

46

CIENCIAS
JURÍDICAS Y SOCIALES

ANTONIO DURO MARTÍN

**INTRODUCCIÓN AL
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

Teoría y metodología

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
Teoría y metodología

Antonio Duro Martín

INTRODUCCIÓN AL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL
Teoría y metodología

Antonio Duro Martín



Servicio
de
Publicaciones

Dykinson, S.L.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistemas de recuperación, sin permiso escrito del AUTOR y de la Editorial DYKINSON, S.L.

© Copyright by
Universidad Rey Juan Carlos
Servicio de Publicaciones
Antonio Duro Martín
Madrid, 2006

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid
Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69
e-mail: info@dykinson.com
<http://www.dykinson.es>
<http://www.dykinson.com>

ISBN: 84-9772-839-4

Preimpresión realizada por los autores

Dedico este trabajo a mi mujer y a mis tres hijos que, como siempre, me han dejado tiempo suficiente para poder terminarlo, y me han animado en todo momento para seguir adelante.

El autor

ÍNDICE

Capítulo 1	
CONCEPTO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	15
I. CONEXIONES SEMÁNTICAS	
a. Términos	
b. Definiciones	
c. Sinónimos y antónimos	
II. CONCEPCIONES TEÓRICAS	
a. Formulaciones	
1. Liderazgo	
2. Organización	
b. Evolución	
III. FUNCIONES ATRIBUIDAS	
IV. UTILIDADES	
Capítulo 2	
TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	31
I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA	
a. Paradigmas clásicos	
1. Teorías de rasgos	
2. Teorías conductuales	
3. Teorías de contingencia	
b. Estilos de liderazgo	
c. Enfoques contemporáneos	
II. TEORÍAS DE CONTINGENCIA MÁS REPRESENTATIVAS	
a. Teoría de Contingencia, de Fiedler	
1. Contenidos	
2. Críticas recibidas	
b. Teoría Path-Goal, de Evans y House	
1. Contenidos	
2. Críticas recibidas	
c. Teoría Situacional, de Hersey y Blanchard	

- 1. Contenidos
- 2. Críticas recibidas
- d. Liderazgo como toma de decisiones, de Vroom y Yetton
 - 1. Contenidos
 - 2. Críticas recibidas
- III. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS MAS REPRESENTATIVOS
 - a. Teoría de la Atribución, de Green y Mitchell
 - 1. Contenidos
 - 2. Críticas recibidas
 - b. Teoría del Condicionamiento Operante, de Scott y Sims
 - 1. Contenidos
 - 2. Críticas recibidas
 - c. Modelo de los Sustitutos del Liderazgo, de Kerr y Jermier
 - 1. Contenidos
 - 2. Críticas recibidas

Capítulo 3

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

61

I. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIOS

- a. Descripción
- b. Ventajas e inconvenientes
- c. Algunos sesgos
- d. Entrenamiento de los evaluadores

II. FUENTES DE EVALUACIÓN

- a. Evaluadores
 - 1. Superiores
 - 2. Iguales
 - 3. Sí mismo
 - 4. Subordinados
- b. Percepción vs. observación

III. VALIDEZ

Capítulo 4

BALANCE DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL 81

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN TEÓRICA

- a. Declive de las teorías de contingencia
 - b. Resurgimiento de las teorías de rasgos
 - c. Insuficiencia de los estilos y enfoques contemporáneos
 - d. Crisis

II. CRITICAS A LOS ENFOQUES PRECEDENTES

- a. Teóricas
 - 1. Parcialidad de las teorías
 - 2. Uniformidad de efectos
 - 3. Omisión de consecuencias líder-equipo
- b. Metodológicas
 - 1. Indeterminación de contenidos
 - 2. Confusión de fuentes
 - 3. Técnicas de análisis inadecuadas

III. PROBLEMAS PLANTEADOS

Capítulo 5

MODELO INTEGRADO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL 97

I. OBJETO DE ESTUDIO

II. MODELO PROPUESTO

- a. Fundamentos generales
 - 1. Antecedentes
 - 2. Niveles
 - 3. Dimensiones
- b. Características generales
- c. Componentes
 - 1. Macro-estructura
 - 2. Micro-estructura
 - 3. Escalas y elementos
- d. Evaluación
- e. Definición de LO
- f. Dinámica evolutiva del LO

III. COMPARACIÓN CON OTROS MODELOS

- a. Teorías de contingencia
- b. Enfoques contemporáneos
- c. Alternativas más recientes

Capítulo 6

III. INVESTIGACIÓN FUTURA 143

- a. Teórica
- b. Metodológica

REFERENCIAS 149

ABREVIATURAS

CASH4	Criterio de desempeño Cash-flow
CMLO	Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional
DTII	Desviación Típica Inter.: Ítem
EGRUACEP	Ítem Aceptación por grupo
EGRUCOMP	Ítem Compatibilidad con grupo
EGRUCOMU	Ítem Comunicación con grupo
EINDDECI	Ítem Decisiones
EINDINFO	Ítem Información
EINDPERS	Ítem Personalidad
EINDRESP	Ítem Responsabilidad
EINDSOCI	Ítem Habilidades Sociales
EINDSUGE	Ítem Sugerencias
EINDTECN	Ítem Conocimientos técnicos
EORGACEM	Ítem Actitud hacia empresa
EORGACSI	Ítem Actitud hacia sindicatos
EORGPATR	Ítem Patrón de ejecutivo
EORGPOSI	Ítem Posición de poder
FGRUCONF	Ítem Confianza mutua
FGRUELEV	Ítem Elevación de necesidades
FGRUEQUI	Ítem Equilibrio socio-laboral
FGRUREFO	Ítem Reformas en el trabajo
FINDADMI	Ítem Administración juiciosa
FINDINST	Ítem Instrucciones
FINDPROS	Ítem Pros y contras
FINDRECA	Ítem Recompensas y castigos
FORGIDEN	Ítem Identificación
FORGINTE	Ítem Integración de puestos
FORGPEPO	Ítem Persona vs. Cargo
FORGREQU	Ítem atención a Requerimientos
GRU-E	Escala Grupal-E
GRU-F	Escala Grupal-F
GRU-S	Escala Grupal-S

ABREVIATURAS (continuación)

IND-E	Escala Individual-E
IND-F	Escala Individual-F
IND-S	Escala Individual-S
L	Liderazgo
LISREL	Relaciones estructurales lineales
LO	Liderazgo organizacional
LO-subor	Versión del modelo para subordinados
LO-super	Versión del modelo para supervisores
O(s)	Organización(es)
ORG-E	Escala Organizacional-E
ORG-F	Escala Organizacional-F
ORG-S	Escala Organizacional-S
PROD4	Criterio de desempeño Colocación de Productos
RRAA4	Criterio de desempeño Captación de Recursos
SGRUCOHE	Ítem Cohesión grupal
SINDOPIN	Ítem Opinión de la empresa
SINDPROD	Ítem Productividad
SINDSATI	Ítem Satisfacción
SORGCLIM	Ítem Clima laboral

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros

- 2.1 Evolución del LO hasta 1961
- 2.2 Resumen esquemático de los modelos de LO
- 3.1 Diversos cuestionarios para evaluar el LO
- 5.1 Esquema formal del modelo de LO
- 5.2 Macro-estructura: bloques
- 5.3 Macro-estructura: bloques y niveles
- 5.4 Micro-estructura: niveles y dimensiones
- 5.5 Escala Individual-E: dimensiones y elementos
- 5.6 Escala Grupal-E: dimensiones y elementos
- 5.7 Escala Organizacional-E: dimensiones y elementos
- 5.8 Escala Organizacional-F: dimensiones y elementos
- 5.9 Escala Grupal-F: dimensiones y elementos
- 5.10 Escala Individual-F: dimensiones y elementos
- 5.11 Escala Individual-S: dimensiones y elementos
- 5.12 Esquema general de los componentes del modelo de LO
- 5.13 Fases de la dinámica evolutiva del LO

Figuras

- 1 Macro-estructura del modelo: esquema de influencias

Capítulo 1

CONCEPTO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Como es bien sabido, la definición de los conceptos científicos es una cuestión fundamental para el desarrollo de la ciencia. Por este motivo, en el presente capítulo intentaremos fijar con la mayor claridad, exactitud y precisión posibles el concepto de 'liderazgo', valiéndonos para ello de un sistema de perspectivas complementarias, que nos aproximarán gradualmente a su significado. Con este propósito, en primer lugar examinaremos el *liderazgo* desde la perspectiva de sus conexiones semánticas -i.e., veremos primero cómo se le define-; luego se le examinará desde la perspectiva de sus concepciones teóricas -i.e., veremos cómo se le ha venido intentando explicar-, así como desde el punto de vista de las funciones que se atribuyen al líder -i.e., se verá que se supone que debe hacer el líder-; y, por último, se examinará el LO desde la perspectiva de sus utilidades para la organización -i.e., se verá qué provecho tiene.

I. CONEXIONES SEMÁNTICAS

a. Términos

Ante todo, comenzaremos a centrar el presente tema haciendo referencia a sus elementos más simples -i.e. sus términos. En el *Thesaurus of Psychological Index Terms* (1994) se recogen tanto el término 'leadership' (liderazgo) cuanto el término 'organizations' (organizaciones). Por eso, la presencia de ambos términos en el *Thesaurus* legitima ya inicialmente la investigación sobre liderazgo organizacional en psicología.

Según aquella fuente, el término 'leadership' es una especificación de la acepción más amplia 'social behavior' (comportamiento social), y se especifica a su vez en la acepción de carácter más reducido 'leadership style' (estilo de liderazgo). Como términos relacionados con 'leadership', figuran allí los términos de 'authority' (autoridad), 'entrepreneurship' (espíritu empresarial), y 'management' (administración, dirección). Todas estas relaciones terminológicas nos empiezan a descubrir ya las primeras conexiones semánticas del liderazgo.

Por otro lado, y siguiendo con la misma fuente, se constata que el término 'organization' se especifica a su vez en las siguientes acepciones: 'business organizations' (organizaciones de negocios),

'foreign organizations' (organizaciones extranjeras), 'government agencies' (agencias del gobierno), 'health maintenance organizations' (organizaciones sanitarias), 'international organizations' (organizaciones internacionales), 'labor unions' (sindicatos), 'nonprofit organizations' (organizaciones no lucrativas), 'professional organizations' (organizaciones profesionales), y 'religious organizations' (organizaciones religiosas).

Además, en el Thesaurus (op.cit.) la acepción 'organizational behavior' (comportamiento organizacional) -conectada con el término 'organizations'- se define como el "Comportamiento de organizaciones e individuos dentro de escenarios organizacionales"; y la acepción 'organizational effectiveness' (eficacia organizacional) -una particularización del comportamiento organizacional- se entiende como "Medida de la habilidad de una organización para satisfacer las necesidades de su ambiente, incluyendo las necesidades personales" (op.cit.); y se relaciona a su vez con las acepciones 'organizational commitment' (compromiso organizacional), 'organizational objectives' (objetivos organizacionales) y también con, 'quality control' (control de calidad).

La red de conexiones terminológicas examinadas hasta ahora, nos permite ya prefigurar aquí por anticipado que el liderazgo organizacional es, en un sentido muy general, un tipo de comportamiento que persigue la eficacia organizacional, a través del incremento del compromiso de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

b. Definiciones

Líder y liderazgo.- Ambos términos, de origen inglés, justifican el que aquí se comience por su respectiva definición en esa lengua. Según el Webster's Third New International Dictionary (1986), el término 'leader' tiene, entre otros, los siguientes significados: "Guía, conductor. Persona que dirige y usualmente acompaña a una fuerza armada. Persona que por fuerza del ejemplo, talentos, o cualidades de liderazgo juega un papel directivo, maneja una influencia de mando, o tiene seguidores en cualquier esfera de actividad o pensamiento"; en tanto que el término 'leadership' significa ante todo: "El puesto o posición de un líder. La cualidad de un líder: capacidad de liderar. Un acto o instancia de liderar. Un grupo de personas que lideran" (op.cit.).

Por otra parte, en nuestro Diccionario de la Lengua Española (1992), el término 'liderazgo' se define como la "Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito"; diccionario que contempla, además, el término 'liderato', y lo define como la "Condición de líder o ejercicio de sus cualidades" (op.cit.). En tanto que 'líder', según la misma

fuerza, significa: "Director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad", y también "El que va a la cabeza de una competición deportiva".

De estas definiciones en ambas lenguas se desprende ante todo, pues, que 'líder' y 'liderazgo' hacen alusión inequívoca a alguien que es y/o se comporta de una manera destacada y sobresaliente, encabezando siempre a un grupo de personas.

Organización.- En inglés, según el Webster's (op.cit.), una 'organization' se define como una "Forma o manera de estar organizado. Estructura orgánica. Composición sistemática propositiva. Específicamente: la estructura administrativa y funcional de una organización (como un negocio, partido político, unidad militar), incluyendo las relaciones con el personal establecidas a través de líneas de autoridad y responsabilidad con delegación y asignación de tareas".

Y para nuestro Diccionario de la Lengua (op.cit.), el término 'organización' significa un "Conjunto de personas con los medios adecuados que funcionan para alcanzar un fin determinado".

Liderazgo organizacional.- La descripción de esta acepción se deduce directamente de las definiciones anteriores para 'leadership' y 'organization'. Así, el 'liderazgo organizacional' puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

En la investigación científica organizacional, el 'liderazgo' ha tenido tradicionalmente tres significados diferentes, que han sido: el atributo de una posición, las características de una persona y una categoría de conducta. Mas en la actualidad el 'liderazgo organizacional' se reserva mayormente a las organizaciones de negocios, en donde ha venido a identificarse simplemente con la ocupación de un cargo directivo -habitualmente el cargo de supervisor-; al mismo tiempo que la eficacia de los líderes se viene juzgando por criterios que no reflejan sino los intereses de la alta dirección de las empresas (Smith & Peterson, 1988). Yukl (1994), por su parte, utiliza la acepción de 'liderazgo de gestión' para referirse al 'liderazgo organizacional' en el sentido antes aludido.

c. Sinónimos y antónimos

Consultando los diccionarios de inglés de uso más corriente -Vg. de tipo Webster, Collins, Oxford-, e incluso diccionarios específicamente de sinónimos en lengua inglesa -caso de The Penguin Modern Guide to Synonyms and Related Words (1987)- y aun los programas de tratamiento de textos más habituales -Vg. WP51, WPWin 6.0, Microsoft Word 6.0-, se pueden entresacar tres grupos muy diferenciados de sinonimias de primer orden para 'leadership', y que son las siguientes: i) sinonimias vinculadas todas ellas con la orientación y el consejo, tales como: 'direction' (dirección), 'guidance' (guía), 'instruction' (instrucción); ii) sinonimias vinculadas en su conjunto con la gestión y la jerarquía de mando, tales como: 'administration' (administración); 'authority' (autoridad); 'command' (mando); 'control' (control); y por último iii) sinonimias vinculadas en general con el predominio y la preponderancia, como por ejemplo: 'domination' (dominación); 'superiority' (superioridad); y 'supremacy' (supremacía).

A su vez, estos sinónimos de primer orden para 'leadership' se abren y extienden en otros diferentes grupos de significado, que vendrían a ser sus sinonimias de segundo orden; y así sucesivamente se podría ascender a sinonimias de orden crecientemente superior. A modo de ejemplo, valga reflejar aquí que para 'Guidance' -sinónimo de primer orden para 'leadership'- hemos encontrado, entre otros, los sinónimos de 'management' (dirección), 'supervision' (supervisión), y 'advice' (consejo) -que vendrían a ser todos ellos sinónimos de segundo orden para el término originario de 'leadership'.

Obviamente, la red completa de sinonimias de 'leadership' acaba por extenderse en un sinfín de vocablos; pero estimamos que con la muestra de éstos que hemos transcrito arriba es más que suficiente para ilustrar aquí sus conexiones semánticas más substanciales. Como veremos a lo largo de esta primera parte, todas esas connotaciones de 'liderazgo'-Vg. dirección, supervisión, consejo, ...; pero al mismo tiempo autoridad, superioridad, ... -son connotaciones que concurren o deben concurrir siempre en el liderazgo organizacional, si bien cada una de ellas será más o menos enfatizada por las diferentes teorías científicas existentes sobre este campo de investigación.

Paralelamente, y siguiendo las mismas fuentes consultadas para este epígrafe, encontramos que a 'leader' se le opone en primer lugar el término 'follower' (seguidor); siendo también antónimos suyos los términos 'employee' (empleado), 'subordinate' (subordinado), e 'inferior' (inferior) - antónimos todos ellos que, ahora por contraste, contribuyen a enmarcar mejor el significado general de aquél término.

En inglés, además, un término colindante con 'leadership' es el término 'headship' (jefatura); lo que puede originar confusiones, y llevar a pensar que 'liderazgo' y 'jefatura' significan en el fondo lo mismo. Sin embargo, sus respectivos conceptos no son en realidad idénticos, toda vez que liderazgo se dice y emerge primordialmente del individuo, y jefatura, del puesto y posición que aquél ocupa (Gibb, 1969). Paralelamente, tenemos que el líder conduce, pero el jefe manda. Mas de cualquier forma, ambos conceptos se solapan entre sí, al igual que lo hacen los de 'liderazgo' y 'dirección' (Johnson & Luthans, 1990). Por otra parte, dada la excelencia intelectual que suele acompañar al líder, también se puede llegar a confundir 'liderazgo' con 'genialidad'; pero la 'genialidad' -si es que ella existe- no implica necesariamente la presencia de seguidores, algo que por el contrario sí que es consustancial al liderazgo.

De forma semejante, teniendo en cuenta que el liderazgo se manifiesta ante todo por la superioridad en el cumplimiento de unos objetivos, entendemos que otro término próximo a 'leadership' vendría a serlo el término 'competency' (competencia) -en el sentido de competencia personal. Mas a este respecto, debe precisarse que si bien el liderazgo implica necesariamente la competencia personal del líder, sin embargo aquél no se limita a ella, pues en el liderazgo el cumplimiento de los objetivos trasciende la mera competencia personal del líder e involucra también a las personas de su equipo -por eso justamente entre otras diversas aptitudes del líder se contemplan siempre sus habilidades interpersonales (véase p.ej. Yukl, 1994). En definitiva, podríamos decir que si todo líder es competente, lo inverso no es cierto: hay personas muy competentes que no son en absoluto líderes.

II. CONCEPCIONES TEÓRICAS

a. Formulaciones

1. Liderazgo

En general, todas las formulaciones teóricas del liderazgo (en adelante, L) se derivan siempre de una concepción teórica particular sobre este fenómeno que estudiamos. Por eso, a diferencia de la simple definición léxica del término -teóricamente más neutral e insesgada- cuando nos adentramos en cualquier formulación teórica del L hallamos siempre que se toma partido a favor de un paradigma, teoría o modelo de L del que en última instancia emerge y le subyace. Dicho llanamente: las definiciones científicas del L no son teóricamente indiferentes.

A continuación pasaremos a exponer algunas de las formulaciones teóricas más peculiares en este campo de investigación, en donde se pondrá de manifiesto el mencionado vínculo entre la definición y teoría científicas del L.

Así, por ejemplo, cuando el L se concibe teóricamente como un puro ejercicio de influencia, encontramos que el L se define entonces como "... el proceso (acto) de influenciar las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y consecución de metas" (Stogdill, 1950); o bien como, "... influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida, por medio del proceso de comunicación, hacia la consecución de una meta o metas específicas" (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961). Paralelamente, cuando el L se concibe como forma de persuasión, entonces encontramos que se le define como "... la actividad de persuadir a las personas a cooperar en la consecución de un objetivo común" (Koontz & O'Donnell, 1955); y cuando se concibe como acto de comportamiento, se le define entonces como "... el acto de alguien que resulta en que los otros actúen o respondan en una dirección compartida" (Shartle, 1956).

Si se parte por el contrario de una concepción del L como mero instrumento de consecución de metas, el L se define entonces como "... el proceso de componer una situación para que varios miembros de un grupo, incluyendo al líder, puedan conseguir las metas comunes con la máxima economía y un mínimo de tiempo y trabajo" (Bellows, 1959).

Los teóricos organizacionales, por su parte, al enfatizar la consecución de metas como medio de supervivencia de la propia organización, vienen a definir el L bien como "... la principal fuerza dinámica que estimula, motiva y coordina la organización en la realización de sus objetivos", según R.C. Davis (1942); o bien como "... el factor humano que mantiene unido un grupo y le motiva hacia las metas", conforme a K. Davis (1962).

Asimismo, para un L concebido teóricamente como efecto emergente de la interacción, nos hallamos con una definición en consonancia "... (el L) es una relación interpersonal a la que los otros acceden porque quieren, no porque deban" (Merton, 1969); y para un L entendido como relación de poder, Janda (1960) nos proporciona la siguiente definición: "... un particular tipo de relación de poder caracterizada por la percepción por un miembro del grupo de que otro miembro del grupo tiene derecho a prescribir patrones de comportamiento para el primero considerando su actividad en tanto que miembro de un grupo particular".

