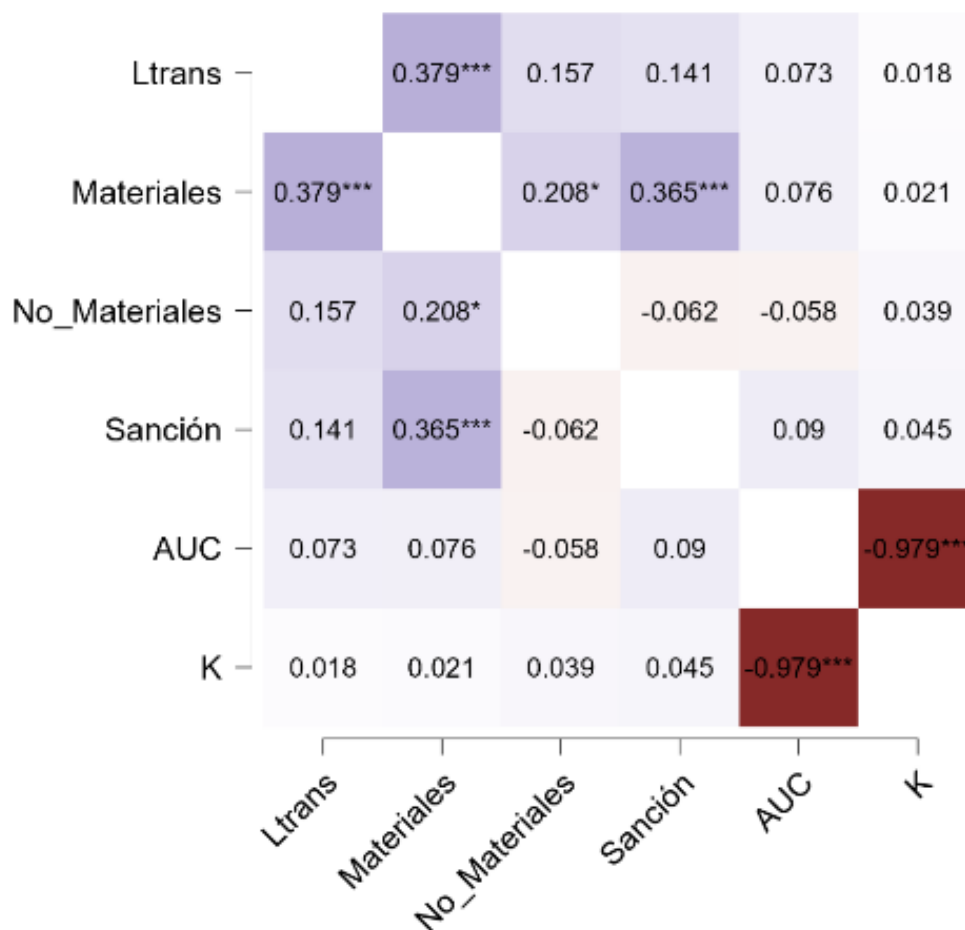
Nota. VAC (Variance accounted for) es un indicador de bondad de ajuste del modelo a los datos. El ajuste es muy cercano a 1. Cada punto de información es la mediana de los participantes en cada distancia social probada.

La Figura 4 muestra un mapa de Calor con las distintas correlaciones entre las variables de estudio, utilizando la correlación de Spearman debido a que los datos obtenidos en este trabajo no presentan una distribución normal. El primer hallazgo se relación con el liderazgo transformacional al encontrarse que es independiente a las dimensiones del liderazgo transaccional, con la excepción del liderazgo transaccional material (0.379), por otro lado, el liderazgo transaccional material se correlaciona con las otras dimensiones del liderazgo transaccional (No material= 0.208 y Sanción= 0.365) y con el liderazgo transformacional (0.379).

En dicha figura se puede observar que no existe una relación entre alguna dimensión del liderazgo transaccional y/o el liderazgo transformacional con las mediciones del comportamiento altruista conceptualizadas con el área bajo la curva (AUC) y el parámetro s (K), así, como se puede observar una relación negativa significativa entre los parámetros que miden el descuento social (-0.979). Esto último es normal debido a que ambos parámetros forman parte del mismo patrón de respuestas de las personas y se ha encontrado reportado en la literatura.

Figura 4

Mapa de Calor de Correlaciones de Spearman Entre las Variables del Estudio.



Nota. La presencia de asteriscos, en todos los casos, indica un valor de correlación con una probabilidad asociada menor a $p < 0.05$ bajo la hipótesis nula de $\rho = 0$. LTrans (Liderazgo transformacional), AUC (área bajo la curva), K (parámetro s).

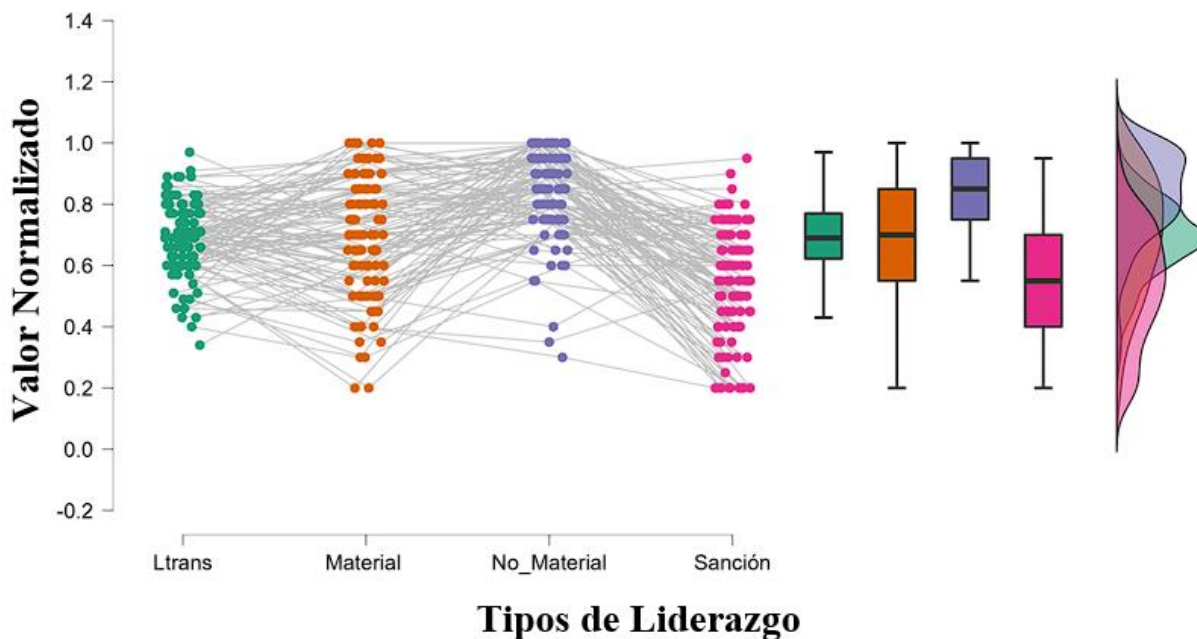
La Figura 5 muestra la comparación de los niveles que se obtuvieron respecto al liderazgo, utilizando un gráfico de nube de lluvia y un análisis de varianza para medidas repetidas. En dicha figura se puede observar que existe una diferencia entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del liderazgo transaccional, de hecho, el estilo de liderazgo predominante respecto a su media es el liderazgo transaccional no material (0.9) de los alumnos universitarios de la carrera de psicología, en comparación con la media obtenida en el liderazgo transaccional de sanción, el cual, resulta ser el estilo de liderazgo menos predominante (0.58). Los niveles de medias intermedios fueron el liderazgo transformacional (0.7) y el liderazgo transaccional materia (0.7).

Al aplicar una prueba omnibus, se encontró que efectivamente existe una diferencia entre las puntuaciones ($p < 0.01$), pero, ya que dicha prueba solo indica si existe diferencias y no indica cuales, se utilizó posteriormente una prueba post-hoc con la corrección de Bonferroni (Pbonf), encontrando que no existe diferencias significativas entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional material (1.000), pero si diferencia significativas al comparar entre el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional no material ($1.399e-10^{**}$) y al comparar el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional de sanción ($5.215e-10^{**}$). El tamaño de efecto que se encontró es grande ($\eta_p^2 = 0.413$).

Por último, con base en el test de esfericidad de Mauchly's se encontró que sí hay esfericidad ($W = 0.89$, $\chi^2 = 11.06$, $p = 0.05$) en los datos y por ende no se tiene que utilizar una corrección, aunque, al encontrarse la esfericidad cerca de 0.5 se optó por utilizar la corrección Greenhouse-Geisser, obtenido así $F(2.79, 276.6) = 69.52$.

Figura 5

Gráficos de Nubes de Lluvia que Muestra la Comparación de los Niveles de Liderazgo.



Nota. Los puntos corresponden a observaciones individuales de cada dimensión y las curvas son estimaciones de densidad kernel gaussiana a partir de las frecuencias de los casos. Los valores están normalizados y se encuentran en una escala única del 0 al 1.

3.1.6 Discusión

El objetivo de esta investigación fue evaluar la dirección y magnitud de la relación entre los niveles de liderazgo transformacional y transaccional con estimaciones del grado de descuento social en alumnos universitarios de la carrera de psicología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Para abordar esta investigación se tomó como base la metodología usada por Rachlin y Jones (2008) en su segundo experimento para investigar el descuento social en los estudiantes universitarios y el instrumento desarrollado por Jensen, et al. (2019) para medir el liderazgo transaccional como transformacional, para este último tipo de liderazgo considera las

dimensiones de sanción, recompensas materiales y recompensas no materiales.

Esta discusión se dividirá en tres secciones principales liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes universitarios; descuento social en estudiantes universitarios; y relación entre el liderazgo transaccional y transformacional y el descuento social.

3.1.6.1 Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes universitarios

En esta investigación se encontró que los estudiantes universitarios de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala presentan conductas de liderazgo transformacional y transaccional altas, a excepción de las conductas relacionadas con la dimensión de sanción. Otros hallazgos fueron que el liderazgo transformacional es independiente a las dimensiones del liderazgo transaccional con excepción del liderazgo material.

El que se encontrara que los estudiantes universitarios cuentan con conductas de liderazgo tanto transaccional como transformacional, contradice lo mencionado por Magaña et al. (2016) quien considera que los estudiantes universitarios no tienen desarrolladas las conductas de liderazgo, aunque debe considerarse que en la literatura se han conceptualizado las conductas de liderazgo desde sus resultado (Jensen et al., 2019), pudiendo ser un factor que aumentara el margen de error para considerar que los estudiantes universitarios no cuentan los dichas conductas.

El que los estudiantes presenten tanto conductas de liderazgo transaccional como transformacional sugiere que cuentan con las habilidades necesarias para gestionar un grupo determinado de trabajadores. Dichas habilidades podrían comenzar a desarrollarse de manera específica durante la universidad, haciendo a aquellos que las tienen más aptos para enfrentar los cambios contantes que sufren las organizaciones con soluciones duraderas (Almiron et al., 2015;

Contreras & Barbosa, 2013). De igual manera, esto también indica que los estudiantes dentro de una organización podrían dar continuidad a su comportamiento de liderazgo transaccional o transformacional dependiendo el clima laboral y de las distintas situaciones que presente la organización (Almiron et al., 2015; Serrano & Portalanza, 2014).

Otro punto a considerar respecto a que los estudiantes universitarios presenten resultados altos en ambos tipos de liderazgo es que difieren de lo encontrado por Manco (2019); Angelucci et al. (2013); Martínez et al. (2020) y Ponce (2018) quienes encontraron que en los estudiantes universitarios predomina el liderazgo transformacional, en comparación el liderazgo transaccional y de lo encontrado por Ortega (2017) quien encontró que el estilo de liderazgo predominante en un grupo de universitarios venezolanos es el transaccional.

El que los estudiantes universitarios no presenten conductas de sanción, puede deberse en gran medida a que los estudiantes no tienen permitido de ninguna manera castigar a sus compañeros cuando estos no hacen su parte de algún trabajo final, cuando estos no hacen su parte de algún trabajo final como ellos esperarían, entre muchos otros casos. Cuando ocurre algún inconveniente entre los estudiantes, es común recurrir al profesor para resolver el problema, y en muchas ocasiones, es él quien termina aplicando las sanciones.

Al encontrar que el liderazgo transformacional es independiente a las dimensiones del liderazgo transaccional con excepción del liderazgo material y que el liderazgo material se correlaciona con las otras dimensiones del liderazgo transaccional demuestra que ambos tipos de liderazgo son dos estilos completamente diferentes como se ha reportado en la literatura (Mendoza & Ortiz, 2006), aunque también demuestra que los líderes tanto transaccionales como

transformacionales pueden hacer uso de recompensas materiales para cumplir con los objetivos de las organizaciones, algo que en la literatura no se había reportado con anterioridad.

3.1.6.2 Descuento social en estudiantes universitarios

En esta investigación se encontró que los estudiantes universitarios se encuentran en un rango alto de área bajo la curva y con parámetros bajos respecto a los valores del parámetro “s”, así, como se encontró que el modelo del descuento social explica de manera exitosa los datos obtenidos, puesto que la varianza obtenida en este trabajo fue de 0.92. De hecho, la distancia social de 1 se encontró relacionado con un valor descontado de 1, y la distancia social de 100 se encontró relacionada con un valor descontado de 0.6.