Bavelas (1960), desde una concepción del L como iniciación de estructura, lo define entonces como “... el mantenimiento de la efectividad operacional del sistema de toma de decisiones que comprende la dirección de la organización”; y Hemphill (1954), en la misma línea que el autor anterior, afirma que “... liderar es comprometerse en un acto que inicia una estructura en la interacción como parte de un proceso de solucionar un problema mutuo”.

Fiedler (1967), todo un clásico en el campo del L, nos ofrece su particular concepción del mismo, que corre pareja con su Teoría de Contingencia -que describiremos en su momento. En sus propias palabras: “... por L significamos generalmente los actos particulares en los que un líder se compromete en el curso de dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de su grupo. Esto puede implicar actos tales como estructurar las relaciones de trabajo, elogiar o criticar a los miembros del grupo, y mostrar consideración por su bienestar y sentimientos”.

Por su parte, Scott (1977), un autor algo más reciente que el anterior, y que se encuadra en el ámbito teórico del aprendizaje por condicionamiento operante, define el L como “... comportamiento operante humano reforzado por sus efectos sobre el comportamiento de los otros”; y Sims (1977), otro autor de la misma tendencia, delimita el concepto de L como “... un proceso de supervisión de la estructuración de contingencias de reforzamiento en el ambiente”.

En su manual, Bass (1981) concluye que los datos disponibles en su globalidad se ajustan mejor a una concepción del L como “... instrumento de consecución de meta, producto de un proceso de interacción y rol diferenciado”. No obstante, reconoce igualmente (op.cit.) que ya por aquel entonces el propio concepto de ‘liderazgo’ se había convertido en un concepto demasiado sofisticado, y pasa a enumerar las siguientes acepciones del término “... tenemos el significado de L como foco de los procesos de grupo, como personalidad y sus efectos, como el arte de inducir consentimiento, como ejercicio de influencia, como relación de poder, como acto de comportamiento, como forma de persuasión, como instrumento del logro de metas, como efecto emergente de la interacción, como rol diferenciado, como iniciación de estructura” (op.cit.).

En el mismo sentido, ya en la revisión que efectuó Gibb hace casi treinta años (Gibb, 1969) sobre las definiciones existentes en aquella fecha de L -en realidad, definiciones de ‘líder’- aparecían nada menos que todas éstas: líder como individuo que ocupa ese puesto, líder como foco para los miembros del grupo, líder como líder sociométrico, líder como persona que ejerce una influencia voluntariamente aceptada, líder como persona que afecta al desempeño del grupo, líder como persona que cumple unas determinadas funciones inherentes al grupo, y líder como persona que se comporta según el L.

Para completar esta exposición, pueden consultarse tanto en Bass (1981), como en Yukl (1994) y en Wren (1995), otras muchas definiciones de L, ordenadas según las teorías vigentes en cada época.

2. Organización

Como es fácilmente comprensible, el L guarda una estrecha relación con la finalidad en particular que le es propia a las diferentes organizaciones, y justamente por ella se le estima. Cuando la organización (en adelante, O) es una empresa, el L se estima por la competencia directiva -aunque, según hemos comentado anteriormente, el L no es reductible en última instancia a ninguna competencia personal-; de forma semejante, cuando la O es una universidad, el L se estima por la competencia pedagógica y/o investigadora; y similarmente cuando la O es un hospital, el L se mide necesariamente por competencia clínica; y así sucesivamente hasta completar la serie de los diferentes tipos existentes de O. Por esto, las finalidades de las (O)s dibujan la figura de fondo sobre la que se inscribe en primer plano el L.

Tampoco puede separarse el estudio del L de las características generales de la O en su conjunto (Andriessen & Drenth, 1984). Así, mientras que habrá O(s) que favorezcan el florecimiento de un tipo determinado de L, otras O(s) por el contrario lo desapropiarán, e incluso otras muchas diferentes O(s) lo intentarán erradicar por completo. Ello es así porque toda O tiende a imponer siempre el tipo de liderazgo organizacional (en adelante, LO) que prosperará en su seno. Por eso mismo, a efectos de LO, no es igual, por ejemplo, el caso (a): en el que una O adhiere su política de personal a los principios de la Teoría X (McGregor, 1960) -donde se postula que la mayoría de los trabajadores quieren ganar tanto como les sea posible, y trabajar tan poco como puedan-, política de personal que lleva ineludiblemente a una dirección del tipo 'palo y zanahoria'; que el caso (b): en el que una O, por el contrario a lo anterior, base su política de personal sobre una concepción de la persona y del trabajo mucho más propia del movimiento de relaciones humanas, Teoría Y (op.cit.), en donde se defiende que "... un líder debe ser sensible a los sentimientos y problemas de sus subordinados, y la confianza mutua debe ser la base de las relaciones de grupo".

No en vano uno de los valores estructurales de las O(s) es precisamente el L, según como ha sido puesto de manifiesto recientemente en su estudio por Kabanoff, Waldersee y Cohen (1995), para quienes aquél no es sino una categoría más de (O)s, de suerte que éstas -según ellos las clasifican- pueden ser de élite, de liderazgo, meritocracias, o también colegiales.

Por otra parte, la política que adhiere una determinada O no es caprichosa en modo alguno, sino que le viene impuesta por sus inherentes necesidades de adaptación al medio externo (Katz & Kahn, 1978). Por eso, el movimiento de Recursos Humanos y Participación (Likert, 1961; Miles, 1964) sólo surgió cuando las O(s) tuvieron necesidad de potenciar aquellas capacidades más creativas de los miembros de su plantilla. Semejantemente, las O(s) también necesitan acomodarse a sí mismas y ajustarse a las aspiraciones de sus miembros componentes, y por eso los cambios en su política general tampoco están exentos de influencias varias que se ejercen desde dentro por factores organizacionales internos. A este respecto, Lammers (1975) habla de 'democracia funcional' para referirse a la corriente de creciente participación en la toma de decisiones por parte de los miembros de las O(s) que se venía observando en el mundo organizacional; y el modelo de los Múltiples Partidos (Baldrige, 1971; Beynon, 1973), que estudia la dinámica organizacional, ya hizo visible en su momento cómo los mecanismos utilizados por el grupo dominante para mantenerse y perpetuarse en el poder pueden llegar inclusive a sobrepasar los requerimientos funcionales de la misma O.

Una teoría general de las O(s) plenamente vigente aún hoy en día, es el modelo sistémico de Katz y Khan (1978), desde el que contemplan las O(s) como un conjunto articulado de subsistemas, cada uno de ellos encargado de funciones particulares. Así, los subsistemas que comprendería cualquier O sin excepción serían: un subsistema de producción, a cargo de las funciones para crear el producto, los servicios o la idea que se lleva al mercado; un subsistema institucional, a cargo de las funciones de conexión de la propia O con otras O(s) externas, instituciones o industrias; un subsistema externo de supervisión, encargado de las funciones que evalúan la actuación de la O en su ambiente; un subsistema de control, que llevaría a cabo las funciones orientadas a facilitar las restantes funciones, y a suavizar asimismo las relaciones y problemas que pudieran surgir entre los otros subsistemas; y por último cada O comprendería un subsistema gerencial, que dirigiría las funciones de control y coordinación del conjunto global de subsistemas de la O.

Partiendo del modelo anterior, Tosi ha presentado en fecha relativamente reciente (Tosi, 1991) una elaborada tipología de las O(s) según el "... ambiente de mercado y ambiente de tecnología (definidos ambos) sobre un continuo que va desde la estabilidad a la fugacidad ...". Así, siguiendo su esquema, las O(s) con alta estabilidad en los ambientes de mercado y de tecnología serían (O)s de tipo mecanicista; las O(s) con alta fugacidad en ambos ambientes serían de tipo organicista; y el grupo mixto estaría compuesto a su vez por O(s) de tipo mixto dominadas bien por la tecnología -i.e., serían (O)s con mercado estable y tecnología fugaz-, dominadas bien por el mercado -i.e., serían (O)s con mercado fugaz y tecnología estable. Esta tipología de (O)s resulta aquí relevante, por cuanto que los diferentes tipos de O(s) elevarían en última instancia distintos requerimientos de LO -al igual que

generarían también distintas orientaciones personales hacia el trabajo- para los estratos componentes de la jerarquía organizacional.

b. Evolución

Para Bass (1981) el concepto de L ha evolucionado al compás de los paradigmas de investigación, pasándose primero desde un L centrado en el control de los procesos de grupo hasta un L orientado a inducir fundamentalmente consentimiento; para terminar por último en un L basado en una diferenciación de poder y papel, y en la iniciación de estructura. Pero también hay que tener en cuenta, según este mismo autor, que "... la trayectoria evolutiva no resulta nítida, toda vez que ... han coincidido las tendencias en el tiempo" (Bass, op.cit.); si bien, siempre que el paradigma subyacente ha sido el paradigma conductista se encuentra que el L se centra indefectiblemente en "... la ejecución, interacciones, y satisfacción de los miembros del grupo de trabajo." (Bass, op.cit.); mientras que, por otro lado, "... las funciones propuestas por los teóricos clásicos, se refieren a los procesos de racionalización de las organizacionales formales. Posteriormente, se tomó en cuenta la naturaleza humana de los miembros de la organización" (Bass, op.cit.).

Para Manz y Sims (1989) la evolución del concepto de LO ha corrido pareja con lo que se ha entendido en cada momento que era la esencia última del líder, pasándose así desde una primitiva concepción suya como 'hombre-fuerte' a otra concepción suya como 'negociador', cambiándose después a una nueva idea de líder como 'héroe visionario' -a este último respecto, véase p.ej. Nanus (1995). La evolución del concepto de LO aún prosigue hoy en día, y viene aproximándose a lo que Manz y Sims (op.cit.) llaman el 'superlíder', que vendría a ser aquel líder cuya actuación está guiada por los principios de la teoría cognitiva del aprendizaje social, aplicada al L (Sims & Lorenzi, 1992). Por lo demás, valga añadir que cada una de estas concepciones por las que ha pasado el L, encierra lógicamente puntos de focalización peculiares referidos al tipo de poder que se ejerce, a los comportamientos típicos del líder, e incluso a la propia respuesta de los subordinados.

III. FUNCIONES ATRIBUIDAS

Otra vía de aproximación al concepto de LO nos la ofrece el examen de las funciones que habitualmente se le vienen asignando y/o atribuyendo al líder en las O(s) -funciones que tomamos aquí en el sentido de 'patrones de actividad', según la acepción que emplea Yukl (1994). A continuación pasaremos a exponer algunas de ellas.

Así, por ejemplo, ya Coffin a mediados de los años cuarenta (Coffin, 1944) hablaba de que "... las tres funciones del L son formulación (planificación), ejecución (organización), y supervisión (persuasión)"; en tanto que Barnard (1946), por su parte, consideraba que las funciones principales del LO no eran sino "... la determinación de objetivos, la manipulación de los medios, la instrumentación de la acción, y la estimulación de un efecto coordinado".

Bales y Slater (1955), trabajando con grupos experimentales, encontraron que las diversas funciones de L que afloraban siempre en esos grupos podían reducirse todas ellas a dos funciones básicas, que serían: funciones orientadas a la productividad, y funciones orientadas al apoyo socioemocional de los miembros del grupo; que años más tarde (Bales, 1958) se pasaría a denominarlas ya como funciones de 'tarea' y como funciones de 'mantenimiento-soporte' del grupo.

Katz y Khan (1960), desde su perspectiva sistémica, proponen funciones diferenciadas para el L según sea la posición del líder dentro de la estructura jerárquica de la O. Así, en el nivel más elevado de la jerarquía organizacional, las funciones del LO pasarían por "... la introducción de un cambio estructural (formación de políticas)", por lo que este nivel, liderar vendría a ser sinónimo de innovar. En el siguiente nivel descendente de la jerarquía organizacional, el L pasaría fundamentalmente por "... completar la estructura formal existente", con lo que aquí liderar vendría a ser interpolar. Y, finalmente, en el nivel inferior de la jerarquía organizacional O el L no sería sino "... el uso de la estructura formalmente suministrada para mantener la organización en movimiento y su operatividad efectiva", por lo que en este nivel de la jerarquía organizacional, liderar se reduciría en última instancia a usar -bien que usar de una forma adecuada y eficiente. El atractivo de esta propuesta radica precisamente en que los autores hacen explícitas las constricciones organizacionales que pesan sobre un ejercicio pleno del LO, y lo encajan dentro de los justos límites del poder legítimo que ostenta el líder dentro de la O. El L, decíamos líneas arriba, emana fundamentalmente del individuo, pero la 'amplitud' de su alcance termina justamente allí donde la O señala.

Diferentes funciones de LO se suceden de unos autores a otros, como vamos a poner de manifiesto con unos pocos ejemplos a continuación. Así, Bowers y Seashore (1967) contemplan las siguientes funciones "... apoyo a los miembros, facilitar la interacción, énfasis en los objetivos, y facilitación del trabajo"; y para Morse y Wagner (1978) las actividades directivas -i.e., lo que en las empresas se entiende por acciones de liderazgo- no serían sino la resolución estratégica de problemas, la dirección de recursos, el manejo del conflicto, la organización, el manejo de la información, la motivación, propiciar el crecimiento y desarrollo, la coordinación, y también la administración del ambiente de la O.

A veces, las funciones de LO tienen todavía mayores connotaciones teóricas, como por ejemplo en Fleishman et al. (1991), que desde una perspectiva puramente cognitiva, consideran que la conducta del líder puede englobarse dentro de tres dimensiones básicas, a saber: i) búsqueda de información y estructuración -i.e., procesos de feed-back y control, adquisición de información, organización y evaluación de la información-; ii) uso de la información en la resolución de problemas -i.e., procesos de identificación de necesidades y requerimientos, planificación y coordinación, comunicación-; e iii) implementación de planes por vía de la dirección de los recursos materiales -i.e., procesos de obtención y asignación de recursos materiales, mantenimiento de recursos materiales, utilización y supervisión de recursos materiales-; e igualmente por vía de la dirección de los recursos de personal -i.e., procesos de motivación de los recursos de personal, desarrollo de los recursos de personal, obtención y asignación de recursos de personal.

Por su lado, Sims y Lorenzi (1992), desde una perspectiva teórica de carácter cognitivo-conductual, nos hablan de que las funciones fundamentales del L son "... establecer una visión, definir los objetivos para sí mismo y para sus subordinados, reforzar a los empleados por una buena ejecución, usar contingentes reprimendas constructivas, dirigir y facilitar el cambio, estimular la auto-eficacia de sus seguidores, y usar modelos para enseñar el comportamiento apropiado".

Yukl (1994), que como hemos señalado anteriormente habla de trabajo directivo para referirse a las funciones de LO, considera que sus líneas maestras son, de una parte, la descripción del trabajo -i.e., responsabilidades, obligaciones- y, de otra, el manejo de roles -i.e., de figura decorativa, de líder, de enlace, de monitor, de portavoz, de negociador; viniendo a combinar en esta descripción del trabajo directivo el desarrollo teórico de los roles efectuado por Mintzberg (1973) con las funciones que se recogen en el modelo de Stewart (1967, 1976, 1982), -i.e., funciones referidas a demandas, constricciones, elecciones, patrón de relaciones, patrón de trabajo, y exposición.

Años atrás, el mismo autor (Yukl, 1989) ya había propuesto una completa taxonomía integrada de funciones de LO, que denominaba en este caso 'prácticas directivas' ('managerial practices'), y que se dicotomizaban en dos amplias categorías, que eran funciones de manejo de trabajo y funciones de manejo de las relaciones. En particular, el conjunto de prácticas directivas comprendería las siguientes: planificación y organización, resolución de problemas, clarificación de roles y objetivos, información, monitoreo, motivación e inspiración, consulta, delegación, apoyo, desarrollo y adiestramiento, manejo del conflicto y construcción de equipo, redes de trabajo, reconocimiento, recompensa.

A su vez, cada una de estas practicas se subdivide después, e implica toda una serie de pasos estructurados muy sofisticada. Por ejemplo, en el bloque de manejo de trabajo, la planificación conlleva estos pasos: identificar los cursos de acción necesarios, identificar la óptima secuencia de cursos de acción; estimar el tiempo necesario para llevar a cabo cada curso de acción; determinar los tiempos de inicio y líneas maestras de cada curso de acción, estimar el costo de cada curso de acción, determinar la responsabilidad de cada curso de acción, desarrollar procedimientos para monitorear el progreso, y consultar con otros para coordinar los planes. Semejantemente, en el bloque referente al manejo de relaciones, el apoyo directivo, por ejemplo, encierra los pasos de: mostrar aceptación y consideración positiva, ser educado y diplomático, reforzar la auto-estima de la persona, facilitar ayuda con el trabajo cuando sea necesario y estar dispuesto a ayudar en problemas personales.

En otro orden de cosas, las funciones de los líderes -entendidas aquí a modo de roles-, pueden entrar en conflicto unas con otras algunas veces; hecho que tiene o puede tener claras repercusiones sobre el LO. De ahí, que los líderes con una mayor complejidad conductual -i.e., líderes capaces de simultaneizar roles antagónicos- se haya observado que se asocian con desempeños más elevados (Hart & Quinn, 1993).

Por último, valga indicar aquí, para terminar ya con esta sección, que algunos autores abordan el tema de las funciones del LO desde una perspectiva más empírica que teórica, limitándose a reunir primero amplios conjuntos ('sets') de requerimientos directivos para pasar después simplemente a factorizarlos (véase a este respecto p.ej. Borman & Brush, 1993; o Morgan, 1989). Así, Morgan (op.cit.) factorizando nada menos que 220 ítems de conductas del líder obtiene un total de 13 escalas de LO, a saber: administración y concienciación de los otros, sensibilidad hacia los demás, integridad en el trato con los demás, conductas participativas, crítica a los demás, conducta de auto-servicio, conducta carismática, incisividad, toma de riesgos, vacilación, directividad, orientación futura, y motivación.

IV. UTILIDADES

Respecto a sus utilidades, téngase presente que el LO se engrana al funcionamiento de las O(s), y resulta imprescindible para la consecución de las metas organizacionales. Por eso, Katz y Khan (1978) resultan muy taxativos en su defensa, ya que según ellos:

... Ningún esquema o escenario organizacional puede ser tan exhaustivo como para cubrir todas las actividades... Una organización consiste en subsistemas que no están a

menudo bien ajustados uno a otro, ya que tienen diferentes metas. El líder típicamente tiene una función de enlace; es decir, es su tarea el regular las relaciones con los otros grupos para crear las condiciones de trabajo óptimas para su propio grupo... (Katz & Khan, op.cit.)

Y también House y Baetz (1979) resaltan el provecho que sacan las O(s) del LO, según se comprueba por sus propias palabras:

... el liderazgo ha influenciado la dedicación y motivación de los miembros del grupo, su ajuste al cambio, su movimiento y absentismo, la cualidad de sus decisiones, su aceptación de las decisiones tomadas, su productividad de grupo, y los beneficios de la empresa (House & Baetz, op.cit.).

Por su parte, Porter (1990) añade que el LO no debe atender únicamente al presente de la O, sino que debe ir más allá y enfrentarse al futuro de la misma, teniendo ya

... planteados los siguientes desafíos:

- a) En la economía: incremento de la competición entre las firmas sobre unas bases globales; énfasis sobre la rapidez, servicio e información -un toque de atención para la flexibilidad y el cambio en las organizaciones; demandas creativas y conceptuales de puestos de trabajo basados en la computación... ; y necesidad económica de abarcar a los trabajadores sin empleo o subempleados; y
- b) En la organización: Cambios en el status socioeconómico y demográfico de los empleados (incremento de mujeres, minorías, inmigrantes, y trabajadores con menos educación en la fuerza de trabajo); con una necesidad de un mayor entrenamiento, flexibilidad, y aprendizaje continuo (lifelong); demandas de los empleados de una mayor participación en las decisiones de dirección; cambio de énfasis sobre equipos, pagas basadas en habilidades, y cooperación dirección-empleados dentro de la empresa, con ganancias compartidas, beneficios compartidos, y otros intentos para estimular y recompensar la productividad; y organizaciones más planas, más descentralizadas, con una mayor necesidad de auto-dirección para los empleados y el concomitante rendimiento de cuentas (Porter, op.cit.).

Por lo demás, el LO es un tema obligado en las recientes teorías generales sobre comportamiento organizacional (Bennett, 1994; Johns, 1996; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1995), sobre psicología del trabajo (Schultz & Schultz, 1994), sobre psicología industrial y organizacional (Aamodt, 1996; Dipboye, Smith & Howell, 1994; Saal & Knight, 1995; Spector, 1996), sobre dirección y administración de empresas (Robbins, 1994), y sobre desarrollo organizacional (Head & Sorensen, 1989; Head, Gavin & Sorensen, 1991); y entre sus muchas utilidades se encuentran las estrechas relaciones que guarda con aspectos organizacionales de carácter nuclear, tales como la eficacia organizacional (Zaccaro, Blair & Peterson, 1995), la supervisión (Brewer, 1995), y la toma de decisiones en las (O)s (Mainiero & Tromley, 1994). Igualmente, la medida del LO sirve para la valoración, entrenamiento y formación de los cuadros directivos organizacionales (McElroy, 1992; McElroy & Stark, 1992; Racicot & Hall, 1992) que tienen lugar dentro del proceso integral de evaluación organizacional (Pérez & Fernández, 1985).

Mención especial merecen las conexiones del LO con el cambio organizacional, que han sido abordadas temáticamente por números autores (p.ej. Broome, 1993; Lindström & Huuthanen, 1993). En esta misma línea, Nixon (1992), refiriéndose al potencial de cambio que debe acompañar siempre necesariamente al LO, llega a afirmar que el cambio de cultura organizacional debe efectuarse por medio de un LO alternativo, capaz de "... liberar las energías creativas, inteligencia, e iniciativa de las personas a todos los niveles, e integrar las contribuciones individuales para que los participantes en las (O)s puedan trabajar juntos hacia propósitos comunes", según sus propias palabras. Punto de vista que empieza a calar ahora justamente entre la clase empresarial y directivos de nuestro país. Así, por ejemplo, Goberna (1994) declara que "... En los tiempos difíciles por los que atraviesa la organización empresarial, el líder como conductor de la cultura de la empresa es una promesa de superación"; y semejantemente Loizaga (1995) opina que el 'líder' es el sustituto del gestor tradicional, y actúa principalmente a tenor de los modos de hacer en grupo -i.e., participación, colaboración-; modos que a la postre vienen a resultar mucho más productivos y beneficiosos para la propia empresa, frente a los estilos de carácter autoritario tradicionales.

Contrariamente, algunos autores han reconocido un valor tan sólo atenuado al LO en la dirección de empresas. Desde su punto de vista, el LO es sólo un rol más entre los muchos diferentes roles que deben asumir los altos directivos. Así, por ejemplo, para Mintzberg (1973), que clasifica los roles de ejecutivo en tres amplias categorías -i.e., roles interpersonales, roles de procesamiento de la información y roles de toma de decisión-, el LO sería sólo una singularización con los subordinados de los roles interpersonales que deben asumir los ejecutivos.

El LO tiene también lógicamente sus detractores, para quienes es perfectamente factible que la O tome para sí misma funciones reservadas de hecho al LO -Vg. funciones de soporte y estructuración. Inclusive, se están llevando a cabo algunas experiencias aisladas, cual es el caso de la iniciativa del Restaurante 'Moosewood' (Vanderslice, 1988), donde se ha pretendido separar el LO de los líderes o, dicho con sus mismas palabras "... donde las funciones de LO no emergen de una estructura de roles de líder" (Vanderslice, op.cit.). Más aún, esta tendencia crítica para con el LO, ha llegado a generar toda una serie de numerosas investigaciones, que se pueden englobar bajo la acepción genérica de investigaciones sobre los 'sustitutos del liderazgo', y que expondremos en su momento.

Capítulo 2

TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Los conocimientos teóricos que toda ciencia o disciplina va obteniendo sobre cualquier fenómeno, están sometidos a un proceso histórico dialéctico de acumulación, oposición y también integración. Por este motivo, como preámbulo y fundamento para nuestro modelo de liderazgo organizacional en empresas de negocios, efectuaremos aquí previamente una introducción a las teorías generales sobre LO. En este capítulo narraremos y expondremos los diferentes enfoques y modelos que se han ido sucediendo a lo largo del tiempo -haciendo mención especial a aquéllos de entre todos que son más dignos de memoria, y que aún hoy por hoy pueden tener cierta vigencia-; e igualmente se presentarán y explicarán las tentativas teóricas más recientes en este campo de investigación.

I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Desde sus comienzos, hace ahora aproximadamente unos 60 años, las teorías científicas sobre el LO se han sucedido unas a otras sin solución de continuidad a lo largo de la historia, coincidiendo a menudo algunas de ellas en un mismo período de tiempo. Como se comprobará más adelante, el LO es un objeto de estudio en donde la elaboración teórica y la investigación de campo han sido especialmente sobresalientes (véase p.ej. Bass, 1981; House, 1988; House & Baetz, 1979; Stogdill, 1974; Wren, 1995; Yukl, 1994).

Bass (1981) nos proporciona el siguiente inventario de teorías sobre LO, donde se refleja con suficiente claridad el esfuerzo desarrollado para explicar este fenómeno: teoría del gran hombre, teoría de rasgos, teorías ambientales, teorías personal-situacionales, teorías psicoanalíticas, teorías de la interacción-expectación (Vg. teoría del rol de líder, teoría del rol de logro), teoría del cambio de refuerzos, teoría Path-Goal, modelo de las dos fases, teoría de la contingencia, modelo de múltiple escenario, teorías humanísticas, teorías del intercambio, teorías conductuales, teorías perceptuales y

cognitivas (Vg. teoría de la atribución y teoría del LO como solución de problemas), análisis de sistemas, y enfoque racional-deductivo.

Para Yukl (1994) toda la investigación científica sobre LO puede subdividirse en los siguientes enfoques: enfoque de rasgos, enfoque de comportamiento, enfoque de poder-influencia, enfoque situacional, enfoque participativo, enfoque carismático y transformacional, y enfoque de grupos de decisión.

Por otra parte, tras la crisis teórica que sobrevino a los paradigmas tradicionales de LO - que comentaremos ampliamente en su momento-, las nuevas tentativas teóricas que han venido surgiendo en las dos últimas décadas pueden situarse en una u otra de las siguientes cinco líneas de investigación (Smith y Peterson, 1988): reemplazar las medidas del estilo de líder por medidas de recompensa y castigo, distinguir entre subordinados, examinar las percepciones del líder sobre los subordinados, reexaminar las bases de las percepciones de los líderes sobre los subordinados, y por último revisar las circunstancias.

Sims y Lorenzi (1992), aludiendo exclusivamente a la evolución histórica más reciente de la teoría del LO, sostienen que se ha pasado desde las teorías del reforzamiento (reinforcement theory) - cuyo énfasis se ponía sin más en el comportamiento- y de la cognición social (social cognition theory) - con énfasis exclusivamente en los procesos cognitivos-, hasta las más recientes teorías de meta (goal theory) y del aprendizaje social (cognitivo) [social learning (cognitive) theory] -teoría esta última en donde se pone simultáneamente énfasis tanto en la cognición como en el comportamiento.

En términos generales, los diferentes autores concuerdan sobre la evolución histórica seguida por la teoría del LO, en donde se han ido sucediendo gradualmente unos enfoques por otros (véase p.ej. Andriessen & Drenth, 1984; Bass, 1981; Peiró, 1984; Sims & Lorenzi, 1992; Smith & Peterson, 1988; Stogdill, 1974; Yukl, 1994; Wren, 1995). A nuestro juicio, esta evolución puede exponerse sumariamente en dos amplios períodos claramente diferenciados entre sí, y que serían el período de los paradigmas clásicos, que abarcaría las teorías de rasgos, las teorías conductuales y las teorías de contingencia; y el período de los enfoques contemporáneos, tal y como según se recogen estos últimos en el trabajo de Smith y Peterson (op.cit.).

a. Paradigmas clásicos

Como se comprobará en los epígrafes siguientes, los enfoques clásicos se organizan todos ellos en torno a un denominador común, que no es otro que el explicar la efectividad del líder. Aquí, para exponer los paradigmas clásicos de LO, seguiremos el mismo esquema empleado por Edwards, Rode y Ayman (1988), que subdividen los paradigmas clásicos en teorías de rasgos, teorías conductuales y teorías de contingencia -esquema donde quedan comprendidos sus principales momentos teóricos. Algunos autores, sin embargo, analizan con bastante mayor detalle el mismo período que nos ocupa. Es el caso de Brion (1989), por ejemplo, que nos ofrece la evolución histórica de LO que transcribimos en el Cuadro 2.1:

Cuadro 2.1.- Evolución del LO hasta 1961

Período	Teorías predominantes	Autor(es)
AC - 1940(s)	Teorías de rasgos Modelo de estructura autoritaria	
1920(s) - 1930(s)	Teorías de la situación	
1927	Psicología y participación	Mary Parker Follett
1927 - 1932	Estudios de Hawthorne	Elton Mayo
1930(s) - 1950 (s)	Escuela de las relaciones humanas	Elton Mayo
1939	Autoritario	Kurt Lewin
	Democrático	R. Lippitt
	Laissez-Faire	R.K. White
1940	Modelo de las teorías del LO Escuela de comportamiento y desarrollo organizacional	
1945	Iniciación de estructura Consideración	Bureau of Bus. Research Ohio State Univ.
1940(s) - 1950 (s)	Teoría de la interacción	
1960	Teoría X e Y	Douglas McGregor
1961	Modelo sistémico del LO	R. Likert

Nota. Fuente: Brion (1989).

1. Teorías de rasgos

En realidad, no se trata sólo teorías de rasgos, sino de teorías de rasgos y de habilidades. Yukl (1994) nos aclara ambos conceptos:

El término rasgo se refiere a una variedad de atributos individuales, incluyendo aspectos de la personalidad, temperamento, necesidades, motivos, y valores. Los rasgos de personalidad son disposiciones relativamente estables a comportarse de una forma particular...

El término habilidad refiere a la capacidad de una persona de desempeñar varios tipos de actividades cognitivas y comportamentales de una forma efectiva. Al igual que los rasgos, las habilidades están determinadas conjuntamente por el aprendizaje y la herencia...

El origen de las teorías de rasgos radica en lo que "... Weber denominó 'carisma personal'..." (Smith & Peterson, 1988), y estuvieron vigentes aproximadamente hasta los años 50, si bien las mismas experimentaron con posterioridad a estas fechas alguna que otra revitalización (Andriessen & Drenth, 1984). Según Bass (1981), el período de apogeo para ellas habría que situarlo entre los años 1904 y 1947 -anecdóticamente se viene considerando como uno de los estudios pioneros en este campo, el estudio de Terman (1904 -citado por Bass, op.cit., y por Smith y Peterson, op.cit.).

Como su nombre indica, las teorías de rasgos se basan en los rasgos (y en las habilidades), que se conciben en todo caso como características individuales del líder. Además, desde estas teorías se piensa que el rasgo es en realidad una cualidad que distingue al líder frente a los demás: "... Los líderes poseen un rasgo que no se encuentra en los seguidores..." (Edwards, Rode y Ayman, 1988). Aun cuando los rasgos estudiados varían de unos autores a otros, su fondo sigue siendo siempre el mismo: el líder tiene unas cualidades excepcionales que permanecen estables en el tiempo y resultan consistentes en el espacio -i.e., las propiedades de estabilidad temporal y consistencia trans-situacional del L, respectivamente. Una concepción de L de este tipo, casi lleva a pensar y envuelve la idea de que el «líder» resultará líder allá en todo momento y allá donde se halle; idea que vendría a corresponder aproximadamente con lo que Sims y Lorenzi (1992) denominan 'hombre fuerte', que "... tiene sus raíces en las características físicas del líder (Vg. altura, peso, fuerza)...".

Los rasgos de L que se han estudiado hasta el presente han sido muchos y muy diversos, siendo casi imposible el pormenorizarlos uno a uno. En su revisión, Bass (1981) clasifica los rasgos y/o

habilidades del líder -obtenidos por las diferentes teorías que ahora nos ocupan entre los años 1904-1947-, en las siguientes categorías elementales: edad cronológica, altura, peso, psique-energía-salud, apariencia, fluidez de habla, inteligencia, escolaridad, conocimiento, juicio y decisión, insight, originalidad, adaptabilidad, introversión-extroversión, dominancia, iniciativa-persistencia-ambición, responsabilidad, integridad y convicción, auto-confianza, control de humor-humor optimista, control emocional, status social y económico, actividad social y movilidad, actividad biosocial, habilidades sociales, popularidad-prestigio, cooperación, patrones de LO diferentes para cada situación, y transferibilidad y persistencia del LO.

Además, en un seguimiento de los estudios de L realizados hasta el año 1970, Bass (1981) pasa a agrupar ahora los rasgos y/o habilidades del líder en las siguientes categorías: características físicas -i.e., actividad-energía-resistencia, y edad-, antecedentes sociales -i.e., status social, movilidad y educación-, inteligencia y habilidad, personalidad, características relacionadas con la tarea, y características sociales.

Y comentando también los resultados de factorización de los rasgos del L, Bass (1981) señala que los factores que se extraen mayormente -según su frecuencia de aparición- son aquellos factores referentes a las diversas habilidades del líder (Vg. sociales e interpersonales, técnicas, administrativas, intelectuales); luego, aquellos otros relativos a la forma de relacionarse los líderes con sus respectivos grupos (Vg. mantenimiento de la cohesión del grupo, coordinación, motivación a la tarea, desempeño de tarea, y elevada calidad de resultados), y también los relativos a la preocupación del líder por el desempeño grupal (Vg. mantenimiento de la cohesión del trabajo de grupo, mantenimiento de standards de desempeño); y por último -ya con una menor frecuencia de aparición- se extraen factores que se refieren ya a características personales de los líderes de carácter más idiosincrásico (Vg. equilibrio emocional, voluntad de asumir la responsabilidad, ética en la conducta).

Abundando sobre esta cuestión, detallaremos ahora los rasgos del líder que se han venido investigando, y que nos ofrece Yukl (1994): nivel de energía y de tolerancia al stress, auto-confianza, locus de control interno, madurez emocional, integridad, motivación de poder, orientación de logro, necesidad de afiliación; y agrupa todas las habilidades en sólo tres categorías: habilidades técnicas (vg: conocimiento acerca de métodos, procesos), habilidades interpersonales (vg: conocimiento acerca del comportamiento humano, habilidad para comprender los sentimientos), y habilidades conceptuales (vg: habilidad general analítica, pensamiento lógico).

Dentro de las teorías de rasgos, merecen una mención aparte las denominadas teorías motivacionales -Vg. McClelland (1965, 1985), Miner (1965, 1978, 1986). Entre ellas destaca la teoría

de la motivación del rol directivo de Miner (op.cit.), uno de sus clásicos más conocidos, en donde se postula que las características del líder se vinculan con el éxito directivo a través de un conjunto de rasgos motivacionales suyos -rasgos que además se asocian de una forma u otra con la necesidad de poder. Los rasgos motivacionales del líder, que correlacionan con su promoción a niveles directivos superiores dentro de las grandes organizaciones jerárquicas, son entre otros: su actitud positiva hacia las figuras de autoridad, su deseo de competir con los otros por status, sus recursos y soporte político, su deseo de hacerse cargo de las cosas y de ser activamente asertivo, así como su deseo de ejercer poder sobre otras personas y de asumir una posición de alta visibilidad.

Las teorías de rasgos empezaron a perder vigencia cuando las revisiones de Stogdill (1948) y de Mann (1959) pusieron de manifiesto que los rasgos explicaban en realidad bastante poca varianza del L. En concreto, la correlación más alta que encontrara Mann en su revisión (op.cit.) fue de tan sólo .25, referida a la relación entre liderazgo e inteligencia. Poco después, estas teorías llegaron a recibir también fuertes críticas cuando se emprendió el estudio del LO desde una perspectiva de comportamiento mucho más amplia, en donde se abarcaban ya factores grupales y organizacionales

... pocos de tales rasgos o características pudieron ser encontrados sobre la base de que se pudiera hacer una distinción entre buenos y malos líderes, o entre líderes y seguidores...

... El comportamiento humano está determinado por muchos factores... El liderazgo es un aspecto del conjunto total de actividades que tiene lugar en una organización... El líder y los miembros del grupo se influyen uno a otro continuamente... (Andriessen & Drenth, 1984)

Por último, las teorías de rasgos llegaron a ser desplazadas casi completamente por las teorías conductuales, que pasaron a ocupar paulatinamente el lugar que habían ocupado aquéllas; y a las que dedicaremos el epígrafe siguiente.

2. Teorías conductuales

Estas teorías tratan de "... habilidades de liderazgo, pero que no son inherentes a la persona... (y además) han evitado el uso de medidas basadas en la personalidad..." (Smith & Peterson, 1988). Un estudio pionero en este línea lo fue el de Lewin, Lippitt y White (1939), donde se evidenció que el estilo de LO más eficaz no se asociaba ya con características del líder, sino que

dependía más bien del tipo de criterios que se utilizaran. Desde las teorías conductuales "... el aspecto más importante del liderazgo es lo que los líderes hacen, más que sus particulares rasgos de personalidad..." (Edwards, Rode & Ayman, 1988). Por lo demás, téngase en cuenta que este enfoque únicamente "... describe el liderazgo más que prescribir un estilo como siendo el más efectivo..." (Edwards, Rode & Ayman, op.cit.).

Su desarrollo y máximo apogeo tuvo lugar en torno a las investigaciones llevadas a cabo en dos universidades norteamericanas: la Ohio State University y la Universidad de Michigan, que describiremos por separado.

Ohio State University.- Estos autores (entre otros: Fleishman, 1953; Fleishman & Harris, 1962; Halpin & Winer, 1952; Hemphill & Coons, 1957; Hemphill, Seigel & Westie 1951) pertenecían en su mayoría al Personnel Research Board de la universidad, y concebían el LO como un constructo integrado exclusivamente por dos dimensiones ortogonales, nada menos que las célebres dimensiones de consideración e iniciación de estructura, que podrían relacionarse con medidas de desempeño -en realidad, otras dimensiones que aparecieron en los análisis factoriales iniciales (Halpin & Winer, 1952), tales como el énfasis en la producción y la sensibilidad, terminaron por ser descartadas en las investigaciones posteriores porque la varianza que explicaban apenas tenía entidad.

Peiró (1984) nos proporciona un buen resumen de las principales conclusiones que pueden extraerse en general de estos estudios, y que son éstas:

... los líderes con alta consideración tienden a tener subordinados que están más satisfechos con su líder que los líderes de baja consideración..., las correlaciones entre iniciación de estructura y efectividad tienden a ser positivas, aunque muestran considerable variedad..., la relación entre consideración y efectividad del líder varía substancialmente con la población de que se trate..., los líderes con alta puntuación en iniciación de estructura y consideración (los líderes alto-alto) tienden a lograr en sus subordinados una buena realización y una alta satisfacción con más frecuencia que los que obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos, aunque no siempre ocurre así... (Peiró, op. cit.)

La importancia que tuvieron -y aún tienen hoy en día- los trabajos de estos autores fue especialmente destacada, por cuanto fueron los primeros que rompieron con la tradición de la teoría

del rasgo y pasaron a hablar ya directamente de L en términos comportamentales. Además, las dimensiones de consideración e iniciación de estructura han sido utilizadas por numerosas e importantes teorías posteriores -Vg. la teoría Path-Goal de Evans (1970) y House (1971). En Bass (1991) y en Yukl (1994) puede seguirse con detalle la trayectoria experimentada por las investigaciones de la Ohio State University.

En cuanto a críticas, a esta teoría se le ha reprochado especialmente el que sus dimensiones de consideración e iniciación de estructura no se hallen libres del efecto de otras variables -i.e., aquéllas que las teorías de contingencia vendrían a denominar 'variables moderadoras'. Así, por ejemplo, la necesidad de un LO de estructura parece estar vinculada a momentos críticos más que a otra cosa: pero fuera de ello, si los colaboradores del líder son en verdad muy competentes, entonces el mayor efecto sobre su satisfacción se producirá por vía de un LO de consideración (Kerr et al., 1974). Además, diversas revisiones señalaron ya en su momento la necesidad que tenían estas teorías de poner en claro las condiciones necesarias para la eficacia de las conductas de consideración y estructura del líder (Anderson, 1966; Campbell et al., 1970; Korman, 1966; Vroom, 1976).

Quizás sea Campbell (1977) quién efectúa la crítica de mayor peso a las teorías conductuales, al afirmar que las dos funciones de LO que se contemplan en las investigaciones de la Ohio State University, son demasiado simples en sí mismas para explicar por sí solas toda la complejidad del fenómeno del LO. Por otra parte, la supuesta ortogonalidad entre ambas dimensiones también ha sido puesta en entredicho en más de una ocasión (véase p.ej., Schippmann & Prien, 1986).

Universidad de Michigan.- Para los investigadores de esta universidad (entre otros: Cartwright & Zander, 1953; Kahn & Katz, 1960; Likert, 1961; Likert & Fisher, 1977; Likert & Likert, 1976; y Parsons, Bales & Shils, 1953) las conductas básicas de LO eran la orientación hacia los empleados -i.e., la conducta de persona- y la orientación hacia la producción -i.e., la conducta de tarea-, si bien también estudiaron aunque en menor medida el LO participativo.