De esta manera podemos decir que los estudiantes universitarios estarían dispuestos a darles el 100% de su dinero para apoyar a la persona en la posición #1 de la lista y darle el 60% a la personas de la posición #100, lo que demuestra que estarían dispuestos a dar una alta cantidad de dinero a las personas en las primeras posiciones de su lista, pero que dicha cantidad ira decrementando (hasta la mitad de su dinero) conforme nos alejemos de dichas posiciones, como lo reporto Jones y Rachlin (2006) en su primera investigación.

Estos resultados muestran un panorama positivo para las organizaciones, ya que al presentar altas conductas altruistas los estudiantes, puede indicar una mayor probabilidad que estos ofrezcan su ayuda a personas dentro de la organización en la que se encuentran a pesar de no pertenecer en los primeros puestos de su lista, así como se demuestra que la relación genética no influye en la decisión de presentar conductas altruistas (Rachlin & Jones, 2008).

Se demostró que la función de descuento social hiperbólica describe los datos obtenidos de manera precisa como lo han demostrado las funciones usadas para el descuento temporal y probabilístico en la literatura (Rachlin & Raineri, 1992), así como se encontró en la investigación

realizada por Jones y Rachlin (2006). Esto implica considerar que dicha función puede describir las elecciones que tienen las personas relacionadas a las conductas altruistas en diversos ámbitos y poder predecir el comportamiento altruista fuera del laboratorio (Jones, 2021) como el político (Jones & Rachlin, 2009) y en las áreas organizacionales relacionadas con las ventas y las ofertas (Kim et al., 2013, como se citó en Jones, 2021).

3.1.6.3 Relación entre el liderazgo transaccional y transformacional y el descuento social

A pesar de que en esta investigación se encontró que los estudiantes universitarios presentan conductas tanto de liderazgo transformacional como transaccional y conductas de altruismo, no se encontró ninguna relación entre ambas variables. Esto, es contrario a la relación que encontraron Choi y Mai-Dalton (1999) y Singh y Krishnan (2008). Para empezar, puede deberse a que se usaron instrumentos para evaluar el liderazgo y el comportamiento altruista de manera distinta, así como se conceptualizaron ambos términos desde el análisis de la conducta.

El que no se encontrara relación también puede deberse a la población a la que se aplicó los instrumentos, ya que a pesar de que Choi & Mai-Dalton (1999) trabajaron con estudiantes universitarios, debe considerarse que estos no cuentan con subordinados y que los trabajos que llegan a hacer en equipo en muchas ocasiones no requieren tomar una decisión de ceder algún tipo de recurso. Así como debe considerarse que los estudiantes a pesar de que presentan conductas altruistas no necesariamente las presentan para realizar algún tipo de trabajo escolar, en el cual, se podría considerar que tiene un objetivo a cumplir, sino más bien se presentan dichas conductas en momentos no relacionados con lo académico, como prestarles dinero a sus compañeros para su pasaje, la comida, etc.

Para descartar dichas suposiciones primeramente se requiere más investigación de este

tema desde una perspectiva del análisis de la conducta, así como es necesario aplicar el mismo procedimiento con personas denominadas líderes que se encuentre actualmente laborando, en caso de que se encuentre una relación, se estaría mostrando que la población universitaria no es una población apta para seguir investigando este tema en particular.

El no encontrar alguna relación entre el liderazgo y el comportamiento altruista, se puede considerar que los líderes a pesar de que presenten conductas altruistas con sus trabajadores, no conseguirán de ellos: ganarse su confianza, romper sus miedos sobre un futuro incierto y aceptar la visión del líder como propia, aceptación como persona a seguir, lealtad y dedicación a la empresa, conductas similares, cambios en sus necesidades (Choi & Mai-Dalton, 1999).

Por último, estos resultados muestran que las conductas altruistas no son una variable antecedente para el liderazgo transformacional en estudiantes y, por ende, los líderes transformacionales no operan desde una alta preocupación por los demás. Esto es contrario a lo mencionado por Singh & Krishnan (2008) quienes señalaban que el altruismo es, de hecho, un antecedente necesario. Esto puede mostrar hasta cierto punto, lo que se conoce actualmente sobre los líderes transformacionales en la literatura, ya que los han descrito como aquellos individuos que cuentan con todas las habilidades tanto profesionales como sociales, los cuales siempre tienen una actitud positiva para resolver las situaciones más difíciles que pueden presentar las organizaciones, al mismo tiempo que piensa en él mismo y en sus seguidores (Contreras & Barbosa, 2013; Cruz et al., 2013; Mendoza & Ortiz, 2006; Poter, 2015).

3.1.7 Conclusiones

El altruismo durante el siglo XX no fue considerado un factor importante para las organizaciones. Esto, debido a que se creía que no tenía ningún efecto relevante para la organización en sí. Esta idea posteriormente se consideró errónea, al conceptualizar en la

literatura una relación con el liderazgo (específicamente con el transformacional y el transaccional), que es considerado un factor crucial para cumplir con las metas de la organización, mejorar el desempeño de los trabajadores y aumentar la producción.

De hecho, se consideró que si los subordinados se percataban que los líderes tenían conductas altruistas hacia ellos de manera genuina, esto podría mejorar su relación y aumentaba la probabilidad de ayuda al líder. También, se consideró que un verdadero líder es aquel que deja de lado sus beneficios y sólo se concentra en aquello que beneficie también a sus seguidores, debido a que el liderazgo no solo constituye las acciones de un solo individuos dentro de una organización, sino que también están presentes las interacciones que los líderes tienen con los seguidores y el contexto en el que esas interacciones tienen lugar. Estos son algunos motivos por los cuales se empezó a considerar la existencia de una relación entre el altruismo y el liderazgo a pesar de no tener pruebas empíricas.

Existen en la actualidad diversas investigaciones que corroboran dicha relación, pero en este trabajo se encontró lo contrario, ya que con base en el *Mapa de Calor de Correlaciones de Spearman Entre las Variables del Estudio*, se identificó que la relación de AUC y K con el liderazgo transformacional es de 0.073 y 0.018 respectivamente, así, como ocurre lo mismo con la dimensión material al obtener 0.076 y 0.021, la dimensión no material al obtener -0.058 y 0.039, y en la dimensión de sanción al obtener 0.09 y 0.045

A pesar de que no se encontró una relación entre el liderazgo y el altruismo, se encontró en este trabajo que los estudiantes universitarios de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la carrera de psicología presentan conductas de liderazgo transformacional y transaccional altas, a excepción de las conductas relacionadas con la dimensión de sanción, así, como se encontró que el liderazgo material se encuentra relacionado con ambos tipos de liderazgo. Por

último, se encontró que los estudiantes universitarios estarían dispuestos a darle el 60% de sus recursos a las personas que consideran muy lejanas socialmente, y estarían dispuestos a darles el 100% a las personas que consideran muy cercanas.

Como se señaló anteriormente, el que no se encontrara relación entre el liderazgo y las conductas altruistas en primera instancia puede deberse a los instrumentos utilizados para recoger los datos, puesto que estos fueron desarrollados bajo una perspectiva teórica conductual, ya que los instrumentos utilizados comúnmente para evaluar el liderazgo presentan problemas de conceptualización al considerar los resultados y no las conductas.