Por lo general, las conductas de persona y de tarea se han asociado desde su origen respectivamente con los estilos de LO democrático vs. autocrático, respectivamente; y los resultados que obtuvieron los autores de Michigan han puesto de manifiesto muchas veces que los efectos de ambas dimensiones sobre el desempeño no son en realidad iguales, ya que los líderes con orientación hacia los empleados conseguían mejores resultados que los líderes orientados hacia la tarea -aunque los resultados variaban mucho unos de otros en función de la situación que se tratase. En (O)s de negocios, sin embargo, siempre fue notoria la superior eficacia demostrada por el estilo democrático.

Algunos críticos vieron insuficiente asimismo la dicotomía orientación tarea-orientación persona para explicar todo el LO, e incluso alguna combinación o arreglo de las mismas, "... porque las preferencias pueden variar considerablemente dependiendo de los individuos y de la situación... de ahí que estos resultados hayan inducido a algunos a abandonar las teorías universales concernientes a la mejor combinación de los estilos de liderazgo..." (Andriessen & Drenth, 1984).

En el manual de Bass (1981) figura una revisión minuciosa de los resultados obtenidos por las conductas de tarea y persona, entendidas como focos principales de atención por parte del líder. Por otro lado, valga señalar que ambas dimensiones son hoy en día dimensiones habituales y de uso frecuente en la investigación sobre LO (véase p.ej. Fiedler & House, 1988); sobresaliendo en especial la mayor relevancia teórica que se viene concediendo últimamente a la dimensión de persona -i.e., a la conducta de orientación hacia funciones de apoyo y de integración social (Williams & Lillibridge, 1992) -, cuyo descuido por parte del líder puede llevarle en su momento a que se malogren inclusive sus resultados organizacionales (Tjosvold, Andrews & Struthers, 1992).

Uno de los desarrollos más reciente de las teorías conductuales sobre el LO, se encuentra sin duda en la denominada teoría PM, elaborada conjuntamente por autores americanos, japoneses e ingleses (véase p.ej. Misumi, 1984; Misumi & Peterson, 1985, 1987; Peterson, Maiya & Herreid, 1994; Peterson, Smith & Tayeb, 1993; Smith et al., 1992), donde se postula que el LO se apoya en las funciones de tipo P -i.e., en la función de desempeño, orientada al trabajo- y de tipo M -i.e., en la función de mantenimiento, orientada a mantener la estabilidad social-. En palabras de los propios autores:

... la función M facilita el trabajo promocionando aspectos del liderazgo P, especialmente alentando a los subordinados a no rebelarse contra P, y reduciendo la tensión que puede ser producida a través de un énfasis exclusivo en la función P... (Misumi & Peterson, op.cit.)

Igualmente en el enfoque de Yukl (1990; 1994) puede entreverse una especificación de las conductas del líder orientadas a la tarea y a la persona, enfoque que él denomina enfoque integrado - si bien, hablando con rigor, este enfoque más que un enfoque integrado viene a ser una simple combinación de conductas de LO relativas a la toma de decisiones, influencia de personas, construcción de relaciones, y también suministro-búsqueda de información.

Por último, valga anticipar aquí que nosotros mismos, haciéndonos eco de la importancia que revisten las conductas de persona y de tarea para el LO, las retomaremos para nuestro propio modelo -adaptándolas a los requerimientos de su esquema teórico-, tal y como expondremos suficientemente en el capítulo 5.

3. Teorías de contingencia

Ante todo, conviene aclarar en este punto que se llaman teorías de 'contingencia' porque son teorías

... que sostienen que el efecto de un cierto tipo de liderazgo sobre la ejecución y satisfacción de los miembros del grupo es parcialmente determinado por aspectos de la situación... (Andriessen & Drenth, 1984)

Sims y Lorenzi (1992) precisan aún más la razón del término 'contingencia' con el que se designa a estas teorías, cuando al referirse a la actuación del líder afirman que "... Por encima de todo, el director (líder) debe responder al comportamiento y ejecución del empleado (seguidor) de una manera contingente..." (la cursiva es nuestra).

Según las teorías de contingencia en general, el líder para ejercer influencia sobre sus seguidores deberá construir siempre unas determinadas contingencias ambientales, de forma tal que éstas redunden a la postre en un incremento del desempeño por parte del seguidor o colaborador. No obstante, habrá diferencias entre unas y otras teorías de contingencia, según el paradigma de investigación al que se adhieran cada una. Así, por ejemplo, si la teoría de contingencia adhiriera al paradigma conductual, entonces postularía que la influencia del líder sobre los miembros del equipo deberá canalizarse siempre fundamentalmente hacia aquello que el colaborador hace; pero si por el contrario el paradigma de referencia fuera más bien de tipo cognitivo, entonces se postularía que la influencia del líder deberá ser canalizada siempre y en todo momento hacia el patrón de pensamiento del colaborador, "... En el primer caso, la variable dependiente es la conducta del empleado, y en el segundo el patrón de pensamiento del empleado..." (Sims & Lorenzi, 1992). Desde un enfoque de tipo cognitivo-conductual se defendería, obviamente, que el líder deberá intentar influir simultáneamente tanto sobre el comportamiento, como sobre el pensamiento de los colaboradores.

Las teorías de contingencia comparten todas ellas una misma premisa: una persona no llega a ser líder sencillamente porque tenga o no ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible

además que esos rasgos o habilidades se correspondan con las características, actividades y metas de su equipo (Bass, 1981). Por eso, los modelos de contingencia “... tienen en cuenta variables moderadoras situacionales antes que prescribir un estilo de liderazgo...” (Edwards, Rode & Ayman, 1988).

En última instancia, puede decirse que las teorías de contingencia no hacen sino relacionar los estilos de LO con la situación en que deben ejercerse (Peiró, 1984); de forma que las teorías de contingencia vienen a ser semejantes a las teorías conductuales más la suma o adición de un conjunto de variables situacionales -a modo de variables mediadoras entre la conducta del líder y su eficacia. Los aspectos situacionales a los que prestan atención estas teorías han sido en realidad bastante numerosos, pero algunos de los más destacados han sido sin duda: ciertos determinantes organizacionales y ambientales, características del grupo inmediato, determinantes de la tarea, el stress, el espacio interpersonal, y las redes de comunicación (Bass, 1981).

Por otro lado, las acciones concretas de LO que se supone deben realizar los líderes para afrontar la situación son igualmente muy diversas, y varían notablemente de unos autores a otros. Pero, de cualquier forma, han predominado siempre los estilos de LO orientados de una forma u otra bien hacia el trabajo (work), bien hacia el trabajador (worker). En relación con esta cuestión, Edwards, Rode & Ayman (1988) en un estudio muy interesante -y utilizando precisamente el LISREL-VI (Jöreskog & Sörbom, 1978), una versión anterior del programa que utilizaremos aquí nosotros mismos- sometieron a contraste la validez de constructo de diversas escalas de LO relativas todas ellas a la orientación del líder hacia el trabajo y hacia al trabajador -consideradas como variables latentes. En concreto, las escalas que compararon fueron: consideración e iniciación de estructura (Fleishman, 1960); preocupación (concern) por las personas y preocupación por la producción (Blake & Mouton, 1978); conducta de relación y conducta de tarea (Hersey & Blanchard, 1973); y la escala LPC de Fiedler, Chemers y Mahar (1976). Los resultados pusieron de manifiesto que tan sólo las escalas de Fleishman y las de Hersey y Blanchard estaban altamente relacionadas con las variables latentes; en tanto que las escalas de Blake y Mouton resultó que tenían únicamente una relación media; y la escala de Fiedler, no estaba relacionada en absoluto con ninguna de las dos variables latentes. Por lo demás, de la correlación negativa registrada entre las mismas variables latentes (-.26), se concluyó que no existían en realidad dos estilos independientes de LO, sino tan sólo uno de carácter bipolar —interpretación que está en la misma línea que aquellas otra que dieran en su momento Tannenbaum y Schmidt (1958 -citados por Edwards, Rode & Ayman, 1988), para quienes las conductas democrática y autoritaria se disponían en un mismo continuo dentro de las O(s).

b. Estilos de liderazgo

Los estilos de LO -en realidad, estilos de L en general- merecen igualmente una mención aparte. Estos estilos, aunque en realidad con mucha menos entidad teórica que los grandes paradigmas clásicos, han venido sin embargo a engrosar por derecho propio la literatura sobre LO.

En verdad, ha sido muy curiosa la evolución -mejor sería decir metamorfosis- que han experimentado los estilos de LO con el transcurso del tiempo, pues aunque emergieron originariamente de las antiguas teorías de rasgos, al final terminaron por llegar a ser maneras, modos, formas diferentes de afrontar la situación por parte del líder. Bass (1981) resume los estilos de LO que se han sucedido a lo largo de la historia, valiéndose para ello de las dicotomías que se enumeran seguidamente: democrático vs. autocrático, participativo vs. directivo, orientado a las relaciones vs. orientado a la tarea, consideración e iniciación de estructura, *laissez-faire* vs. motivación a dirigir.

Uno de los principales exponentes en cuanto a estilos de LO se encuentra sin duda en el binomio de estilos denominados 'transaccional' y 'transformacional', fuertemente enraizados en el concepto de carisma. Su desarrollo teórico se debe primordialmente a Bass (1985; Bass & Avolio, 1994), basándose para ello en las primitivas ideas de Burns (1978) sobre el LO transformacional: si bien aquel autor no es el único que viene trabajando con estos estilos, ya que, por ejemplo, Tichy y Devana (1986), y también Bennis y Nanus (1985) vienen estudiando los mismos constructos. Por otro lado, una reciente aplicación del enfoque carismático y transformacional del L en (O)s para el cuidado de la salud, se encuentra en Morales y Molero (1995).

Ambos estilos de LO suponen un proceso bidireccional entre líder-seguidor; pero en caso del LO de tipo transaccional este intercambio mutuo líder-seguidor no se ve acompañado de ningún vínculo personal significativo entre ambas partes; en tanto que en el caso del LO de tipo transformacional se da verdaderamente un compromiso mutuo entre las partes, que implica una orientación hacia patrones de ejecución-moralidad más elevados.

Por lo demás, Bass (1985) diseñó en su momento un cuestionario para evaluar estos dos estilos por medio de una serie de escalas -i.e., las escalas de recompensa contingente, dirección en la excepción, carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración-; y hasta la fecha los diferentes resultados obtenidos apuntan en general hacia una mayor eficacia del LO de transformación (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Pereira, 1986 -citado por Smith & Peterson, 1988; Singer, 1985; y Singer & Singer, 1986).

c. Enfoques contemporáneos

Aun cuando hasta la pasada década las teorías de contingencia fueran el paradigma dominante en los estudios sobre LO, ya por aquel entonces empezaron a surgir otras alternativas teóricas que, lejos de centrarse en explicar la efectividad del líder, ahondaban por el contrario en los procesos a la base del LO. En realidad, podría decirse que la efectividad del líder constituye una especie de línea de demarcación que separa los paradigmas clásicos de los enfoques contemporáneos en la investigación sobre LO. En algunos casos, como se expondrá más adelante, los enfoques contemporáneos suponen verdaderamente un retorno hacia características del líder, si bien ahora no ya en busca de características estáticas suyas -i.e., sus rasgos y/o habilidades-, sino en busca de sus componentes dinámicas -i.e., sus procesos cognitivos.

A continuación, se efectuará una breve introducción a estos enfoques, según los compendian Smith y Peterson (1988):

- **Recompensa y castigo.**- Este enfoque está orientado mayormente a los procesos de recompensa y castigo llevados a cabo por parte del líder. Su fundamento teórico reside bien en la teoría del condicionamiento operante (Ashour & Johns, 1983), bien en modelos de tipo más conductual-cognitivo (Larson, 1984; Podsakoff, 1982). En cualquier caso, la peor dificultad con la que se enfrentan estos autores es que -según se ha comprobado- los efectos de la recompensa y del castigo no son directos en sí mismos, sino que están influenciados por las percepciones de los subordinados, y resultan además muy condicionados por las circunstancias (Wood & Mitchell, 1981).

- **Distinción entre subordinados.**- Otros autores contemporáneos adoptan como premisa para sus teorías el hecho de que los líderes efectúan importantes distinciones entre sus diferentes subordinados (p.ej. Dansereau, Graen & Haga, 1975; Dansereau et al, 1995; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; y Graen & Schiemann, 1978), y por esta razón se centran en el estudio de los procesos de intercambio que tienen lugar justamente en el seno de las relaciones diádicas supervisor-subordinado, y también en los procesos de influencia mutua que tienen lugar entre este binomio. Versiones más recientes del mismo enfoque pasan a considerar también las relaciones diádicas entre el líder y sus superiores, y entre el líder y sus pares (Graen & Scandura, 1987). En general, se ha comprobado cómo la naturaleza de la experiencia diádica -i.e., experiencia de carácter positivo, intermedio o negativo- que llega a establecerse entre el líder y cada miembro del equipo, afecta al grado de acuerdo en la interpretación de sucesos y de situaciones que efectúan aquéllos (Graen & Schimen, 1978).

- Examen de las percepciones.- Aquí, se han analizado básicamente las percepciones que tiene el líder de sus subordinados (p.ej. Feldman, 1981; Green & Mitchell, 1979; Mitchell & Kalb, 1981), centrándose especialmente en el estudio de las atribuciones que efectúan los líderes sobre el desempeño de sus subordinados.

- Liderazgo implícito.- Por su lado, estas teorías reexaminan las propias bases de la percepción del L; y se originaron a resultas de descubrirse un hecho muy significativo: que aun personas de tipo muy diverso vienen a trazar un perfil de L bastante semejante (p.ej. Eden & Leviathan, 1975; Weiss & Adler, 1981). En general, según reconocen los autores englobados en esta corriente de investigación, parece que las expectativas sobre el L tienen un mayor peso sobre los sujetos perceptores que la conducta real del líder: "...sus (de los sujetos perceptores) descripciones de liderazgo estuvieron sistemáticamente sesgadas hacia la consistencia con el prototipo..." (Phillips, 1984).

Igualmente, esta línea de investigación ha puesto de manifiesto que las personas

... no piensan en los líderes en función de un gran número de acciones... En su lugar, la gente simplifica; se forman unas imágenes mentales consistentes de unos pocos tipos o categorías de líderes y rápidamente sitúan a cualquier líder en una de esas categorías... (Smith & Peterson, 1988)

De ahí que la información disponible sobre el líder o sobre el desempeño del grupo dirigido por aquél, afecte a las descripciones proporcionadas por los subordinados sobre sus supervisores (p.ej. Foti, Fraser & Lord, 1982; Larson, 1982; Lord, Foti & De Vader, 1984; Phillips & Lord, 1981, 1982; Rush & Beauvais, 1981; Rush, Phillips & Lord, 1981). Y aun Lord, Foti y De Vader (op.cit.) llegaron a comprobar que existía una correlación negativa significativa entre el grado en que una conducta era prototípica y el tiempo de reacción registrado ante la exposición de los sujetos a una serie de ítems conductuales, resultados que les llevaron a la conclusión de que existía una accesibilidad facilitada para los ítems de L más prototípicos.

- Revisión de las circunstancias del LO.- Finalmente, el último de los enfoques contemporáneos de LO que vamos a exponer aquí, se ha dedicado a examinar cuáles son realmente las circunstancias que exigen la presencia de un líder. En términos generales, y tal y como afirman

Smith y Peterson (1988), desde este enfoque se supone que "... La conducta del líder hacia los colaboradores es sólo una de las dimensiones que influyen en el desempeño de los subordinados..."; y basándose en esta misma premisa estos autores han venido proponiendo diversos sustitutos para el LO -Vg. procesos de dirección y de control organizacional (House & Baetz, 1979; Kerr & Jermier, 1978) o procesos de auto-dirección, autorregulación o autosupervisión- que pudieran reemplazar de forma adecuada algunas de las funciones atribuidas tradicionalmente al LO (p.ej. Manz & Sims, 1980; Mills, 1983; Mills & Posner, 1982). Los resultados que se han venido aportando desde este enfoque hasta la fecha, indican que algunas de tales variables pueden reducir en algunos casos la necesidad del LO.

II. TEORÍAS DE CONTINGENCIA MÁS REPRESENTATIVAS

A continuación, expondremos algunas de las teorías de contingencia más emblemáticas en la investigación del LO, tomadas como una pequeña muestra representativa -junto con los modelos más contemporáneos que se expondrán en la sección siguiente- de la totalidad de las formulaciones teóricas que sobre LO -i.e., modelos, tipos, estilos y aun estrategias de LO- se han venido sucediendo ininterrumpidamente a lo largo del tiempo, y que proliferan en la literatura (véase p.ej. Andriessen & Drenth, 1984; Atwater & Yammarino, 1992; Bass, 1981; Darling, 1992; Gist, 1987; Green & Mitchell, 1979; Katz & Khan, 1978; Manz & Sims, 1989, 1991; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1994).

a. Teoría de Contingencia, de Fiedler

1. Contenidos.— Para Fiedler (1965, 1967, 1978; Fiedler & Chemers, 1974) el LO es función de dos factores, que son la orientación motivacional del líder -i.e., su estilo de LO- y las condiciones de favorabilidad de la situación. El LO efectivo vendría a ser la combinación más favorable del estilo del líder con la situación. Un líder estaría 'in-match' (que casa, que hace juego) si se encuentra en la situación máximamente favorable para su orientación motivacional, y estaría 'out of match' (que no casa, que no hace juego) en caso contrario.

Según Fiedler, tres son los factores situacionales que moderan la relación entre el estilo del líder y su efectividad: las relaciones líder-miembros, la posición de poder del líder, y la estructura de la tarea. Cuando de la combinación de estos factores resulten unas condiciones muy favorables o muy desfavorables para el líder, entonces sería siempre más efectivo un estilo de LO orientado hacia la

tarea; en tanto que si por el contrario las condiciones situacionales tuvieran sólo una favorabilidad intermedia, entonces la efectividad correspondería mayormente a un estilo de LO orientado a la relación personal.

Para Smith y Peterson (1988), la teoría de Fiedler se fundamenta sobre dos principios básicos, que serían la descripción por parte del líder de su colaborador más problemático, y la orientación del líder que resulte más efectiva para unas ciertas condiciones dadas de 'favorabilidad' de la situación.

La orientación del líder se mide con la escala LPC, Least Preferred Coworker (colaborador menos preferido), instrumento que comprende entre 16 y 22 adjetivos bipolares -según la versión de la escala de que se trate-, presentados en formato de diferencial semántico, y que deben valorarse sobre un escalar de 8 puntos (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976). La puntuación final que obtiene el líder, es igual a la suma de los diferentes valores asignados a los ítems, de forma tal que si la puntuación-LPC resultante es alta, se dice entonces que el líder está orientado hacia la relación personal; y si aquélla resultase baja, se dice en este caso que el líder está orientado hacia la tarea. Habitualmente, el punto de corte para dicotomizar las puntuaciones-LPC ha venido siendo una desviación típica antes-después de la media; pero según reconocen los propios autores este criterio no ha sido demasiado consistente entre los diferentes estudios, habiéndose recurrido a veces a la media y aun a la mediana para subdividir la muestra de líderes (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995).

En la teoría de Contingencia se miden también los factores situacionales, según veremos. Originariamente, las relaciones líder-miembros se empezaron a evaluar con una escala de atmósfera de grupo, que consistía simplemente en un conjunto de 10 ítems bipolares con 8 valores cada uno; pero después se ha venido utilizado principalmente la escala LMR, Leader-Member-Relation (Líder-Miembro-Relación) -desarrollada en su momento como herramienta para el entrenamiento de los líderes (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976)-, y que comprende 8 ítems con 5 valores cada uno. Paralelamente, la estructura de la tarea se medía inicialmente -en los trabajos de campo- recurriendo a la opinión de una persona conocedora del asunto -normalmente, el mismo líder-; pero después para medir este factor situacional se ha venido empleando mejor la Task Structure Rating Scale (Escala de Estimación de la Estructura de Tarea), de 10 ítems -desarrollada asimismo como instrumento para un programa de entrenamiento (Fiedler, Chemers & Mahar, 1976) -, y que recoge las dimensiones de claridad de metas, multiplicidad de caminos-meta, especificidad de la solución, y cuantificación del resultado. Por último, para evaluar la posición de poder del líder se ha recurrido en ocasiones a consultar al propio supervisor del líder; pero mayormente se ha evaluado este factor

mediante un auto-informe del líder sobre una escala de 5 ítems, donde se valora su discrecionalidad para otorgar recompensas y castigos, su experiencia en el trabajo relevante, y el cargo oficial que ocupa en la O.

2. Críticas recibidas.- Para algunos autores (véase p.ej. Ashour, 1973; Graen, Dansereau & Minami, 1972; Graen et al., 1970; Schriesheim & Kerr, 1977), la teoría de Fiedler adolece sobre todo de la falta de una componente dinámica, ya que la actitud-LPC del líder es difícil si no imposible de modificar.

Yukl (1994), revisando la literatura existente sobre esta teoría, recoge en su contra las siguientes críticas: la medida-LPC es una medida en búsqueda de significado, el modelo no es realmente una teoría porque no explica cómo la puntuación-LPC afecta al desempeño de grupo, el apoyo empírico del modelo es corto, los pesos usados para calcular la favorabilidad de las situaciones se determinan de una manera arbitraria, las medidas situacionales son probablemente no independientes de la puntuación-LPC del líder, el modelo trata las relaciones líder-miembro como variable moderadora situacional, siendo más apropiado que esa relación líder-miembro sea una 'variable de salida', el modelo descuida a los líderes con valores medios en las puntuaciones-LPC y, finalmente, el modelo trata la estructura de tarea como algo dado, cuando justamente la organización del trabajo es una responsabilidad del gerente (líder).

Si bien la revisión meta-analítica de estudios diferentes sobre esta misma teoría, llevada a cabo por Strube y Garcia (1981), ofreció en su momento un cierto apoyo global a la misma; posteriormente las conclusiones a que estos últimos autores llegaron fueron puestas en duda (Vecchio, 1983) a causa de los criterios que habían utilizado para la admisión de trabajos, y también por la ponderación otorgada a los distintos resultados incluidos en el meta-análisis.

Por su parte, Edwards, Rode y Ayman (1988) critican que la medida de los aspectos situacionales resulta oscura, que la unidimensionalidad de la escala-LPC es insuficiente para dar una explicación comprensiva de toda la complejidad del LO, y que además esta escala presenta poca validez de constructo. Andriessen y Drenth (1984) nos hacen reparar en una contradicción que encierra la teoría de Fiedler: a la postre, lo que mide la escala LPC es una propiedad personal, y no un comportamiento de LO ajustado a la situación. Y también se ha advertido que la puntuación-LPC no es una jerarquía motivacional, tal y como pretende su autor (Fiedler, 1978), sino que tan sólo refleja actitudes y valores del líder (Rice, 1978). Precisamente Rice (1978), en su revisión, concluye que un rango de fiabilidad tes-retest comprendido entre .01 y .92 contradice que el LPC sea en realidad una dimensión de personalidad subyacente e invariable. También hay algunas revisiones y meta-análisis

favorables a las tesis de esta teoría, si bien la opinión más generalizada es que "... Parece que se ha garantizado la 'esuela de defunción'... para la investigación del LPC..." (Smith & Peterson, 1988).

En España, Peiró (1984) llega a reconocer que "... Esta teoría ha generado un intenso debate..."; en tanto que Rubio (1986) concluye que "...la validez del Modelo es sólo orientativa y referencial para investigaciones futuras ... y que (el modelo) necesita ser superado o, al menos, perfeccionado en sus formulaciones concretas que nos llevan siempre a resultados polémicos y controvertidos sin demasiadas perspectivas de éxito". Por su parte, Barón (1986) tan sólo obtiene resultados ambivalentes para esta teoría, ya que no se confirman en todos los casos sus predicciones con respecto a la productividad de los grupos, en función del tipo de líder y de las condiciones de favorabilidad.

Tampoco parece que, por el momento, la nueva teoría en la que se encuentra trabajando actualmente Fiedler -i.e., la teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987) - esté recibiendo una buena acogida general por parte de la crítica (véase al respecto p.ej. Fiedler, Murphy & Gibson, 1992; o bien Yukl, 1994). Como innovaciones, la nueva formulación de Fiedler incluye la inteligencia y la experiencia profesional como rasgos del líder, propugnando además un comportamiento de LO más directivo, y considerando el apoyo al grupo como variable situacional. La teoría de los Recursos Cognitivos está presente en otras perspectivas teóricas como, por ejemplo, en la perspectiva EOP, Environment-Organization-Person (Ambiente-Organización-Persona), de Tosi (1991, 1992); en donde se adapta -junto con otros diversos conceptos- los comportamientos y recursos cognitivos del líder, según los contemplan Fiedler & Garcia (op.cit.) -dicho sea ello de paso, la perspectiva EOP resulta en realidad más apropiada para estudiar poblaciones de (O)s, que para estudiar individuos o grupos dentro de una misma O.

b. Teoría Path-Goal, de Evans y House

1. Contenidos.- Evans (1970) y House (1971), y House y Dessler (1974), - basándose en las propuestas iniciales de Georgopoulos, Mahoney y Jones (1957)- desarrollaron la teoría Path-Goal (teoría del camino-meta) de LO, centrada primordialmente en la motivación hacia el trabajo. De hecho, esta teoría "... integra el modelo motivacional de expectativas con la investigación sobre estilos de liderazgo de la Ohio State University" (Peiró, 1984).

Según la teoría Path-Goal, el líder debe motivar a su equipo hacia la consecución de los objetivos organizacionales ('goals'), mediante la clarificación de los caminos ('paths'), la satisfacción de

sus necesidades, y la propia obtención de los objetivos. Como factores situacionales se consideran tanto las características de la tarea cuanto las características de los subordinados. Ambos factores moderan el impacto de la conducta del líder sobre el esfuerzo y la satisfacción del empleado.

En términos generales, la actuación del líder deberá estar presidida por el siguiente principio: la motivación de las personas al trabajo depende tanto de la importancia que se confiera a ciertos resultados que deben conseguirse en la O, cuanto de la expectativa de que su comportamiento causará realmente el que se obtengan los resultados requeridos. Por ello, el líder deberá suministrar recompensas a los subordinados, y al mismo tiempo deberá instruir y estructurar la situación para que el equipo consiga sus objetivos. Según Smith y Peterson (1988) todo lo que los líderes deben "... hacer (son) dos cosas ... deben asegurarse de que los subordinados comprendan cómo llevar a cabo los objetivos del líder ... (y) deben procurar que los subordinados logren sus objetivos personales durante el proceso..."

Desde la perspectiva de la teoría Path-Goal, el LO será efectivo si y sólo si se consigue que la satisfacción de las necesidades de los miembros del grupo pase a depender de su comportamiento; y también si el comportamiento concreto del líder sirve para complementar lo que la situación ya está produciendo por sí misma.

En un desarrollo posterior de la teoría (House & Desller, 1974; House & Mitchell, 1974), se contemplan cuatro conductas esenciales en el líder, a modo de estilos de LO, y que son su conducta instrumental, de apoyo, participativa, y conducta orientada hacia el logro. Para seleccionar de entre estos estilos, el líder debe tener siempre en cuenta las variables situacionales que moderan la efectividad de su conducta, y que básicamente son variables ambientales -i.e., variables relativas a la estructura de la tarea, rutina de la tarea, sistema de autoridad formal, grupo de trabajo primario-, y también variables referidas a las características de los subordinados -i.e., variables sobre autoritarismo, locus de control, y habilidad.

Desde su inicio, la teoría Path-Goal (House, 1971) aprovechó los instrumentos de medida elaborados por los autores de la Ohio State University, si bien con posterioridad se diseñaron escalas específicas para medir las conductas instrumentales y de apoyo-soporte por parte del líder (véase p.ej. Schriesheim, 1978). La escala instrumental se subdivide a su vez en las funciones de clarificación de rol, asignación de trabajo y especificación de procedimientos; y la escala de apoyo-soporte se refiere a la forma en que los subordinados del líder creen que éste se muestra amigable y considerado para con sus respectivas necesidades.

Más recientemente, otros autores han intentado integrar la teoría Path-Goal con el comportamiento de canal a fin de desarrollar algo así como una teoría de contingencia de L de canal (Barnett & Arnold, 1989; Price, 1991). En tales casos lo que se mide verdaderamente es cómo el tipo de canal de marketing utilizado -i.e., canal administrativo vs. contractual- modera los efectos directos causados por las dimensiones de consideración e iniciación de estructura sobre el conflicto de canal, satisfacción y claridad de rol.

2. Críticas recibidas.- Hammer y Dachler (1973 -citados por Bass, 1981) ya criticaron en su momento que las nociones de 'path' y 'goal' adolecían de cierta insuficiencia teórica, y opinaban que era una tarea imprescindible el mejorarlas. Por su parte, las críticas de Andriessen y Drenth (1984) a la teoría que nos ocupa, se concretan en los puntos siguientes: la teoría presta poca atención a la interacción entre percepción-comportamiento del líder, existen otros aspectos del ambiente aparte de la estructura de tarea que no se contemplan; aunque la teoría postula que el LO pasa por el ajuste del líder a la ejecución de los miembros del grupo, a la postre sólo se utilizan operacionalizaciones de estilos generales de LO.

Y en fechas aún más recientes, Yukl (1994) recoge de la literatura las siguientes críticas generales que se han venido haciendo a la teoría Path-Goal: la estructura conceptual subyacente es cuestionable, los supuestos subyacentes a algunas hipótesis son también cuestionables, se centra en las funciones motivacionales del líder pero no considera explícitamente otras formas en que el líder puede afectar al desempeño del subordinado, sólo se centra en unos pocos aspectos del comportamiento del líder e ignora otros importantes, los efectos de cada comportamiento del líder son considerados aisladamente, no se especifica la forma en que las diferentes variables situacionales interactúan entre sí.

En cuanto a sus resultados, hay que decir que aunque son bastante abundantes (House & Baetz, 1979) su índole sin embargo es muy diversa (véase p.ej. Bryman, 1986; Schriesheim & De Nisi 1981; Schriesheim & Schriesheim, 1980). Según Smith y Peterson (1988) "... Las predicciones de las medidas de desempeño no han tenido éxito, mientras que, algunas veces, se han pronosticado las relaciones entre los estilos del líder y las medidas de satisfacción..." Igualmente debe señalarse aquí que, aunque a veces se ha constatado el efecto modulador de la estructura de la tarea sobre las relaciones existentes entre el comportamiento del líder con la ejecución, con la satisfacción, y aun con las expectativas de los miembros del grupo (Schriesheim & Kerr, 1977), en algunos casos, sin embargo la estructuración de tarea, contra todo pronóstico, origina disatisfacción en los subordinados (Downey, Sheridan & Slocum, 1976).

En su reciente meta-análisis, Sagie (1994) concluye que los efectos de la participación en la toma de decisiones sobre el desempeño son sólo de naturaleza indirecta. Por eso, se están ensayando ahora nuevas variables mediadoras dentro del marco de esta teoría. Es el caso por ejemplo del tipo de decisión -i.e., decisión estratégica vs. táctica-, que vendría a modular el efecto de la participación de los empleados sobre los resultados del trabajo (Sagie & Koslowsky, 1994). Por otro lado, aunque se ha detectado un cierto efecto positivo sobre los empleados debido a la forma en que se toman las decisiones, sin embargo este efecto resulta mínimo sobre el desempeño (Sagie, Elizur & Koslowsky, 1995).

c) Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

1. Contenidos.- El trabajo inicial de estos autores (Hersey & Blanchard, 1969; 1972) está representado en su *Life Cycle Theory of Leadership* (teoría del Liderazgo del Ciclo de Vida), donde sintetizaban concepciones teóricas de carácter y origen muy diverso, tal y como lo son la rejilla directiva de Blake y Mouton (1964), la tipología de la efectividad 3-D de Reddin (1977), y la teoría de la madurez-inmadurez de Argyris (1964).

Según Hersey y Blanchard (op.cit.), un incremento de la madurez de los subordinados, implica un decremento en la conducta de estructura de tarea por parte del líder, y un incremento simultáneo en su conducta de consideración. La madurez de los subordinados, a su vez, se conceptuaba aquí como la experiencia, la motivación de logro, y la admisión de responsabilidad por parte de aquéllos.

Posteriormente, estos mismos autores pasan a desarrollar ya su teoría Situacional de LO propiamente dicha (Hersey & Blanchard, 1977) -que guarda una cierta analogía, según veremos, con la teoría Path-Goal (Smith & Peterson, 1988). Para la teoría Situacional, las conductas que marcan el estilo del líder son las conductas de tarea y de relación -conceptualmente semejantes a las conductas de iniciación de estructura y de consideración. Como variable situacional, se contempla exclusivamente la madurez de los subordinados.

Según se comprueba, es ésta una teoría de contingencia porque las conductas de tarea y de relación del líder, interactúan con la madurez de los subordinados para modular la efectividad del líder. De las cuatro combinaciones posibles de las dos conductas -i.e., tarea y relación altas, tarea y relación bajas, tarea alta-relación baja, tarea baja-relación alta—, sólo una de ellas es la que resultará más apropiada para un determinado grado de madurez de los subordinados. En definitiva, para Hersey y Blanchard (op.cit.) la efectividad del líder pasa por el ajuste entre el estilo del líder y el nivel de madurez de los subordinados -postulándose además una relación lineal entre esta madurez y la conducta de tarea del líder, y una relación curvilínea entre aquélla y la conducta de relación del líder.

La madurez de los subordinados se define y precisa aún más como la “... la habilidad y disposición de las personas para adoptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento...” (Hersey & Blanchard, 1977), desdoblándose en dos dimensiones separadas entre sí, que son la madurez psicológica -i.e., “... (madurez como) disposición o motivación para hacer algo...” (op.cit.)-, lo que implica además una cierta auto-suficiencia del individuo; y madurez de trabajo -i.e., “... (madurez como) habilidad para hacer algo...” (op.cit.)-, lo que remite indefectiblemente a niveles de formación y experiencia laboral.

Los autores diseñaron en su momento (Hersey y Blanchard, 1977) un cuestionario propio para medir las conductas de base, el Leader Effectiveness and Adaptability Description (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder); si bien en algunos estudios posteriores sobre esta misma teoría (véase p.ej. Vecchio, 1987) se ha preferido medir las conductas de tarea y de relación con un cuestionario diseñado para evaluar las dimensiones de iniciación de estructura y de consideración -en concreto, con el cuestionario LBDQ-XII. Valga decir aquí que Hersey y Blanchard (op.cit.) también elaboraron en su momento las Maturity Scales (Escala de Madurez) para medir esta variable situacional.

2. Críticas recibidas.- La obra de los autores que nos ocupan ha gozado y continúa gozando hoy en día de una gran popularidad entre los consultores profesionales -en especial por su vertiente de entrenamiento de directivos (véase p.ej. Edwards, Rode & Ayman, 1988; Hart, 1975; Smith & Peterson, 1988; Yukl, 1989), siendo literalmente miles de ellos los que se realizan al amparo de la misma cada año. Sin embargo, en opinión de los críticos su celebridad no se corresponde ni con su rigor formal ni con los apoyos empíricos obtenidos, adoleciendo además sus escalas de medida de serias limitaciones psicométricas -Vg. un constructo tan complejo como la madurez de los subordinados se mide con un número insuficiente de ítems (Blank, Weitzel & Green, 1990).

Por su parte, Graeff (1983), tras analizar esta teoría concluyó que la misma contiene fuertes ambigüedades conceptuales y también amplias contradicciones. Pero el grueso de las críticas recibidas por la teoría Situacional apuntan más bien hacia sus aspectos metodológicos. Por ejemplo, Smith y Peterson (1988) afirman que tanto las medidas de la conducta del líder, cuanto la medida del concepto de madurez de los subordinados adolecen de la falta de un análisis riguroso. Y Blank, Weitzel y Green en un trabajo más reciente (1990), han ratificado que el cuestionario Leader Effectiveness and Adaptability Description presenta realmente "... severos problemas psicométricos..."

Valga mencionar también que Blake y Mouton (1982) evaluaron los diversos cursos de acción previstos según la teoría Situacional en una muestra de directivos, pero los resultados obtenidos fueron contrarios a las predicciones teóricas. Hambleton y Gumpert (1982), a su vez, observaron que cuando coincidían las estimaciones de madurez de los subordinados con el estilo de los líderes, éstos eran evaluados como más eficaces por sus subordinados; si bien los resultados de esta investigación no fueron del todo concluyentes. En la misma línea, los resultados de Vecchio (1987), ni los de autores como Goodson, McGee y Cashman (1989) -junto con los de Blank, Weitzel y Green (1990) ya citados- tampoco han venido a respaldar las complejas predicciones de esta teoría.

d. Liderazgo como toma de decisiones, de Vroom y Yetton

1. Contenidos.- La teoría de LO de estos autores (Jago & Vroom, 1975; Vroom & Jago, 1978; Vroom & Yetton, 1973) versa sobre aquellas condiciones que moderan la efectividad del líder, y que se asocian con diferentes formas de tomar las decisiones. Según su modelo, las reglas que presiden la toma de decisiones, pueden ser de dos tipos diferentes, y que son reglas para proteger el tipo de decisión, y reglas para proteger la aceptación de la misma. Dentro del primer tipo estarían incluidas aquellas reglas sobre la información del líder, la congruencia de la meta, y sobre el problema no estructurado; y dentro del segundo tipo, se encontrarían las reglas sobre la aceptación, el conflicto, la legalidad, y sobre la prioridad de la aceptación.

Las formas que adopta la toma de decisiones varían en función del grado en que implican a los miembros del grupo; pudiendo ser aquéllas más o menos autocráticas, más o menos consultivas, o bien tomadas en grupo. Se trata también esta teoría, según venimos comprobando, de una teoría de contingencia, porque ciertos aspectos de la situación vendrían a determinar cuál es la estrategia que más le conviene al líder seguir en cada momento.

Para Peiró (1984) los supuestos básicos de esta teoría son los que se enumeran a continuación "... la conducta del líder debe especificarse sin ambigüedad; ningún método de liderazgo es aplicable a todas las situaciones; la unidad más apropiada para el análisis de la situación es el problema particular a resolver y el contexto en el que ocurre; el método de liderazgo usado en una situación no debería constreñir el método o estilo usado en otras; hay un cierto número de procesos sociales discretos mediante los cuales se pueden resolver los problemas organizacionales, y esos procesos varían en términos de la cantidad potencial de participación de los subordinados en la solución de problemas..., los métodos de liderazgo varían con el número de subordinados que están afectados por la situación..."

El método al que se recurre habitualmente para evaluar este tipo de LO consiste en preguntar sencillamente a los líderes -en realidad, directivos (managers)- qué decisiones han tomado en el pasado y de qué forma lo han hecho. En otros casos, también se les plantea una serie de problemas previamente tipificados, preguntándoles cómo hubieran manejado ellos mismos la toma de decisión para esos casos concretos. También en alguna que otra ocasión, se ha recurrido a un conjunto de afirmaciones que describen un continuo para el estilo de tomar las decisiones (Vroom & Yetton, 1974).

2. Críticas recibidas.- En opinión de Andriessen y Drenth (1984) este modelo se trata en realidad "... más de un modelo normativo que empírico". Por su parte, Yukl (1994) hace ver que el modelo sólo se refiere a una pequeña parte del LO, y adolece de diferentes debilidades, tales como: "... Los procesos de decisión son tratados como un episodio simple y discreto que ocurre en un punto del tiempo... Algunos importantes procedimientos de decisión son excluidos... La teoría no es parsimoniosa. La distinción entre los procedimientos autocrático, consultativo, y de decisión conjunta, es más importante que la distinción que se hace entre subvariedades de cada procedimiento... Se asume que los líderes tienen las habilidades necesarios para usar cada uno de los procedimientos de decisión, y la habilidad del líder no es un factor al determinar que procedimiento es el más apropiado..."

En cuanto a resultados, los de Koopman y Drenth (1980 -citados por Andriessen & Drenth, 1984) fueron desfavorables para esta teoría, ya que la forma de la toma de decisiones venía a asociarse más con la efectividad en situaciones de conflicto, que en situaciones de consenso de grupo. Por otro lado, Heildemann et al. (1984) concluyeron en su propia investigación que el modelo sólo recibía confirmación cuando los sujetos de la muestra adoptaban la perspectiva del supervisor, pero no cuando adoptaban la correspondiente al colaborador. Sin embargo, en otro estudio de fecha más reciente que el anterior (Paul & Ebadi, 1989), se otorga cierta validez a las predicciones del modelo

con respecto a la satisfacción y productividad de los subordinados. Pero, de cualquier forma, las relaciones entre la participación en la toma de decisiones y el desempeño, resultan confusas y cuando más son sólo indirectas (Sagie, 1994).

III. ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS MAS REPRESENTATIVOS

a. Teoría de la Atribución, de Green y Mitchell

1. Contenidos.- Green y Mitchell (1979), invirtiendo completamente la perspectiva de las teorías precedentes, prestan atención a la influencia del comportamiento de los miembros del grupo sobre el comportamiento del líder: para ellos, el comportamiento del líder es sólo una reacción al comportamiento de sus colaboradores. Sin embargo, la reacción del líder no es en modo alguno una reacción directa al comportamiento real y observado en los colaboradores, sino una reacción a las causas a las que el líder lo atribuye -proceso éste de atribución del que toma su nombre la teoría.