Este punto debe aún ser discutido en futuras investigaciones, esto debido a que el instrumento empleado en este trabajo para identificar el tipo de liderazgo ha demostrado identificar de manera efectiva las conductas relacionadas con el liderazgo transaccional y transformacional, así como el instrumento empleado para identificar las conductas altruistas. También se puede considerar la población con la que se trabajó, ya que los estudiantes universitarios son participantes que no necesariamente comparten las mismas características que otros líderes en diferentes contextos (por ejemplo, el organizacional). Por lo tanto, se tiene que considerar que en futuras investigaciones es necesario estudiar el liderazgo y el altruismo con líderes que pertenezcan a diferentes contextos, distintitos rangos de edades y distintos alcances en la toma de decisiones de la organización a la que pertenecen. Por último, es importante resaltar que existen otras formas de medir el liderazgo. Algunos ejemplos son las evaluaciones que hacen los seguidores, las evaluaciones de cultura y las evaluaciones de riesgos psicosocial. Este tipo de mediciones podrían revelar una relación con el altruismo que no se observa con las medidas empleadas actualmente por lo que constituyen una excelente oportunidad para desarrollar investigaciones futuras.

Referencias

- Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., C. & García, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea*, 4(24), 24-27. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169–191. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2).
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Alnajjar, M. & Hashim, J. (2020). Innovative work behaviour induced by transformational leadership through altruism. *Int. J. Work Innovartion*, 2 (4), 257- 283. <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=111758>.
- Angelucci, L., Da Silva, J. L. & Serrano, A. (2013). Relación entre liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 8 (28), 29-40. https://www.researchgate.net/publication/316741618_RELACION_ENTRE_LIDERAZGO_Y_VALORES_EN_ESTUDIANTES_UNIVERSITARIOS_VENEZOLANOS_CORRELATION_BETWEEN_VALUES_AND_LEADERSHIP_IN_VENEZUELAN_HIGHER_EDUCATION_STUDENTS.
- Asfar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. S. & Hafeez, S. (2016). Transformational and transactional leadership and employee’s entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries.

The International Journal of Human Resource Management, 28, 307-332.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>.

Ainslie, G. (1975). Specious Reward: A Behavioral Theory of Impulsiveness and Impulse Control. *Psychological Bulletin*, 82 (4), 463-496. <https://doi.org/10.1037/h0076860>.

Ainslie, G. (2005). Précis of Breakdown of Will. *Behavioral and Brain Sciences*, 28, 635-673.

<https://www.cambridge.org/core/journals/behavioral-and-brain-sciences/article/abs/precis-of-breakdown-of-will/71FA8AE21157EC36FE88166DEF8A7C2C>.

Bickel, W. K. & Marsch, L. A. (2001). Toward a behavioral economic understanding of drug dependence: delay discounting processes. *Addiction*, 96, 73-86.

https://www.researchgate.net/publication/12152374_Toward_a_behavioral_economic_understanding_of_drug_dependence_delay_discounting_processes.

Baron, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de psicología social*, 4(2), 139-150.

<https://doi.org/10.1080/02134748.1989.10821598>.

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bustamante, M. A., Bravo, Á., Sánchez, A. Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania. *Forum Empresarial*, 7(2), 30-54.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170202>.

Charlton, S. R., Yi, R., Porter, C., Carter, A. E., Bickel, W. & Rachlin, H. (2011). Now for Me, Later for Us? Effects of Group Context on Temporal Discounting. *Journal of Behavioral Decision Making*. <https://doi.org/10.1002/bdm.766>.

- Chung, S. & Herrnstein, R. J. (1967). Choice and delay of reinforcement. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 10, 67-74. <https://doi.org/10.1901/jeab.1967.10-67>.
- Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>.
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00025-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00025-9).
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 4757-501. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90012-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90012-1).
- Díaz, E. R., Espinosa, J.L., Peterson, H.X. & Kuri, I. (2019). Una propuesta de evaluación de las competencias de liderazgo transformacional en los estudiantes de licenciatura. *Diálogos sobre Educación*, 10 (19), 1-18.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-21712019000200016.

Delgado, N. A. & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26 (2), 75-88.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>.

Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191–203. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1102_6.

Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12 (32), 295-300. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84911652052>.

Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 2 (34), 343-348. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>.

Frederick, S., Loewenstein, G. & O'Donoghue, T. (2002). Time Discounting and Time Preference: A Critical Review. *Journal of Economic Literature*, 60, 351-401. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/002205102320161311>.

Furnham, A., Treglown, L., Hyde, G., & Trickey, G. (2016). The bright and dark side of altruism: Demographic, personality traits, and disorders associated with altruism. *Springer Link*, 134 (3), 359- 368. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2435-x>.

Franco, C. & Ríos, L. (2013). *Caracterización del Liderazgo en Estudiantes de Pregrado de las Instituciones de Educación Superior Caso: Escuela de Ingeniería de Antioquia*. [Trabajo

de grado para optar al título de: Ingeniera administradora]. Repositorio Institucional EIA.
<https://repository.eia.edu.co/handle/11190/754?mode=full&locale-attribute=en>.

García, M. A., Pantoja, M. A., & Duque, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay, Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 2(2), 94 - 110.
<https://doaj.org/article/c6b8ec2420934ed6a7492b9157167fb9>.

García, V. J., Romerosa, M. M. & Lloréns, F. J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (4), 25-46.
https://www.researchgate.net/publication/28199978_Liderazgo_transformacional_influencia_en_la_vision_compartida_aprendizaje_innovacion_y_resultado_organizativo.

Ganga, F. & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 9(1), 52-77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33626721007>.

Green, L. & Myerson, J. (2004). A Discounting Framework for Choice With Delayed and Probabilistic Rewards. *Psychological Bulletin*, 130(5), 769–792.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.5.769>.

Green, L., Myerson, J., Shah, A. K., Estle, S. J. & Holt, D. D. (2007). Do adjusting-amount and adjusting-delay procedures produce equivalent estimates of subjective value in pigeons?. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 87, 337-347.
<https://doi.org/10.1901/jeab.2007.37-06>.

- Green, L., O'Donoghue, T. & Myerson, J. (1999). Amount of Reward Has Opposite Effects on the Discounting of Delayed and Probabilistic Outcomes. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 25 (2), 418- 427.
<https://doi.org/10.1037/0278-7393.25.2.418>.
- Green, L. & Myerson, J. (1993). Alternative Frameworks for the Analysis of Self Control. *Behavior and Philosophy*, 21 (2), 37- 47. <https://www.jstor.org/stable/27759294>.
- Green, L., Fry, A. & Myerson, J. (1993). Discounting of delayed rewards: a life-span comparison. *Psychological Science*, 5 (1), 33- 36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1994.tb00610.x>.
- Green, L. & Myerson, J. (1996). Exponential Versus Hyperbolic Discounting of Delayed Outcomes: Risk and Waiting Time. *Amer. Zool*, 36, 496-505.
<https://doi.org/10.1093/icb/36.4.496>.
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de psicología*, 2 (2), 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>.
- Giraldo, D. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. [Estudio Monográfico, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional EducUR. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8672>.
- Harvey, M. (2015). James MacGregor Burns (1918-2014). *Leadership and the Humanities*, 3(1), 1-4.