En definitiva, para Green y Mitchell (op.cit.), liderar significa reaccionar ante los colaboradores, según se atribuyan unas causas u otras al comportamiento puntual de éstos. Las causas pueden atribuirse bien a ciertas características peculiares de los colaboradores, bien a las de la tarea realizada, o bien al propio contexto donde opera y se mueve el grupo de trabajo. Las reacciones del líder son diversas, y se materializan en recompensas, castigos, y expectativas diferenciales. Todo este proceso puede ilustrarse con un pequeño ejemplo, según veremos: si el líder descubre un error en la tarea realizada por un colaborador, y considera que un fallo observado se debe a factores externos, entonces prestará apoyo y consideración al colaborador; pero si, por el contrario, ese mismo fallo lo atribuye a negligencia por parte del colaborador, entonces posiblemente el líder reaccionará imponiendo una sanción.

2. Críticas recibidas.- Salta a la vista la insuficiencia de este enfoque de LO. Además, el comportamiento que se dice propio del líder, es más un comportamiento humano general que un comportamiento particular del LO. También la crítica de Andriessen y Drenth (1984) a esta teoría de la Atribución es de buen juicio "... en las organizaciones formales (dicen estos autores) el comportamiento y reacciones de los líderes no está sólo determinado por sus explicaciones causales: existen reglas y procedimientos". Y, en otro orden de cosas, pudiera llegar el caso de que existiera

conflicto entre las atribuciones del líder por una parte, y la política de la O por otra, y entonces la teoría habría de precisar -y no lo hace- qué ocurriría entonces.

b. Teoría del Condicionamiento Operante, de Scott y Sims

1. Contenidos.- Este enfoque (Scott, 1977; Sims, 1977) toma como premisa que el comportamiento de los miembros del equipo está determinado por las cadenas de estímulo→ respuesta→ recompensa, producidas de forma continua en el ambiente de trabajo. Las fuentes de recompensa -i.e., las fuentes para el último eslabón de la cadena- que pueden actuar en las O(s) son muy variadas, y obviamente no se reducen a los incentivos legitimados. Por ejemplo, la amistad de los colegas, los salarios y la promoción del interesado, así como las condiciones de trabajo en general, actúan o pueden actuar como fuentes de recompensa. El líder debe establecer precisamente qué mecanismos de reforzamiento se van a poner en juego, debiendo decidir de entrada cómo han de actuar los miembros del grupo -i.e., determinando los estímulos discriminativos- cuando inicia la estructura o comienza a especificar las metas para la situación de trabajo; y debiendo establecer a renglón seguido cómo se deben otorgar las recompensas y sanciones para las respuestas correctas e incorrectas de sus colaboradores.

El método para evaluar este tipo de LO se sigue directamente de la teoría de base: los miembros del grupo evalúan en un cuestionario -el Leader Reward Behaviour Questionnaire (Sims, 1977)- el comportamiento de recompensa del líder. Del análisis factorial de este instrumento, se han extraído los factores de comportamiento de recompensa positiva, comportamiento de recompensa anticipada, y comportamiento de recompensa punitiva.

2. Críticas recibidas.- Para Andriessen y Drenth (1984), el aspecto más negativo de esta teoría, es sin duda el que puede llevar a concepciones de LO de carácter mecanicista -i.e., LO no participativo, en el sentido de colaboración voluntaria por parte de los miembros del grupo- o incluso manipulativo; si bien, aquéllos asimismo que la teoría encierra algunos aciertos tales como distinguir "... entre especificación de la respuesta y asignación de la recompensa..." (op.cit.); y el hacer que la efectividad del líder descansa, en última instancia, sobre la "... forma en que éste reacciona directamente al comportamiento de los miembros del grupo" (op.cit.) -y no sobre atribuciones acerca del comportamiento de éstos, según proponen en su enfoque Green y Mitchell (1979).

c. Modelo de los Sustitutos del Liderazgo, de Kerr y Jermier.

1. Contenidos.- Kerr y Jermier (1978) plantean su modelo partiendo de la insuficiencia de las medidas tradicionales de LO para explicar lo que de verdad ocurre con los subordinados; ya que sobre el líder -postulan estos autores- prevalece siempre el contexto organizacional, que puede definirse por medio de un conjunto de variables relativas tanto a características de los propios subordinados, cuanto a características de la tarea y aun de la misma O. Estas variables contextuales podrían explicar por sí mismas la ejecución de los subordinados, sus actitudes y sus percepciones de rol. Como se comprueba, en realidad este modelo toma para sí como variables causales algunas de las variables mediadoras más peculiares de las teorías de contingencia.

Las variables contextuales pueden cubrir dos funciones: las de sustituir -i.e., sustitutos del LO- y las de neutralizar -i.e., neutralizadores del LO- los efectos de un LO jerárquico; debilitando siempre en todo caso la relación directa entre las conductas del líder y las variables criterio para los subordinados. Según Kerr y Jermier (op.cit.) los sustitutos pueden ser una persona o cosa que actúa o se usa en lugar de otra, y que hace que "... el liderazgo de relación y/o de tarea no sea sólo imposible sino innecesario..." (op.cit.); los neutralizadores, por su parte, "... paralizan, destruyen, o neutralizan..." (op.cit.) la efectividad de tales conductas del líder. Sólo posteriormente (véase Howell, Dorfman & Kerr, 1986), se pasó a admitir que las variables contextuales igualmente podían realzar la relación entre las conductas del líder y las variables criterio para los subordinados.

En fecha más reciente, Podsakoff et al. (1995) han precisado aún más el significado de los sustitutos y neutralizadores del LO, según podemos comprobar por sus propias palabras: "... los sustitutos son un tipo especial de neutralizadores que reducen la habilidad del líder para influenciar las actitudes, percepciones y desempeño de los subordinados, y efectivamente reemplazan el impacto del comportamiento del líder con uno suyo propio... Los neutralizadores son variables en el ambiente del líder que efectivamente eliminan el impacto del comportamiento de éste sobre las variables de salida de los subordinados, pero no reemplazan el impacto de tal comportamiento con un efecto suyo propio..." (op. cit.).

Para contrastar este modelo, se han venido tomando como conductas del líder sus conductas instrumentales -i.e., conductas de iniciación de estructura, de énfasis en la meta, y L orientado a la tarea- y sus conductas de apoyo -i.e., conductas de consideración, L orientado a la relación, y facilitación de la interacción-, a las que últimamente se han añadido también otras conductas de diverso tipo (Vg. de recompensa y castigo, de toma de decisiones, y el LO transformacional). Y como variables contextuales, se ha venido recurriendo a un sinfín de características de los subordinados

(Vg. sus habilidades, experiencia, entrenamiento y conocimiento; su orientación profesional; su necesidad de independencia; su indiferencia hacia las recompensas organizacionales), de la tarea (Vg. satisfacción intrínseca de tarea, rutina, invarianza metodológica de tarea; feedback de tarea), y de la propia O (Vg. grado de formalización organizacional, inflexibilidad de regla, cohesión del grupo de trabajo, tamaño de plantilla y/o soporte asesor, recompensas organizacionales fuera del control del líder, distancia espacial entre los líderes y sus subordinados).

2. Críticas recibidas.- Según el propio Podsakoff y colaboradores (Podsakoff et al., 1993), este modelo suscitó en su origen bastante interés debido básicamente a tres factores, y que eran que explicaba los efectos coyunturales de las conductas del líder sobre la conducta de sus subordinados; guardaba cierto parecido con la teoría Path-Goal; e integraba variables organizacionales y de tarea. Sin embargo, el modelo no ha recibido un respaldo abierto a causa de las deficiencias psicométricas detectadas en sus escalas de medida -algunos ítems no saturaban en su factor, o saturaban en más de uno al mismo tiempo- (Childers, Dubinsky & Gencturk, 1986; Williams et al., 1988); y con motivo también de la propia forma en que se probaba el modelo -i.e., consistente en un mero análisis comparativo de los efectos principales y de interacción de las conductas del líder y de los sustitutos del líder, sobre las variables criterio de los subordinados.

Además, algunos de los apoyos recibidos no le son propios, sino retomados de estudios previos, realizados en su momento dentro del contexto de la teoría Path-Goal (House, 1971; House & Baetz, 1979; House & Dessler, 1974) -Vg. los efectos de las conductas del líder están mediatizados por factores situacionales-; aunque el modelo cuenta también con algunos apoyos directos (Jermier & Berkes, 1979; Sheridan, Vredenburg & Abelson, 1987), no faltando tampoco resultados de carácter más polémico (p.ej. Farh, Podsakoff & Cheng, 1987; Howell & Dorffman, 1981; Howell, Dorffman & Kerr, 1986).

En su propia investigación, Podsakoff et al. (1993) -aun habiendo mejorado las características psicométricas de los instrumentos utilizados en su día por Kerr y Jermier (1978)-, concluyen que las variables sustitutorias en realidad no sustituyen "... (porque) tanto las conductas del líder cuanto los sustitutos del LO fueron contribuyentes importantes para la varianza explicada en todas las variables criterio...", sino que, cuando más, sólo complementan o condicionan las actuaciones del líder.

Revisando la literatura, Yukl (1994) recoge diferentes críticas para el modelo de los Sustitutos de Liderazgo, que enumeramos a continuación: carece de argumentos detallados para cada sustituto y neutralizador en términos de los procesos causales que implican variables intervinientes

explícitas; es difícil de identificar sustitutos y neutralizadores específicos para categorías de comportamiento ampliamente definidas; se ha observado debilidad en las medidas iniciales de los sustitutos; existiendo además controversia acerca de los procedimientos estadísticos empleados para contrastar la teoría.

En el Cuadro 2.2 (en la página siguiente) presentamos un resumen esquemático de las teorías de contingencia y enfoques contemporáneos que hemos examinado en las dos últimas secciones del presente capítulo.

Cuadro 2.2.- Resumen esquemático de los modelos de LO

Modelos	Tipos de Variables			
	Causales	Situacionales	Intervinientes	Finales
		Teorías de Contingencia		
Teoría de Contingencia (Fiedler)	Puntuación-LPC del líder	Relaciones líder-miembro Posición de poder del líder Estructura de la tarea		Desempeño de grupo
Teoría Path-Goal (Evans y House)	Comportamiento del líder —i.e., instrumental, de apoyo, participativo, de logro	Características de la tarea Características subordinados Características ambiente	Expectativas subordinados Valencia subordinados Ambigüedad de rol	Esfuerzo subordinados Satisfacción subordinados
Teoría Situacional (Hersey y Blanchard)	Conducta de tarea del líder Conducta de relación del líder	Madurez subordinados		Desempeño de grupo
LO como toma de decisiones (Vroom y Yetton)	Procesos decisión del líder	Implicación miembros grupo	Calidad de la decisión Aceptación de la decisión	Solución problema Satisfacción miembros equipo Productividad miembros equipo
		Enfoques contemporáneos		
Teoría de la Atribución (Green y Mitchell)	Atribuciones del líder Comportamiento del líder		Atribución a subordinados Atribución a tarea Atribución a contexto grupo	Comportamiento miembros equipo
Teoría del cond. operante (Scott y Sims)	Reforzamiento del líder		Fuentes de reforzamiento	Comportamiento miembros equipo
Modelo Sustitutos del LO (Kerr y Jermier)	Características subordinado Características tarea Características organización	¿ N eutralizadores ?	Motivación tarea (implícito)	Claridad rol Motivación subordinados Satisfacción subordinados

Nota. Adaptado y ampliado de Yukl (1994).

Capítulo 3

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El conjunto de métodos y técnicas que se vienen siguiendo y empleando en la investigación científica de cualquier campo en particular, es una cuestión de capital importancia porque los conocimientos que se obtengan dependen en última instancia de la metodología utilizada. En la evaluación del LO ha predominado frecuentemente el cuestionario, cumplimentado por las personas del entorno del líder. Por este motivo, resulta necesario exponer aquí, breve y sumariamente, lo más sustancial de aquellos cuestionarios más habituales para evaluar el LO; e igualmente someter a examen y discusión las diferentes fuentes de evaluación a las que se ha recurrido para evaluar al líder. En este mismo contexto, debe dedicarse un epígrafe aparte a analizar la idoneidad y suficiencia de la validez alcanzada por las distintas medidas del LO en general.

I. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN: CUESTIONARIOS

Han sido muy numerosos los procedimientos utilizados para evaluar el L en general. Bass (1981), por ejemplo, nos ofrece esta lista de los métodos que se emplearon en su momento para estudiar las características personales de los líderes: observación y muestra temporal de conducta en situaciones de grupo, elección por asociados -i.e., votación, nominación, ordenación, sociometría-, denominación por observador cualificado, selección de personas ocupando posiciones de L, análisis de datos biográficos e historia de casos, y listado de rasgos considerados esenciales para el L.

Por su parte, Yukl (1994), sobre esta misma cuestión, señala cómo el método elegido se ha supeditado siempre al propósito principal de la evaluación; y así, por ejemplo, para identificar el comportamiento efectivo del líder y describir los requerimientos de su posición, se ha recurrido a menudo al análisis factorial -y también al método teórico-deductivo; y para clasificar el comportamiento observado, se ha recurrido a las clasificaciones de jueces.

En la actualidad como método de recogida de datos también se vienen utilizando las entrevistas, la observación (vídeos) y el *policy capturing*, técnica esta última de simulación por ordenador, en donde el sujeto de prueba responde individualmente a una situación hipotética que se le presenta -y que también se viene utilizando para estudiar las atribuciones del supervisor (Judge & Martocchio, 1995), sus diferencias individuales en la evaluación del desempeño (McIntyre & James, 1995), y en general para el estudio de tablas salariales directivas en función del desempeño de los subordinados (Deshpande & Joseph, 1994; Deshpande & Schoderbek, 1993).

Sin embargo, es el cuestionario sin duda el que ha llegado a ser la técnica de recogida de datos por excelencia para medir el LO, terminando por convertirse en el instrumento de medida típico y tópicamente para evaluar al líder. Por esta razón, el presente capítulo estará centrado exclusivamente en los cuestionarios de LO -máxime cuando nosotros mismos recurriremos, tal y como se verá en su momento, a un cuestionario para recoger los datos de la muestra de sujetos.

a. Descripción

Algunos de los cuestionarios más señalados para evaluar el LO, han sido los que se relacionan en el Cuadro 3.1 (al final de este capítulo, páginas 54-55). Los instrumentos LBDQ, SBDQ y XII-LBDQ han sido los cuestionarios utilizados mayormente por las teorías conductuales para evaluar las conductas de consideración y de iniciación de estructura. En sus ítems se pregunta a los colaboradores del líder sobre el comportamiento de éste en citadas conductas (Vg. relaciones con subordinados, patrones de comunicación, formas de hacer el trabajo, programas, críticas). Además, en el XII-LBDQ se incluyen otras diez escalas desarrolladas por Stogdill (1959), según se detallan en el mencionado Cuadro 3.1. -por lo demás, una amplia y completa revisión de las propiedades psicométricas de estos tres instrumentos puede consultarse en Bass (1981).

Pero no siempre sin excepción son los colaboradores del líder los que complimentan los cuestionarios de LO. Por ejemplo, en el LOQ es el supervisor del líder quien describe cómo se comporta este último; y por otro lado "... El LEAD es más bien un auto-informe, que proporciona clasificaciones de estilo-cuadrante más que puntuaciones dimensionales..." (Edwards, Rode & Ayman, 1988) -valga decir que el LEAD se sigue utilizando hoy en día en la investigación sobre LO, aun se han propuesto recientemente diversas mejoras para el mismo (Butler, 1993).

A menudo, los datos obtenidos por medio de los cuestionarios se han sometido a análisis factorial con diversos propósitos: bien para extraer los factores subyacentes -véase p.ej. Prien, 1963,

con el Supervisor Position Description Questionnaire, trabajando con supervisores de primera línea; o también Tornow & Pinto, 1976, con el MPDQ, Management Position Description Questionnaire, trabajando en este caso con supervisores de un nivel jerárquico de orden superior)-; o bien se ha recurrido al análisis factorial a modo de análisis confirmatorio de las dimensiones componentes del modelo teórico correspondiente -p.ej. Bycio, Hackett y Allen (1995) con el MLQ, en donde "... (si bien) Un análisis factorial confirmatorio con enfermeras de hospital revela algún soporte para esta representación de 5-factores (véase el Cuadro 3.1 en las páginas 54-55), ... un modelo activo-pasivo de 2-factores también se puede mantener, porque los componentes transformacionales y la recompensa contingente estuvieron altamente correlacionados..." (op. cit.).

Por lo demás, existen otros muchos cuestionarios que miden constructos y/o dimensiones relacionados directa o indirectamente con el LO (Vg. medidas concernientes a la consideración del líder -en particular). En el Survey Ítem Bank figuran, por ejemplo, instrumentos para evaluar los estilos directivos (Vg. el cuestionario de Bass et al, 1975, que evalúa los estilos de dirigir equipos, y que son el directivo -propriadamente dicho-, el de negociación, el consultivo, el participativo, y el delegativo), el estilo de supervisión (Vg. Newman, 1977), la satisfacción con la supervisión (Vg. Cammann, 1979), los procesos de motivación y de apoyo interpersonal (Vg. Litwin & Stringer, 1968), o el comportamiento directivo de soporte (Vg. Likert, 1967).

b. Ventajas e inconvenientes

Como es ampliamente admitido, la superioridad de los cuestionarios con respecto a otras técnicas de recogida de datos estriba fundamentalmente en su simplicidad, rapidez de aplicación y bajo coste (véase p.ej. Lawler, Nadler & Canmann, 1980); siendo por lo demás como venimos comentando un instrumento de uso muy extendido tanto para la evaluación de las O(s) en general (Caska, Kelley & Christensen, 1992), cuanto para la evaluación del LO en particular (Bass, 1990; Yukl, 1994).

Pese a su uso tan extendido, los cuestionarios de LO presentan problemas psicométricos - algunos de los cuales se agudizan cuando fuentes de evaluación distintas rellenan a menudo los mismos cuestionarios. En general, se han detectado diversos sesgos en las puntuaciones que se otorgan al líder por sus diferentes evaluadores; destacando en especial aquellos sesgos debidos a la indulgencia, al efecto halo, y al amiguismo -pudiendo ser tales sesgos bien de carácter intencionado, o bien completamente inintencionados (véase p.ej. Graen & Schieman, 1978; Landy & Farr, 1980).

Existen asimismo fuertes indicios de dimensionalidad diferencial por efecto de la fuente de evaluación, y no por el contenido de los ítems (Holzbach, 1978).

Los errores de respuesta no se acaban aquí. Por ejemplo, en los cuestionarios LBDQ y SBDQ se han observado también -además de indulgencia- deseabilidad social y tendencia a la conformidad (Schriesheim, Kinicki & Schriesheim, 1979). Tsui y Ohlott (1988), al estudiar los errores de evaluación, concluyeron que éstos se vinculaban principalmente con la percepción selectiva y con variaciones en el tipo o peso de los criterios usados por el evaluador. En términos generales, los sesgos en el estilo de respuesta "... ocurren cuando los que responden contestan los cuestionarios de una forma estilizada y que es irrelevante para el propósito de la escala: por ejemplo escogiendo siempre la alternativa media o eligiendo siempre la alternativa que es la más aceptable socialmente..." (Survey Ítem Bank).

Yulk (1994) conviene igualmente en que los datos procedentes de los cuestionarios se adolecen de diferentes tipos de sesgos y errores (p.ej. Luthans & Lockwood, 1984; Schriesheim & Kerr, 1977; Uleman, 1991), debidos básicamente a los siguientes puntos: el uso de ítems ambiguos - que pueden ser interpretados de diferente forma por los evaluadores-; porque se responde a cada ítem de la misma forma a pesar de diferencias sustanciales en el comportamiento del líder, o porque al que responde le gusta o no el líder (p.ej. Schriesheim, Kinicki & Schriesheim, 1979); porque se contesta según estereotipos y teorías implícitas (p.ej. Eden & Leviatan, 1975; Gioia & Sims, 1985; Rush, Thomas & Lord, 1977); o porque se atribuye un comportamiento deseable a aquel líder que es percibido como más efectivo (Green & Mitchell, 1979).

Realmente, estos sesgos no sólo son un obstáculo, sino que plantean un auténtico problema para el evaluación del LO. Un problema, por otro lado, de difícil solución, como se comprueba por el hecho de que los diferentes intentos que se han venido llevando a cabo desde hace tiempo para mitigar los sesgos -Vg. para reducir el efecto halo bien por medio del análisis multirasgo-multimétodo, bien mediante un análisis dimensional Holzbach (1978) - no han rendido los resultados esperados (p.ej. Dickinson & Tice, 1974; Zedeck & Baker, 1972 -citados por Holzbach, 1978).

c. Algunos sesgos detectados

- Efecto halo.- Este sesgo se refiere a la tendencia del evaluador a percibir y valorar uniformemente al evaluado en las diferentes escalas (Borman, 1979; Decotiis, 1977; Motowidlo &

Borman, 1977); y se refleja por altas correlaciones entre las dimensiones evaluadas (Fox & Dinur, 1988). Su incidencia sin embargo no es uniforme para toda evaluación de LO: Mount (1984) en su propia investigación observó un efecto halo con un valor medio de sólo .26, frente a un valor medio de .44 -con extremos en .62 y .13- registrado para la muestra de estudios precedentes que habían sido recopilados por este autor.

Holzbach (1978) lo define "... como un tipo de sesgo de evaluador, (que) ocurre cuando un evaluador no diferencia entre distintos ítems o dimensiones en su evaluación del evaluado, sino que evalúa al evaluado según un juicio global o completo... "; y semejantemente, para el Survey Ítem Bank, el 'efecto halo' se define como "... (el) término más comúnmente usado para describir una falta al juzgar a las personas. Ocurre cuando una característica colorea nuestro juicio total de una persona aún cuando otros aspectos de la persona no están lógicamente relacionados".

En nuestra opinión, este sesgo pudiera entenderse de alguna forma como una insuficiencia discriminativa por parte de los evaluadores, por lo que el tamaño de su efecto variaría según las características cognitivas de aquéllos. Por eso, aquí podría avanzarse la hipótesis -entre otras- de que evaluadores con una mayor inteligencia (Vg. abstracta, social) ofrecerían perfiles de puntuaciones-LO menos planos cuando evaluaran al mismo líder.

- Amiguismo.- Se trata este sesgo de la tendencia del evaluador a favorecer al amigo en perjuicio de la verdad, valorándole de forma positiva en las diferentes medidas de L. Este efecto se produce cuando existen de por medio buenas relaciones y agrado de tipo personal entre evaluador-evaluado¹.

El amiguismo, al igual que la indulgencia, puede estar mayormente bien vinculado con características de tipo afectivo-emocional de los evaluadores.

- Indulgencia.- Este sesgo pasa por la tendencia a definir a los evaluados en unos términos favorables, pero completamente irreales. En este caso, los evaluadores se sirven siempre exclusivamente de las puntuaciones superiores de la escala de medida (Fox & Dinur, 1988). La indulgencia ha sido detectada incluso en cuestionarios de LO muy elaborados -p.ej. Schriesheim, Kinicki y Schriesheim (1979) vienen a concluir sobre la escala de consideración del LBDQ "... un factor de indulgencia subyace a la consideración y explica la mayor parte de su varianza..."

¹ Lo contrario obviamente también existe. Si bien, en este caso quizá sería mejor hablar si cabe de «enemiguismo».

d. Entrenamiento de los evaluadores

La evaluación de una persona (evaluado) por otra (evaluador) por medio de un cuestionario -si se quiere realizar bien y de forma precisa-, es una tarea en sí laboriosa y comprometida, que demanda tiempo y recursos psicológicos. En términos de procesos cognitivos, el evaluador, primero de todo, debe comprender el significado de lo que se le pregunta -i.e., comprender la dimensión de evaluación-; después debe determinar qué instancias pueden confirmar y/o falsar cada dimensión a evaluar, de acuerdo con la particular organización del conocimiento en su memoria semántica; luego debe intentar localizar y recuperar esas mismas instancias confirmatorias en la información que sobre la persona evaluada tenga almacenada en su memoria episódica -decantada a raíz de su experiencia personal con ella; y, finalmente, el evaluador debe puntuar -sobre la escala que se le suministra en el cuestionario- el resultado de los procesos cognitivos precedentes.

No hace falta decir siquiera que en cada uno de estos procesos cognitivos puede surgir el error de carácter involuntario -y también la distorsión. Sin embargo, a nuestro juicio, esta última tendería a producirse mayormente a la hora de puntuar sobre la escala -i.e., en el último proceso cognitivo de la evaluación.

Pues bien, las evaluaciones del LO son una tarea de evaluación justamente del tipo que venimos aquí comentando. Y, por eso, al igual que ocurre con cualquier otro tipo de tareas, las evaluaciones de LO son susceptibles de aprendizaje. A este respecto, se sabe que la fiabilidad de las puntuaciones de LO puede mejorarse, en términos generales, con unas instrucciones de evaluación más detalladas, que faciliten la tarea al evaluador; y se sabe también que el entrenamiento de los evaluadores resulta aún mucho mejor para ese mismo propósito (Phillips, 1984).

Se ha comprobado que cuando el entrenamiento para evaluar se imparte a los colaboradores del líder, se optimizan verdaderamente las puntuaciones de LO (Wohlers & London, 1989), razón por la que aquél está siempre indicado -máxime cuando los colaboradores puedan ignorar los fines y responsabilidades últimos de los evaluados (London & Wohlers, 1991); y se recomienda en especial cuando las evaluaciones abajo-arriba empiecen a implantarse en (O)s donde antes tenían lugar únicamente evaluaciones de LO de carácter descendente (Bernardin, 1978; Latham, Wexley & Pursell, 1975 -citados por Mount, 1984).

II. FUENTES DE EVALUACIÓN

Las fuentes de evaluación se clasifican tomando como referencia la posición que ocupa el líder en la jerarquía organizacional. Así, para cualquier cargo que pueda ocupar el 'directivo objetivo' (target manager) -y siguiendo el mismo esquema clasificatorio de London y Wohlers (1991)- serán 'superiores' del líder todas aquellas personas que ocupen cargos superiores al suyo propio en la jerarquía organizacional; serán sus 'subordinados' o también sus 'colaboradores' los que ocupen cargos inferiores al suyo; y, por último, serán sus 'pares' o 'iguales' aquellos miembros de la O situados a su mismo nivel.

a. Evaluadores

En la evaluación del LO hay que tener siempre presente el factor 'fuente de evaluación', porque los evaluadores del líder pueden ser, como venimos comentando, múltiples y distintos.

Tradicionalmente, han sido los superiores del líder los evaluadores de su LO (McEvoy & Beatty, 1989), lo que se llevaba a cabo mediante el sencillo expediente de preguntar al superior cómo era el directivo objetivo (líder) con respecto a los contenidos que se quisieran evaluar. Como fuentes alternativas a los superiores del líder, se ha utilizado a sus pares o iguales, a sus subordinados, y aun se ha recurrido a observadores desinteresados -i.e., personas externas a la O-; e igualmente se ha recogido la opinión del propio líder sobre sí mismo -i.e., el 'sí mismo' o 'uno mismo' como fuente de evaluación del LO (véase p.ej. Bush & Stinson, 1980; Latham & Wesley, 1981; London & Wohlers, 1991; Mount, 1984; Wohlers & London, 1989). Como veremos a continuación, cada una de estas fuentes de evaluación presenta sus peculiares ventajas e inconvenientes (Holzbach, 1978).

En principio, valga decir que se han registrado variaciones en el acuerdo inter-evaluadores debidas a múltiples factores, destacando entre otros los datos biográficos de las partes implicadas (Vg. edad, nivel de formación de los evaluadores), así como diversas variables organizacionales (véase p.ej. Atwater & Yammarino, 1992; Borman, 1979 -citado por Bass, 1981; Farr, Werbel & Bedeian, 1988; Fox & Dinur, 1988; Harris & Schaubroeck, 1988; Korman, 1966; London & Wohlers, 1991; Mabe & West, 1982; Mount, 1984; Roberts & Burstein, 1980; Tsui & Ohlott, 1988; Yukl & Kanuk, 1979). Dicho sea como ejemplo, en un trabajo bastante antiguo, (Day, 1968), se puso ya de manifiesto que el sexo del binomio evaluador-evaluado era un correlato del acuerdo inter-evaluador: habiéndose producido el mayor acuerdo justamente entre subordinadas al describir a sus superiores del sexo masculino, con un rango de correlaciones entre .39 y .73; y el menor acuerdo, entre

subordinados-varones al describir a superiores del sexo femenino, en este caso con rangos comprendidos entre -.02 y .53.

Wohlers y London (1989) pusieron de manifiesto que los principales factores latentes bajo las diferencias inter-evaluadores en las puntuaciones otorgadas al líder son los factores de: flexibilidad, identidad, experiencia, insight, supervisión, comunicaciones e integridad.

También se han estudiado las relaciones inter-fuentes, pero el conjunto de resultados es muy contradictorio en su conjunto. En general, parece que la evidencia existente apunta más hacia la falta de acuerdo inter-fuentes de evaluación, aunque hay excepciones notables. Por ejemplo, Mount (1984) observó cierta validez convergente inter-fuentes, siendo el efecto de la fuente de evaluación inferior al de otras fuentes de varianza (Vg. diferencias individuales inter-líderes, contenidos de evaluación). En esta misma línea, Tsui y Ohlott (1988) hallaron también algún consenso entre superiores, subordinados e iguales, en la evaluación de conductas de rol y rasgos personales de los directivos.

En su meta-análisis, Harris y Schaubroeck (1988) -examinando un total de setenta correlaciones independientes-, encontraron una correlación relativamente alta ($r = .62$) entre las puntuaciones procedentes de iguales-supervisor; pero sólo una correlación moderada entre las puntuaciones sí mismo-supervisor ($r = .35$) y entre las puntuaciones sí mismo-iguales ($r = .36$). Igualmente observaron que el tipo de trabajo del evaluador funcionaba como variable moderadora; si embargo, tanto el formato de la evaluación (Vg. dimensional vs. global) cuanto la escala de evaluación (Vg. de rasgos vs. conductual) apenas tuvieron impacto en el acuerdo inter-fuentes.

Se ha observado asimismo que el acuerdo entre las auto-evaluaciones y la media de los subordinados está relacionado positivamente con el tamaño del grupo (London & Wohlers, 1991); y que existe conexión entre la dificultad de los propios ítems-LO para ser evaluados y el acuerdo inter-fuentes en la evaluación, de forma tal que un mayor acuerdo tiene lugar siempre con ítems-LO más fáciles de valorar (Wohlers & London, 1989). Algunos autores, por otra parte, han analizado los efectos de las discrepancias sobre supervisores y subordinados (véase p.ej. Blakely, 1993).

Las hipótesis que se han dado para explicar este desacuerdo inter-fuentes -i.e., superiores, subordinados, iguales del líder- que venimos comentando, han sido

... (que constituyen una) percepción selectiva de diferencias en la información sobre desempeño disponible para diferentes fuentes; (que son) variaciones en los

criterios de desempeño utilizados por los evaluadores individuales; y (que obedecen a una) tendencia o estilo de evaluación singular de los diferentes evaluadores individuales... (Tsui & Ohlott, 1988)

Por el contrario, para explicar las diferencias entre las puntuaciones-LO procedentes de uno mismo, como fuente de evaluación, y las puntuaciones-LO provenientes de las restantes fuentes de evaluación, se habla más bien de un posible 'sesgo egocéntrico', preexistente en el líder (Tsui & Ohlott, op.cit.), y que se define como "... una tendencia a mantener una favorable visión hacia la propia forma de dirigir..." (Harris & Schaubroeck, 1988).

Se conocen además los sesgos más comunes que 'inclinan' las puntuaciones provenientes de cada fuente de evaluación (véase p.ej. Nathan & Alexander, 1988; Zammuto, London & Rowland, 1982), y se sabe también la dirección que adoptan tales sesgos -Vg. los sesgos de los superiores están sesgados mayormente por factores específicos de tarea, mientras que los sesgos de los iguales y del sí mismo lo están por otros diferentes factores (Holzbach, 1978). Los subordinados, por su parte, al evaluar a su superior prestan una mayor atención a dimensiones tales como "... habilidades interpersonales, liderazgo, comunicación y motivación..." (McEvoy & Beatty, 1989). Incluso se ha detectado que la finalidad de la evaluación produce asimismo sesgos en las puntuaciones (London, Wohlers & Gallagher, 1990).

1. Superiores.- Según comentábamos anteriormente, las evaluaciones top-down han venido siendo en general el tipo convencional de evaluación en las (O)s -véase p.ej. Bernardin & Beatty, 1984; McEvoy & Beatty, 1989). En su estudio, Mount (1984) nos proporciona alguna estimación del porcentaje de evaluaciones top-down vigentes por aquel entonces. Según este autor, cerca de un 95 % para las valoraciones del desempeño -i.e., puntuaciones no correspondientes a evaluación del LO- de los empleados procedían exclusivamente del inmediato superior (véase también p.ej. Lacho, Stearns & Villere, 1979; Lazer & Wikstrom, 1977).

Las puntuaciones procedentes de los superiores están sometidas a sesgos intencionales y no intencionales (Landy & Farr, 1980), sesgos que algunos autores han atribuido a muestras muy restringidas de conductas observadas por el superior en el líder (p.ej. McCall, Morrison & Hannan, 1978).

2. Iguales.- Es sin duda la alternativa más comparable a la de los supervisores (Holzbach, 1978); y además ha sido la fuente de evaluación más usada en sustitución suya (Mount, 1984).

En general, la investigación con esta fuente de evaluación resulta bastante favorable (Imada, 1982; Kane & Lawler, 1978; Lewin & Zwany, 1976; Siegel, 1982); si bien, estas puntuaciones-LO tampoco están libres de críticas. DeNisi y Mitchell (1978) señalaron que las puntuaciones procedentes de los iguales del líder adolecen de sesgo por amistad, efectos de subgrupo, estereotipos y represalias.

McEvoy y Buller (1987) estudiaron la aceptación por parte del evaluado de este tipo de evaluaciones y, entre otros hallazgos, encontraron que las puntuaciones procedentes de los iguales son siempre más aceptadas cuando se destinan al desarrollo del LO, que cuando su finalidad es eminentemente evaluativa. En cualquier caso, las reacciones negativas de los evaluados están asociadas mayormente con el sesgo de amistad percibido, y con la antigüedad en la compañía.

Las puntuaciones otorgadas al líder por sus iguales suelen ser más indulgentes que las procedentes de los supervisores (Schneier, 1977; Springer, 1953; Zedeck et al, 1974), aunque otros investigadores no han hallado diferencias significativas entre ambas fuentes de evaluación (p.ej. Holzbach, 1978; Klimosky & London, 1974) o señalan que existe más desacuerdo que acuerdo entre las mismas (Borman, 1974; Zedeck et al., 1974). En comparación con las puntuaciones otorgadas por los supervisores, estas puntuaciones suelen tocar otras distintas dimensiones del desempeño, son más estables en el tiempo, y marcan una mayor diferencia entre el esfuerzo desplegado y el desempeño (véase p.ej. Borman, 1974; Klimoski & London, 1974; Smith, 1976; Tucker, Cline & Schmitt, 1967; Zammuto, London & Rowland, 1982).

3. Sí mismo.- Ante todo, valga apuntar aquí el hecho de que los líderes suelen distorsionar en exceso sus auto-percepciones, porque éstas tienen un gran significado para ellos (Korman, 1966; Misumi, 1985). Por esta razón, las auto-valoraciones acostumbran a estar sesgadas casi siempre por indulgencia (Fox & Dinur, 1988; Podsakoff & Organ, 1986) -aunque también no es cierto que este sesgo no se ha observado en todos los estudios sin excepción (p.ej. Atwater & Yammarino, 1992)

Inicialmente, la relación de las auto-evaluaciones con las puntuaciones procedentes de otras fuentes de evaluación no estaba clara en absoluto (Baird, 1977; Heneman, 1971; Kirchner, 1965;

Lawler, 1967), pero hoy por hoy la investigación ha venido arrojando cierta luz sobre algunos puntos. Por ejemplo, las puntuaciones-LO procedentes de los propios líderes son las más indulgentes en comparación con las puntuaciones provenientes de otras fuentes de evaluación (véase p.ej. Holzbach, 1978; Kirchner, 1965; Klimoski & London, 1974; McEnery, Kulick & Mayer, 1982; Thornton, 1980), y registran menos efecto halo (Fox & Dinur, 1988; Heneman, 1971; Klimoski & London, 1974). Por otra parte, se ha observado -y es un resultado a tener en cuenta- que las auto-evaluaciones están más correlacionadas con la media de las puntuaciones otorgadas por los subordinados, que con las puntuaciones procedentes de cada uno de ellos consideradas por separado (Wohlers & London, 1989; London & Wohlers, 1991). La falta de acuerdo de la fuente que nos ocupa con otras fuentes de evaluación se atribuye principalmente al sesgo egocéntrico, al que ya hicimos referencia líneas arriba.

Atwater y Yammarino (1992) sacan tres conclusiones globales de la comparación de las auto-evaluaciones con otras fuentes de evaluación, y que son: las auto-evaluaciones están infladas por sesgos de deseabilidad social e indulgencia; las auto-evaluaciones están menos relacionadas con las puntuaciones de otras fuentes, que las puntuaciones de otras fuentes -i.e., puntuaciones provenientes de supervisores, iguales y subordinados- entre sí; y los auto-evaluadores menos exactos tienen un menor desempeño.

En otro orden de cosas, el acuerdo entre las puntuaciones otorgadas por los colaboradores y las auto-evaluaciones de LO, se ha considerado como un índice válido para la auto-conciencia del líder, en definitiva como el "... grado en el que los individuos (los líderes) comprenden sus propios puntos fuertes y débiles..." (Wohlers & London, 1989). La auto-conciencia, según se ha observado, puede moderar las relaciones entre la conducta del líder y los predictores de desempeño (Atwater & Yammarino, 1992).

4. Subordinados.- Uno de los estudios pioneros en el empleo de subordinados como fuente de evaluación del LO, lo es sin duda alguna el estudio de Hemphill y Coons (1957 - citados por Bass, 1981), donde los subordinados evaluaron a su líder en las dimensiones conductuales de consideración e iniciación de estructura. Como anécdota, valga decir aquí que las puntuaciones de subordinados se utilizaron originariamente no como fuente de evaluación, sino como criterio, con resultados bastante confusos -según comentan Schmitt et al., (1984).

En general, el diseño de cuestionarios para identificar estilos de LO fue potenciado fundamentalmente por las teorías conductuales y de contingencia, en donde los subordinados eran tradicionalmente los evaluadores del líder -por ejemplo, las escalas de Bass (1985) para medir los

estilos de LO transaccional y de transformación se complimentan por los subordinados del líder, aunque también por los propios líderes. En opinión de algunos autores, han sido justamente los subordinados una de las primeras fuentes de evaluación para el LO (véase p.ej. Smith & Peterson, 1988).

Sin embargo, en un contexto más amplio -i.e., evaluación organizacional en general- las puntuaciones de los subordinados han sido bastante infrecuentes (Bernardin & Klatt, 1985; Mount, 1984). Hasta hace apenas unos años "... las valoraciones de los subordinados son usadas sólo por un puñado de organizaciones para identificar y desarrollar el talento directivo..." (Bernardin & Beatty, 1987). Algunas veces se habla de 'upward feedback' (retroalimentación ascendente) para referirse a este tipo de evaluaciones (p.ej. London & Wohlers, 1991). Pero, llámese ésta de una forma u otra, la utilización de los subordinados como fuente para evaluar el LO ha estado vinculada fundamentalmente "... a la escuela de investigación del liderazgo que estudiaba la perspectiva de los subordinados sobre las conductas de liderazgo ... y a la escuela de desarrollo organizacional que defendía la investigación del feedback de encuesta..." (London & Wohlers, op.cit.) -en este sentido, los trabajos de Fleishman (1953), Mann (1961) y Nadler (1977) son buena muestra de ello.

Las puntuaciones de los subordinados presentan ciertas ventajas en sí mismas. Por ejemplo, cuando se utilizan para suministrar feedback a los líderes se producen cambios perdurables en éstos, además de un incremento en la productividad (Bush & Stinson, 1980; Latham & Wexley, 1981); e igualmente estas puntuaciones vienen a acusar menos los sesgos derivados de estereotipos empresariales (McEvoy & Beatty, 1989). Sus inconvenientes son, según Mount (1984), que la evaluación de un superior puede ser percibida como una situación amenazante por parte de los subordinados -por lo que se recomienda que estas evaluaciones sean anónimas y que exista un mínimo de tres evaluadores por líder (Latham & Wexley, 1981); que acusan también sesgos debidos a la finalidad de la evaluación (Warmke & Billings, 1979; Zedeck & Cascio, 1982 -citados por Mount, 1984); y que puede haber falta de información en los subordinados sobre la totalidad de las competencias asignadas al líder por sus superiores.