<https://www.researchgate.net/publication/277574124> Editorial James MacGregor Burns 1918-2014.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12 (8), 1029-1029.
<https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). Liderazgo efectivo: Los fundamentos. En R. Reyes (Ed.), *Comportamiento organizacional* (pp.261-291). CENGAGE Learning.

Hamilton, M. (2009). The Interaction of Transactional and Transformational Leadership. *Online Journal of Workforce Education and Development*, 3 (3), 1-11.
<https://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/vol3/iss3/4/>.

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>.

Jones, B., & Rachlin, H. (2006). Social Discounting. *Psychological Science*, 17(4), 283–286.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01699.x>.

- Jones, B. (2021). A Review of Social Discounting: The Impact of Social Distance on Altruism. *The Psychological Record*. <https://doi.org/10.1007/s40732-021-00488-5>
- Jones, B. A. & Rachlin, H. (2009). Delay, probability, and social discounting in a public goods game. *Journal of the experimental analysis of behavior*, 91(1), 61-73.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2614818/#:~:text=A%20human%20social%20discount%20function,hyperbolic%20function%20of%20social%20distance.>
- Judge, T. A. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
[https://psycnet.apa.org/record/2004-19456-002.](https://psycnet.apa.org/record/2004-19456-002)
- Keiser, A. S. (2016). What is Leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
[https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382.](https://www.proquest.com/openview/da932f3ddd496ce36e7f30f9e133b141/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382)
- Kerlinger, F., & Lee, H. (1979). *Investigación del comportamiento*. Mc Graw Hill.
- Komaki, J. L., Minnich, M. L., Grotto, A. R., Weinsgank, B. & Kern, M. J. (2011). Promoting Critical Operant-Based Leadership While Decreasing Ubiquitous Directives and Exhortations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 236–261.
[https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619393.](https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619393)
- Krapfl, J. & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(2). 28-43. [https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1031431.](https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1031431)

Kark, R. & Waismel-Manor, R. (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got To Do With It?. *Organization*, 12 (6), 889-917.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508405057478?journalCode=orga>.

Lupano, M. L. & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación*.

Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad, 6, 107-122.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>.

Lussier, R. N. (2011). Los individuos como Líderes. *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (pp. 1-186).

Locey, M. L., Jones, B. A. & Rachlin, H. (2011). Real and hypothetical rewards in self-control and social discounting. *Judgment and Decision Making*, 6 (6), 552–564.

<https://psycnet.apa.org/record/2011-19927-005>.

Lopera, J. C., Robert, J. R. & Gómez, A. M. (2021). Revisión de herramientas para diagnóstico de habilidades asociadas a competencias de liderazgo en estudiantes de pregrado de IES de carácter científico-tecnológico. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería ACOFI*. <https://acofipapers.org/index.php/eiei/article/view/1694>.

Magaña, D. E., Aguilar, N., Avendaño, K. C. (2016). Diferencias de género en capacidad de liderazgo en estudiantes de pregrado. *Opción*, 32 (13), 173-195.

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31048483010.pdf>.

Myerson, J., Green, L., Hanson, J. S., Holt, D. D. & Estle, S. J. (2003). Discounting delayed and probabilistic rewards: Processes and traits. *Journal of Economic Psychology*, 24, 619–

635. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(03\)00005-9](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(03)00005-9).

Myerson, J., Green, L., & Warusawitharana, M. (2001). Are under the curve as a measure of discounting. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 76, 235-243.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1284836/pdf/11599641.pdf>

Manco, M. A. (2019). *Estilos de liderazgo y habilidades sociales en estudiantes de psicología de una universidad privada de Lima Metropolitana*. [Para optar por el título profesional de Licenciado en Psicología]. Repertorio Institucional Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/4893/browse?type=subject&value=liderazgo%2C+habilidades+sociales%2C+estudiantes%2C+universitarios+y+psicolog%C3%ADa>.

Mendoza, M. R. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 118-134.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>.

Medoza, M. R., Ortiz, M. F. & Parker, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 7 (27), 25-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202702>.

Mendoza de Graterol, E & Mendoza de Lorbes, M. A. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9 (22), 59-78.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118859004>.

- Moreno, H., Leo, F., López, M., García, T., Cuevas, R. & Sánchez, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de psicología*, 37 (2), 311- 322.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282021000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=es.
- Moss, J. A. & Barbuto, J. E. (2006). Testing the Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. *ETD collection for University of Nebraska - Lincoln*.
<https://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI3216415>.
- Malott, M, E. (2001). *La paradoja del cambio organizacional*. Trillas.
- Mendoza, I Guadalupe, P, & Hernández, N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde la percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/3.08.pdf>.
- Martinez, G., Santos, J., Leal, E. & Hernandez, A. L. (2020). Liderazgo transformacional en estudiantes de ciencias de la salud. *Educación Media Superior*, 34 (2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200007#:~:text=En%20los%20estudiantes%20de%20medicina,coeficiente%20%3D%200%2C85.
- Newstrom, J. W. (2011). El liderazgo y el facultamiento para la toma de decisión. *Comportamiento humano en el trabajo* (pp.167-214). MC Graw Hill.

- Otálora, K. T. (2021). *Características de liderazgo de los estilos transformacional/transaccional en estudiantes de pregrado de enfermería 2020-2021-I*. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales.
<https://repository.udca.edu.co/handle/11158/4376?locale-attribute=en>.
- Ortega, A. (2017). Estilos de liderazgo de estudiantes universitarios en Venezuela. Recuperado el 20 de junio del 2022 de
https://www.academia.edu/33026625/ESTILOS_DE_LIDERAZGO_DE_ESTUDIANTE_S_UNIVERSITARIOS_EN_VENEZUELA.
- Ostaszewski, P. & Myerson, J. (1998). Effects of inflation on the subjective value of delayed and probabilistic rewards. *Psychonomic Bulletin & Review*, 5 (2), 324-333.
<https://link.springer.com/article/10.3758/BF03212959>.
- Poter, J. A. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: the direct care worker perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 68-85.
<https://doi.org/10.17062/cjil.v1i2.13>.
- Ponce, L. E. (2018). Estilo de liderazgo en estudiantes de quinto año de la Facultad de Ingeniería Geológica, Minera y Metalúrgica de la Universidad Nacional de Ingeniería. [Para optar el grado de maestro en educación e investigación en educación superior]. Repertorio Institucional Universidad Peruana Cayetano Heredia.
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/3681#:~:text=Se%20ha%20determinado%20que%20existen,2%25%20liderazgo%20Laissez%2DFaire>.

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 543–562.

<https://psycnet.apa.org/record/1996-00260-005>.

Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial, Campus Chillán*. [Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío]. Reposito Digital Sistema de Biblioteca Universidad de Bio-Bio.

<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/1629>.

Robbins, S & Judge, T. (2009). Enfoques básicos de liderazgo. En P. Guerrero Rosas, *Comportamiento Organizacional* (pp. 382-406). PEARSON EDUCACIÓN.

Ribes, E. (1990). Historia de la psicología, ¿para qué?. *Psicología general* (pp. 21-49). Trillas.

Rachlin, H. & Locey, M. (2011). A behavioral análisis of altruism. *Behavioural processes*, 87 (1), 25-33. <https://doi.org/10.1016/j.beproc.2010.12.004>.

Rachlin, H. (2006). Notes on Discounting. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 85, 425- 435. <https://doi.org/10.1901/jeab.2006.85-05>.

Rachlin, H., Raineri, A. & Cross, D. (1991). Subjetive Probability and Delay. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 55, 233-244. <https://doi.org/10.1901/jeab.1991.55-233>.

- Rachlin, H. & Jones, B. A. (2010). The extended self. In G. J. Madden & W. K. Bickel (Eds.), *Impulsivity: The behavioral and neurological science of discounting* (pp. 411–431). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12069-015>.
- Rachlin, H., Castrogiovanni, A. & Cross, D. (1991). Probability and Delay in commitment. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 48, 347-353.
<https://doi.org/10.1901/jeab.1987.48-347>.
- Rachlin, H. & Reineri, A. (1992). Irrationality, Impulsiveness and Selfishness as Discount Reversal Effects. En G. F. Loewenstein y J. Elder (Eds.), *Choice over time* (pp. 93-118). Russell.
- Ramírez, J. J. & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de posgrado en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, 2, 403-416. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545879008.pdf>.
- Singh, N. & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (3), 261-274.
<https://doi.org/10.1108/01437730810861317>.
- Safin, V. & Rachlin, H. (2020). A ratio scale for social distance. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 114, 1-15. <https://doi.org/10.1002/jeab.614>.
- Schottera, A., Weissb, A. & Zapater, I. (1996). Fairness and survival in ultimatum and dictatorship games. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31, 37-56.
[https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(96\)00863-3](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(96)00863-3).

- Shead, N. W. & Hodgins, D. C. (2009). Probability discounting of gains and losses: Implications for risk attitudes and impulsivity. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 92, 1-16. <https://doi.org/10.1901/jeab.2009.92-1>.
- Sağnak, M. & Kuruöz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The Mediating Role of Meaningfulness. *Universal Journal of Educational Research*, 5 (3), 447- 552. https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=5696.
- Serrano, B. J. & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5 (11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6).
- Turbay, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30 (1), 7-9. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>.
- Takahashi, T. (2009). Theoretical Frameworks for Neuroeconomics of Intertemporal Choice. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 2 (2), 75-90. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1879746>.
- Takahashi, T., Ikeda, K. & Hasegawa, T. (2009). A hyperbolic decay of subjective probability of obtaining delayed rewards. *Behavioral and Brain Functions*, 3 (53), 1-11. <https://doi.org/10.1186/1744-9081-3-52>.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *PERSPECTIVAS*, 35, 7-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>.
- Vega, C., Z. & Ruíz, D. (2019). Análisis Conductual Aplicado al ámbito organizacional. *El análisis de la conducta en México: investigación y aplicaciones* (pp.63-86).

<https://www.researchgate.net/publication/349536584> Analisis Conductual Aplicado al ambito organizacional.

Vázquez, S., Bernal, J. L. & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12 (5), 79-97.

[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004.](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55132460004)

Waldman, D. A., Ramirez, G. A., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.

[https://www.jstor.org/stable/3069341.](https://www.jstor.org/stable/3069341)

Yamakawa, Y., Kanai, R., Matsumura, M. & Naito, E. (2009). Social Distance Evaluation in Human Parietal Cortex. *PLoS ONE*, 4 (2), 1-10.

[https://doi.org/10.1371/journal.pone.0004360.](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0004360)

Ziegler, F. V. & Tunney, R. J. (2012). Decisions for Others Become Less Impulsive the Further Away They Are on the Family Tree. *PLoS ONE*, 7 (11), 1-5.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0049479>

Anexos

Anexo 1

Operacionalización del Instrumento de Medición del Liderazgo Transformacional.

No. de Item.	Versión líder	Versión para empleados
	Como líder, yo...	Mi líder...
1.	Busco concretar una visión clara del futuro de la organización.	Concreta una visión clara del futuro de la organización.
2.	Comunico mi visión del futuro de mi organización.	Comunica una visión del futuro de la organización.
3.	Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de la organización.	Hace un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de la organización.
4.	Tengo claro dónde debería estar nuestra organización en 5 años.	Tiene claro dónde debería estar la organización en 5 años.
5.	Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización.	Busca que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización.
6.	Lucho para que mi organización trabaje en dirección a la visión establecida.	Lucha para que la organización trabaje en dirección a la visión establecida.
7.	Me esfuerzo en aclarar a los empleados cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la organización.	Se esfuerza en aclarar a los empleados cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la organización.

Nota. En el cuestionario, la organización se reemplaza por la organización específica del sector, por ejemplo, “escuela” para el sector escolar. Formato tipo Likert: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = algo en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = algo de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo.

Anexo 2

Operacionalización del Instrumento de Medición del Liderazgo Transaccional.

No. de Item.	Versión líder	Versión para empleados
	Como líder, yo...	Mi líder...
8.	Recompenso el desempeño de los empleados cuando cumplen con lo que requiero.	Recompensa el desempeño de los empleados cuando cumplen con lo que requiero por él.

9.	Recompenso a los empleados dependiendo de que tan bien realicen su trabajo.	Recompensa a los empleados dependiendo de que tan bien realicen su trabajo.
10.	Indico a los empleados lo que recibirán si hacen lo que se requiere.	Indica a los empleados lo que recibirán si hacen lo que se requiere.
11.	Dejo que el esfuerzo de los empleados determine las recompensas que reciben.	Deja que el esfuerzo de los empleados determine las recompensas que reciben.
Recompensas no pecuniarias—Como líder yo . . .		Recompensas no pecuniarias—Mi líder . . .
12.	Proporciono a cada empleado comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo.	Proporciona a cada empleado comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo.
13.	Muestro mi aprecio a los empleados que hacen su trabajo mejor de lo esperado.	Muestra su aprecio a los empleados que hacen su trabajo mejor de lo esperado.
14.	Suelo no reconocer de manera individual a cada empleado a pesar de que se desempeñan según lo requerido.	Suele no reconocer de manera individual a cada empleado a pesar de que se desempeñan según lo requerido.
15.	Felicito personalmente a los empleados cuando hacen un trabajo sobresaliente.	Felicita personalmente a los empleados cuando hacen un trabajo sobresaliente.
Sanciones contingentes—Como líder yo . . .		Sanciones contingentes—Mi líder . . .
16.	Proporciono consecuencias negativas a los empleados si se desempeñan peor que sus colegas.	Proporciona consecuencias negativas a los empleados si se desempeñan peor que sus colegas.
17.	De manera consistente, me encargo de que haya consecuencias para los empleados cuando no se desempeñan como se requiere.	De manera consistente, se encarga de que haya consecuencias para los empleados cuando no se desempeñan como se requiere.
18.	Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran.	Toma medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran.
19.	Proporciono consecuencias negativas a mis empleados si no se desempeñan como yo lo requiero.	Proporciona consecuencias negativas a los empleados si no se desempeñan como él lo requiere.

Nota. No se ofreció ningún pretexto para el punto 14.

Anexo 3

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Semestre** _____ **Carrera** _____

Bienvenido. A continuación, te pedimos leer con atención las dos secciones del instrumento.

MLTL (V1)

Este cuestionario consta de 19 afirmaciones en referencia a tu forma de comportarte. Por favor, lee cada frase con atención. Debes indicar tu grado de acuerdo utilizando los números asignados a las siguientes opciones de respuesta.

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Neutral.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Contesta de forma sincera y expresa tus opiniones de la manera más precisa posible. No hay tiempo límite. Sin embargo, no te entretengas demasiado en algún enunciado. No dejes NINGUNA respuesta en blanco.

Como líder yo...

Busco concretar una visión clara del futuro de mi universidad. _____

Comunico a mis compañeros mi visión del futuro de la universidad. _____

Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de mi universidad. _____

Tengo claro dónde debería estar nuestra universidad en 5 años. _____

Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización. _____

Lucho para que mi universidad trabaje en dirección a la visión establecida. _____

Me esfuerzo en aclarar a mis compañeros cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la universidad. _____

Recompenso el desempeño de mis compañeros cuando cumplen con lo que requiero. _____

Recompenso a mis compañeros dependiendo de qué tan bien realicen su trabajo. _____

Indico a mis compañeros lo que recibirán si hacen lo que se requiere _____

Dejo que el esfuerzo de mis compañeros determine las recompensas que reciben _____

Proporciono a cada compañero comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo _____

Muestro mi aprecio a los compañeros que hacen su trabajo mejor de lo esperado _____

Suelo no reconocer de manera individual a cada compañero a pesar de que se desempeñan según lo requerido _____

Felicito personalmente a mis compañeros cuando hacen un trabajo sobresaliente _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si se desempeñan peor que sus colegas.

De maner consistente, me encargo de que haya consecuencias para mis compañeros cuando no se desempeñan como se requiere _____

Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si no se desempeñan como yo lo requiero. _____

#-----#

Instrucciones Generales.

Para el siguiente experimento imagina que has hecho una lista de 100 personas cercanas a ti, desde tu amigo o familiar más querido en la posición #1 a un mero conocido en la posición #100. La persona con el número #1 sería alguien que conozcas muy bien y que es tu amigo o familiar

más cercano. La persona en la posición #100 sería alguien que tú reconoces y has visto alguna vez pero que quizá no sabes ni su nombre. No tienes que crear esta lista físicamente. Solo imagina que lo has hecho.

Posteriormente, te vamos a pedir que hagas una serie de elecciones basadas en tu preferencia. En cada oración, se te va a preguntar si preferirías recibir una cantidad de dinero para ti versus una cantidad de dinero para una de las personas de la lista. Por favor indica tu elección en cada oración.

Sección 1

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #1 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| (A) 1700 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1500 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1300 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1100 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 900 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 700 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 500 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 300 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 100 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

Sección 2

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #10 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |

Sección 3

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #50 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

- | | |
|----------------------------|---|
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

Sección 4

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #100 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías

PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|--|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |

Anexo 4

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Semestre** _____ **Carrera** _____

Bienvenido. A continuación, te pedimos leer con atención las dos secciones del instrumento.

Instrucciones Generales.

Para el siguiente experimento imagina que has hecho una lista de 100 personas cercanas a ti, desde tu amigo o familiar más querido en la posición #1 a un mero conocido en la posición #100.

La persona con el número #1 sería alguien que conozcas muy bien y que es tu amigo o familiar más cercano. La persona en la posición #100 sería alguien que tú reconoces y has visto alguna vez pero que quizá no sabes ni su nombre. No tienes que crear esta lista físicamente. Solo imagina que lo has hecho.

Posteriormente, te vamos a pedir que hagas una serie de elecciones basadas en tu preferencia. En cada oración, se te va a preguntar si preferirías recibir una cantidad de dinero para ti versus una cantidad de dinero para una de las personas de la lista. Por favor indica tu elección en cada oración.

Sección 1

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #1 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías

PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------------|--|
| (A) 1700 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1500 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1300 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1100 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 900 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

- | | |
|----------------------------------|--|
| (A) 700 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 500 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 300 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 100 pesos exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

Sección 2

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #10 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |

Sección 3

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #50 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

Sección 4

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #100 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|--|
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |

MLTL (V1)

Este cuestionario consta de 19 afirmaciones en referencia a tu forma de comportarte. Por favor, lee cada frase con atención. Debes indicar tu grado de acuerdo utilizando los números asignados a las siguientes opciones de respuesta.

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Neutral.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Contesta de forma sincera y expresa tus opiniones de la manera más precisa posible. No hay tiempo límite. Sin embargo, no te entretengas demasiado en algún enunciado. No dejes NINGUNA respuesta en blanco.

Como líder yo...

Busco concretar una visión clara del futuro de mi universidad. _____

Comunico a mis compañeros mi visión del futuro de la universidad. _____

Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de mi universidad. _____

Tengo claro dónde debería estar nuestra universidad en 5 años. _____

Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización. _____

Lucho para que mi universidad trabaje en dirección a la visión establecida. _____

Me esfuerzo en aclarar a mis compañeros cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la universidad. _____

Recompenso el desempeño de mis compañeros cuando cumplen con lo que requiero. _____

Recompenso a mis compañeros dependiendo de qué tan bien realicen su trabajo. _____

Indico a mis compañeros lo que recibirán si hacen lo que se requiere _____

Dejo que el esfuerzo de mis compañeros determine las recompensas que reciben _____

Proporciono a cada compañero comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo _____

Muestro mi aprecio a los compañeros que hacen su trabajo mejor de lo esperado _____

Suelo no reconocer de manera individual a cada compañero a pesar de que se desempeñan según lo requerido _____

Felicito personalmente a mis compañeros cuando hacen un trabajo sobresaliente _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si se desempeñan peor que sus colegas.

De maner consistente, me encargo de que haya consecuencias para mis compañeros cuando no se desempeñan como se requiere _____

Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si no se desempeñan como yo lo requiero. _____

Anexo 5

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Semestre** _____ **Carrera** _____

Bienvenido. A continuación, te pedimos leer con atención las dos secciones del instrumento.

MLTL (V1)

Este cuestionario consta de 19 afirmaciones en referencia a tu forma de comportarte. Por favor, lee cada frase con atención. Debes indicar tu grado de acuerdo utilizando los números asignados a las siguientes opciones de respuesta.

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Neutral.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Contesta de forma sincera y expresa tus opiniones de la manera más precisa posible. No hay tiempo límite. Sin embargo, no te entretengas demasiado en algún enunciado. No dejes NINGUNA respuesta en blanco.

Como líder yo...

Busco concretar una visión clara del futuro de mi universidad. _____

Comunico a mis compañeros mi visión del futuro de la universidad. _____

Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de mi universidad. _____

Tengo claro dónde debería estar nuestra universidad en 5 años. _____

Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización. _____

Lucho para que mi universidad trabaje en dirección a la visión establecida. _____

Me esfuerzo en aclarar a mis compañeros cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la universidad. _____

Recompenso el desempeño de mis compañeros cuando cumplen con lo que requiero. _____

Recompenso a mis compañeros dependiendo de qué tan bien realicen su trabajo. _____

Indico a mis compañeros lo que recibirán si hacen lo que se requiere _____

Dejo que el esfuerzo de mis compañeros determine las recompensas que reciben _____

Proporciono a cada compañero comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo _____

Muestro mi aprecio a los compañeros que hacen su trabajo mejor de lo esperado _____

Suelo no reconocer de manera individual a cada compañero a pesar de que se desempeñan según lo requerido _____

Felicito personalmente a mis compañeros cuando hacen un trabajo sobresaliente _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si se desempeñan peor que sus colegas.

De maner consistente, me encargo de que haya consecuencias para mis compañeros cuando no se desempeñan como se requiere _____

Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si no se desempeñan como yo lo requiero. _____

#-----#

Instrucciones Generales.

Para el siguiente experimento imagina que has hecho una lista de 100 personas cercanas a ti, desde tu amigo o familiar más querido en la posición #1 a un mero conocido en la posición #100.

La persona con el número #1 sería alguien que conozcas muy bien y que es tu amigo o familiar

más cercano. La persona en la posición #100 sería alguien que tú reconoces y has visto alguna vez pero que quizá no sabes ni su nombre. No tienes que crear esta lista físicamente. Solo imagina que lo has hecho.

Posteriormente, te vamos a pedir que hagas una serie de elecciones basadas en tu preferencia. En cada oración, se te va a preguntar si preferirías recibir una cantidad de dinero para ti versus una cantidad de dinero para una de las personas de la lista. Por favor indica tu elección en cada oración.

Sección 1

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #1 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|--|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

Sección 2

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #10 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |

Sección 3

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #50 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

(A) 1300 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista.

(A) 1500 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista.

(A) 1700 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista.

Sección 4

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #100 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías

PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

(A) 100 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 300 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 500 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 700 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 900 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 1100 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 1300 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 1500 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

(A) 1700 exclusivos para ti B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista.

Anexo 6

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Semestre** _____ **Carrera** _____

Bienvenido. A continuación, te pedimos leer con atención las dos secciones del instrumento.

Instrucciones Generales.

Para el siguiente experimento imagina que has hecho una lista de 100 personas cercanas a ti, desde tu amigo o familiar más querido en la posición #1 a un mero conocido en la posición #100.

La persona con el número #1 sería alguien que conozcas muy bien y que es tu amigo o familiar más cercano. La persona en la posición #100 sería alguien que tú reconoces y has visto alguna vez pero que quizá no sabes ni su nombre. No tienes que crear esta lista físicamente. Solo imagina que lo has hecho.

Posteriormente, te vamos a pedir que hagas una serie de elecciones basadas en tu preferencia. En cada oración, se te va a preguntar si preferirías recibir una cantidad de dinero para ti versus una cantidad de dinero para una de las personas de la lista. Por favor indica tu elección en cada oración.

Sección 1

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #1 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías

PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|----------------------------|--|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

- | | |
|-----------------------------|--|
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 1 de tu lista. |

Sección 2

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #10 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 10 de tu lista. |

Sección 3

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #50 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|----------------------------|---|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

- | | |
|-----------------------------|---|
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 50 de tu lista. |

Sección 4

Ahora, imagina que harás una serie de elecciones entre una cantidad de dinero para ti y una cantidad para la persona #100 de la lista. Selecciona A o B para indicar qué opción escogerías PARA CADA UNA de las elecciones. Solamente puedes cambiar de opción una vez.

- | | |
|-----------------------------|--|
| (A) 100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 900 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1100 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1300 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1500 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |
| (A) 1700 exclusivos para ti | B) 1500 pesos para la persona # 100 de tu lista. |

MLTL (V1)

Este cuestionario consta de 19 afirmaciones en referencia a tu forma de comportarte. Por favor, lee cada frase con atención. Debes indicar tu grado de acuerdo utilizando los números asignados a las siguientes opciones de respuesta.

- 1. Totalmente en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo.
- 3. Neutral.
- 4. De acuerdo.
- 5. Totalmente de acuerdo.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Contesta de forma sincera y expresa tus opiniones de la manera más precisa posible. No hay tiempo límite. Sin embargo, no te entretengas demasiado en algún enunciado. No dejes NINGUNA respuesta en blanco.

Como líder yo...

Busco concretar una visión clara del futuro de mi universidad. _____

Comunico a mis compañeros mi visión del futuro de la universidad. _____

Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de mi universidad. _____

Tengo claro dónde debería estar nuestra universidad en 5 años. _____

Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización. _____

Lucho para que mi universidad trabaje en dirección a la visión establecida. _____

Me esfuerzo en aclarar a mis compañeros cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la universidad. _____

Recompenso el desempeño de mis compañeros cuando cumplen con lo que requiero. _____

Recompenso a mis compañeros dependiendo de qué tan bien realicen su trabajo. _____

Indico a mis compañeros lo que recibirán si hacen lo que se requiere _____

Dejo que el esfuerzo de mis compañeros determine las recompensas que reciben _____

Proporciono a cada compañero comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo _____

Muestro mi aprecio a los compañeros que hacen su trabajo mejor de lo esperado _____

Suelo no reconocer de manera individual a cada compañero a pesar de que se desempeñan según lo requerido _____

Felicito personalmente a mis compañeros cuando hacen un trabajo sobresaliente _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si se desempeñan peor que sus colegas.

De maner consistente, me encargo de que haya consecuencias para mis compañeros cuando no se desempeñan como se requiere _____

Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran _____

Proporciono consecuencias negativas a mis compañeros si no se desempeñan como yo lo requiero. _____