Algunos autores (p.ej. Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985) han puesto de manifiesto que en las cualidades atribuidas por los subordinados a sus supervisores puede filtrarse fácilmente información disponible sobre el desempeño de la unidad operativa, en lugar de atribuirse aquéllas enteramente desde acciones específicas del líder. No hay que pasar por alto tampoco que las puntuaciones de los subordinados, pueden reflejar cómo son de hecho las relaciones entre supervisor-subordinados (London & Wohlers, 1991), y aun cómo es la similitud entre ellos (Turban & Jones, 1988); habida cuenta también de que las puntuaciones de los diferentes subordinados sobre

el mismo líder pueden variar porque, efectivamente, éste se comporte de forma diferente con sus diferentes colaboradores (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987). En realidad, estas puntuaciones han suscitado igualmente bastante polémica, y desde siempre han venido teniendo sus defensores y detractores (véase p.ej. Beer, 1981; Henderson, 1984).

Las puntuaciones de los subordinados se parecen más a las puntuaciones procedentes de los supervisores que a las auto-evaluaciones en lo que respecta a su validez convergente e indulgencia, siendo además las menos indulgentes de todas con respecto a las restantes fuentes de evaluación (Farh, Werbel & Bedeian, 1988; Fox & Dinur, 1988; Mount, 1984). Por otro lado, según algunos autores (p.ej. Frone et al., 1986), las puntuaciones de los subordinados no muestran un efecto halo significativamente mayor que las auto-evaluaciones.

b. Percepción vs. Observación

Aunque es perfectamente posible la evaluación del LO mediante la observación directa del líder en su ambiente natural por evaluadores independientes -tras las oportunas operacionalizaciones y acuerdos previos sobre qué sea aquéllo que deba observarse—, lo cierto es que para evaluar el LO se recurre más que nada a cuestionarios, en donde diferentes evaluadores del mismo contexto organizacional del líder -i.e., superiores, pares, subordinados- plasman, describen cómo ven -cómo perciben- ellos el LO en el líder a evaluar.

Lo cual nos remite inevitablemente a la cuestión de percepción vs. observación en la evaluación del LO. A este respecto, valga señalar aquí que las evaluaciones del LO percibido pueden ser más válidas que las evaluaciones del LO observado, porque el líder y sus actuaciones tienen influencia no tanto por lo que sean en sí mismos, sino por la forma en cómo sean percibidos por los miembros de su equipo -y/o por cualesquiera otras personas de la O que puedan intervenir en su evaluación. El LO -al igual que el 'atractivo personal'- no es cualidad que el individuo tenga u ostente, sino que se le atribuye. Hasta cierto punto, una persona puede intentar legítimamente ser atractiva, pretenderlo a toda costa; pero el que al final lo sea o no es algo que escapa a su control, que depende de otras personas. Dicho llanamente: una persona no es atractiva, sino que resulta atractiva. Semejantemente ocurre con el LO: una persona no es líder, sino que resulta líder.

La percepción del L ha sido estudiada primordialmente desde las teorías del liderazgo implícito; teorías que presentan un grado considerable de elaboración, y que han venido a explicar aspectos del L tan relevantes como sus atribuciones (p.ej. Lord & Smith, 1983; Phillips & Lord, 1981)

o la asimilación de información (p.ej. Phillips, 1984; Phillips & Lord, 1982; Rush, Thomas & Lord, 1977). En general, las teorías del liderazgo implícito vienen a enfatizar la importancia que tiene el 'perceptor' en el L (Pfeffer, 1977). Entre otras cosas, se ha comprobado que los modelos mentales de los perceptores -propios o inducidos experimentalmente- afectan a los informes sobre las conductas prototípicas del líder; si bien apenas tienen efecto alguno sobre los informes de conductas no prototípicas (Phillips, 1984).

Pese a todo ello, las percepciones del LO deben tomarse siempre con prudencia porque según advierten algunos autores "... es el conocimiento de los resultados lo que estructura el que atribuyamos las cualidades al líder, más que el enfoque convencional de que es nuestra experiencia de LO (asimilada según los esquemas individuales de liderazgo implícito) la que determina el resultado obtenido..." (Smith & Peterson, 1988).

Por otro lado, la percepción del L viene a ser una resultante de la previa interacción líder-evaluador, desde la cual se elabora siempre la nueva información correspondiente a las actuaciones presentes del líder (véase p.ej. House & Baetz, 1979; Meinal & Ehrlich, 1987; Palich & Homs, 1992; Smith & Peterson, 1990; Uleman, 1991; Williams & Lillibridge, 1992). Se ha comprobado igualmente que la percepción del L va más allá, y llega a ejercer una influencia decisiva sobre las acciones y resultados futuros del propio líder (p.ej. Ashford, 1989; Bass, 1990; Deluga & Perry, 1991; Yammarino & Bass, 1991) -lo cual se explica porque a través de la interacción diaria líder-miembros del equipo, el líder llega a percibir en realidad cómo es percibido por los otros miembros de la O, y resulta condicionado por ello. También se ha comprobado que la adquisición de influencia en posiciones de LO depende, en última instancia, de cómo el líder sea percibido por sus seguidores (y superiores), según Hollander (1992); y que el éxito de los actos de LO se asocia a las percepciones de los miembros de su grupo (véase p.ej. Hemphill, 1954 -citado por Bass, 1981). Además, hoy por hoy, se considera que "... las relaciones entre los líderes y los seguidores están moduladas por los procesos perceptuales..." (Smith & Peterson, 1988).

Las teorías del LO implícito (Eden & Leviathan, 1975; Rush, Thomas & Lord, 1977; Schneider, 1973) han suscitado una gran polémica sobre qué es lo que en realidad se evalúa cuando se evalúa el LO -i.e., se evalúa el comportamiento de un líder específico o se contrasta, por el contrario, una teoría implícita o estereotipo. Sin embargo, la tendencia teórica dominante resulta bastante clara "... la comprensión del LO sólo se puede alcanzar cuando se presta una atención considerable a las percepciones y cogniciones de aquellos que son objeto de estudio, tanto los líderes como los subordinados..." (Smith & Peterson, 1988). Con respecto a esta polémica, podría avanzarse la hipótesis de que los evaluadores del líder pueden utilizar su teoría implícita de LO en particular como

‘plantilla’ para trazar sobre ella el perfil de su líder. Semejantemente, Foti y Luch (1992) estiman que “... las percepciones de LO pueden ser contempladas como procesos de categorización en los que los perceptores encajan los atributos percibidos de un líder potencial con un prototipo interno de categorías de liderazgo”. Así, aun el concepto de ‘carisma’ no se estudia hoy en día como un rasgo en sí mismo, sino según “... es percibido e interpretado por sus seguidores...” (House, Spangler & Woycke, 1991).

Similarmente, también Tosi (1991) respalda el valor de los procesos cognitivos en el LO - aunque referidos en este caso a la eficacia del líder. Obviamente, su segunda proposición no deja lugar a dudas: “Una acción particular del líder es interpretar y hacer atribuciones en un contexto situacional. Diferentes situaciones pueden resultar en diferentes atribuciones acerca de los mismos actos. Es la naturaleza de las atribuciones, no el comportamiento en sí mismo, lo que se relaciona con la eficacia.” -proposición que, obviamente, puede hacerse extensiva para nuestros fines a las percepciones del LO por parte de los subordinados del líder.

Y para terminar ya con este epígrafe, valga efectuar aquí dos observaciones. En primer lugar, que un concepto puente entre los contenidos teóricos del LO y su percepción, es precisamente el concepto de ‘prototipo’, según lo entienden los modelos generales de categorización cognitiva (p.ej. Cantor & Mitchell, 1979; Phillips, 1984; Rosch, 1978) que, como se sabe, postulan que las dimensiones de evaluación del LO (Vg. posición de poder del líder, consideración hacia los subordinados) se conceptuarán así por el perceptor-evaluador, si y sólo si encajan y se ajustan con su particular esquema mental de L. Y en segundo lugar, valga decir también que la percepción del LO se conecta con la fuente de evaluación a través del concepto de ‘posición’, que alude a la situación -más o menos privilegiada- que puedan ocupar los evaluadores para interactuar y/o observar al líder que se pretende evaluar (véase p.ej. Sackett & Dreher, 1982; Wohlers & London, 1989).

III. VALIDEZ

La proliferación de estudios publicados en los últimos años para evaluar el LO -desde un sinfín de instrumentos de medida y de concepciones teóricas-, lejos de clarificar la validez de esta medida, ha contribuido más bien a crear una cierta confusión al respecto. Como ejemplo ilustrativo, en la Tabla 3.1 (en las páginas 51-52) presentamos una pequeña muestra de estudios que ofrecen resultados de validez para diversas medidas de LO -entresacados de la literatura general sobre LO y validez. Según puede observarse en esa Tabla, los diferentes valores que allí figuran son muy disímiles entre sí, y resulta verdaderamente problemático saber a qué atenerse en términos generales con respecto a la validez del LO.

Por eso, a nuestro juicio, una de las cuestiones que se plantea en estos momentos es justamente la de averiguar cuál sea en última instancia la validez de las medidas de LO -i.e., en qué grado los instrumentos diseñados para medir este constructo en general evalúan efectivamente lo que pretenden medir. De otra parte, debe considerarse asimismo la posibilidad de que los resultados de validez que comunican los autores para sus medidas de LO reflejen no sólo diferencias en el grado de ajuste a la realidad de sus respectivos modelos teóricos de base, sino que tales resultados bien pudieran reflejar también diferencias en las variables metodológicas de los mismos estudios (Vg. tamaño de la muestra, número de ítems utilizados, tipo de validez, criterios de validación adoptados).

Debido a todo ello, nos pareció oportuno llevar a cabo en su momento un ‘mini’ meta-análisis sobre esta pequeña muestra de estudios. Obviamente, esta literatura es insuficiente a todas luces, pero quizás se podría conceder una mayor generalidad a los resultados obtenidos si se tiene en consideración que estos estudios y medidas son una muestra aleatoria -y, en sentido, representativa- de la totalidad de trabajos publicados sobre la validez de la medida de LO. Por otra parte, tampoco tenemos constancia de que exista algún meta-análisis sobre la validez de las medidas de LO en general: existiendo sin embargo algún que otro estudio sobre la validez de modelos concretos de LO -Vg. el estudio de Hambleton y Gumpert (1982) sobre la validez del modelo de Hersey y Blanchard.

En general, se siguió el procedimiento habitual para este tipo de estudios (véase p.ej. Durlak & Lipsey, 1991; Gómez, 1987; Hedges & Olkin, 1985; Hunter & Schmidt, 1990; Rosenthal, 1984; Rosenthal & Rubin, 1986; Strube & Hartmann, 1984), reuniéndose en total una muestra de 11 trabajos, de los cuales se extrajeron 34 medidas independientes de LO -para un mayor detalle, véase Duro (1993b).

Tabla 3.1.- Validez de las medidas de LO: muestra de estudios (tabla en dos páginas)

Estudio	N	Ítems	Tipo	Criterios	r	Z
Atwatter y Yammarino, 1992	91	24	Convergente	Ob. Varios	-0.07	-0.070
Atwatter y Yammarino, 1992	91	24	Convergente	Sub. Superiores	0.35	0.365
Atwatter y Yammarino, 1992	91	24	Convergente	Psicométricos	0.03	0.030
Atwatter y Yammarino, 1992	158	24	Convergente	Sub. Superiores	0.28	0.288
Duro, 1993a	14	26	Convergente	Ob. Económicos	0.27	0.277
Duro, 1993a	14	26	Predictiva	Ob. Económicos	0.37	0.388
Duro, 1993a	14	33	Predictiva	Ob. Económicos	0.42	0.448
Duro, 1993a	14	33	Convergente	Ob. Económicos	0.23	0.234
Holzbach, 1978	164	7	Convergente	Sub. Superiores	0.16	0.161
Holzbach, 1978	164	7	Convergente	Sub. Iguales	0.11	0.110

Tabla 3.1.- Validez de las medidas de LO: muestra de estudios (tabla en dos páginas)

Estudio	N	Ítems	Tipo	Criterios	r	Z
London y Wohlers, 1991	86	21	Convergente	Sub. Superiores	0.24	0.245
McEvoy y Beaty, 1989	38	21	Convergente	Sub. Superiores	0.27	0.277
McEvoy y Beaty, 1989	49	9	Convergente	Sub. Superiores	0.26	0.266
McEvoy y Beaty, 1989	54	15	Convergente	Sub. Superiores	0.39	0.412
McEvoy y Beaty, 1989	56	17	Convergente	Sub. Superiores	0.46	0.497
Morgan, 1989	194	19	Predictiva	Ob. Nivel	0.18	0.182
Morgan, 1989	213	22	Predictiva	Ob. Salario	0.04	0.040
Morgan, 1989	239	9	Predictiva	Ob. Salario	0.20	0.203
Morgan, 1989	254	9	Predictiva	Ob. Nivel	0.13	0.131
Morgan, 89	330	7	Convergente	Ob. Nivel	0.11	0.110
Morgan, 89	330	28	Convergente	Ob. Salario	-0.01	-0.010
Morgan, 1989	385	120	Convergente	Sub. Otros	0.28	0.288
Mount, 1984	80	43	Convergente	Sub. Superiores	0.24	0.245
Mount, 1984	80	43	Convergente	Sub. Sí-mismo	0.19	0.192
Shaul, 1988	192	5	Convergente	Sub. Iguales	0.27	0.277
Shaul, 1988	192	7	Convergente	Sub. Superiores	0.35	0.365
Shaul, 1988	192	7	Predictiva	Ob. Eficacia	0.13	0.131
Tsui y Ohlott, 1988	257	64	Convergente	Ob. Eficacia	0.08	0.080
Tsui y Ohlott, 1988	344	64	Convergente	Sub. Superiores	0.19	0.192
Tsui y Ohlott, 1988	469	64	Convergente	Sub. Compañeros	0.13	0.131
Wakawayashi et al, 1988	85	12	Predictiva	Ob. Promoción	0.37	0.388
Wohlers y London, 1989	36	30	Convergente	Sub. Superiores	0.17	0.172
Wohlers y London, 1989	36	30	Convergente	Sub. Iguales	0.25	0.255
Wohlers y London, 1989	233	30	Convergente	Sub. Sí-mismo	0.26	0.267

Nota. N = tamaño de la muestra. r = coeficiente de validez. Z = z de Fischer. Ob.= criterios objetivos. Sub.= criterios subjetivos.

En lo tocando a resultados, se alcanzó un valor $r = .216$, como coeficiente globalizador de los resultados conjuntos de validez en las medidas de LO -sin ponderar los resultados-, que puede considerarse como un coeficiente de tipo medio, basándonos en la guía interpretativa que proporciona Cohen (1977) para valorar la magnitud del tamaño del efecto estimada a través de técnicas correlacionales. Según este autor, un coeficiente $r = .10$ sería un coeficiente pequeño; un coeficiente $r = .20$ sería de tipo medio; y un coeficiente $r = .30$ sería un coeficiente de tipo alto.

Paralelamente, ponderando ahora los resultados de validez según el tamaño de la muestra se obtuvo un coeficiente globalizador de $.182$; y ponderándolos según el número de ítems, de $.213$ -siendo en ambos casos valores muy próximos al coeficiente que se obtuvo sin ponderar los efectos.

Pese a ello, parece que los resultados de validez son más ‘sensibles’ al tamaño de la muestra, que al número de ítems de LO, dado que aquella variable metodológica produce una mayor desviación con respecto a la estimación efectuada sin ponderar los efectos.

En general, las conclusiones que fueron extraídas del meta-análisis fueron que: (i) el efecto global de los resultados sobre la validez de las medidas de LO es sólo de tipo medio, (ii) este efecto apenas es sensible a la ponderación de las medidas individuales con respecto a las variables metodológicas tamaño de la muestra y número de ítems, (iii) las medidas de LO de muestra no son homogéneas entre sí, (iv) dicotomizando las medidas de LO en función de sus respectivos criterios de validación -objetivos vs. subjetivos- se localiza cierta heterogeneidad inter-grupos, pero este resultado queda empañado porque también se detecta una fuerte heterogeneidad intra-grupo, y (v) pese a ello, los coeficientes de correlación son significativamente más bajos para las medidas de LO con criterios de validación objetivos, que para las que utilizan los criterios subjetivos.

Estas últimas conclusiones son especialmente pertinentes, por cuanto que se ha detectado un problema de contaminación directo, y también sutil -a través del estereotipo del ‘buen director’-, en los propios criterios de desempeño empleados usualmente para medir el LO (véase p.ej. Dunnette & Borman, 1979; Klimoski & Strickland, 1977; McEvoy & Beatty, 1989) -contaminación que se extiende inclusive a los mismos centros de evaluación (Turnage & Muchinsky, 1984). En palabras de McEvoy y Beatty (1989) “... Tal contaminación ocurre en los estudios de validez cuando el criterio no es independiente del predictor, es decir, cuando aquéllos que asignan las puntuaciones o toman las decisiones de promoción que van a ser usados como criterios son conscientes de las puntuaciones de los candidatos en la variable predictora...”.

Cuadro 3.1.- Diversos Cuestionarios para evaluar el LO

Nombre	Breve descripción del instrumento	Autor(es)
LBDQ, Leader Behavior Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Conducta del Líder)	Consideración (10 ítems) e Iniciación de estructura (10 ítems)	Stogdill & Coons (1957) Halpin & Winer (1957)—para contextos educativos.

Nombre	Breve descripción del instrumento	Autor(es)
LEAD, Leader Effectiveness and Adaptability Description (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder)	Estilo (cuadrante) de L	Hersey & Blanchard (1977)
Leader Psychological Distance Scale ² (Escala de Distancia Psicológica del Líder)	Formalidad al dirigirse al personal senior (2 ítems) Congraciación (4 ítems) Privilegios para el intra-grupo (1 ítem) y Afán de autoridad (1 ítem).	Payne & Pheysey, 1971
Leader Reward Behaviour Questionnaire (Cuestionario de la Conducta de Recompensa del Líder)		Sims (1977)
Leadership Process Scale ³ (Escala de Proceso de L)	5 ítems: confianza y confianza en subordinados; confianza de los subordinados en sus superiores; comportamiento de apoyo de los superiores; sentimientos de los superiores acerca de las necesidades de los subordinados para discusión; y aceptación por los superiores de las ideas de los subordinados.	Likert (1961; 1967)
LOQ, Leadership Opinion Questionnaire (Cuestionario de Opinión de L)	40 ítems en total. Consideración e iniciación de estructura.	Fleishman (1957;1969)
LRPQ, Leader Reward and Punishment Questionnaire (Cuestionario de Recompensa y Castigo del Líder)	Recompensa contingente (10 ítems) Castigo contingente (5 ítems) Recompensa no-contingente (4 ítems) y Castigo no-contingente (4 ítems)	Podsakoff, Todor & Skov (1982) Podsakoff et al. (1984)
MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire (Cuestionario de L Multifactorial)	2 facetas de L transaccional —i.e., recompensa contingente y dirección por excepción. 3 facetas de L transformacional —i.e., L carismático, consideración individualizada, y estimulación intelectual.	Bass & Avolio (1990)
MPDQ, Management Position Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Posición de Dirección)	Factores: supervisión, planificación y O, toma de decisiones, indicadores de guía, control, representación, coordinación, consultoría, administración.	Tornow & Pinto (1976)

² *Procedente del Business Organizational Climate Index*, que tiene un total de 20 escalas.

³ *Procedente del Profile de Organizational Characteristics*

Nombre	Breve descripción del instrumento	Autor(es)
SBDQ, Supervisory Behavior Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Conducta del Supervisor)	Consideración (28 ítems) e Iniciación de estructura (20 ítems)	Fleishman (1953; 1972)
Supervisor Position Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Posición del Supervisor)	Factores: supervisión del empleado, contacto y comunicaciones con el empleado, relación sindicato-dirección, coordinación y administración de la mano de obra, O-planificación y preparación del trabajo, supervisión del proceso de manufactura, y administración del proceso de manufactura	Prien (1963)
Supervisor Position Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Posición del Supervisor)	Factores: supervisión del empleado, contacto y comunicaciones con el empleado, relación sindicato-dirección, coordinación y administración de la mano de obra, O-planificación y preparación del trabajo, supervisión del proceso de manufactura, y administración del proceso de manufactura	Prien (1963)
Survey of Organizations: a machine scored standardized questionnaire instrument (Examen de Organizaciones: cuestionario estandarizado, y mecanizado)	Escala de 11 ítems de peer leadership —i.e., apoyo, énfasis en la meta, facilitación del trabajo y facilitación de la interacción.	Taylor & Bowers (1972)
XII-LBDQ, The Leader Behavior Description Questionnaire (Cuestionario para la Descripción de la Conducta del Líder)	Consideración e iniciación de estructura, representación, reconciliación, tolerancia a la incertidumbre, persuasión, tolerancia a la libertad, retención de rol, énfasis en la producción, exactitud predictiva, integración, e influencia con supervisores	Stogdill (1959; 1963)

Capítulo 4

BALANCE DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Tras la anterior exposición del concepto, teoría y evaluación del LO, es menester realizar ahora un balance de la situación actual en que se encuentran los conocimientos sobre este campo, abordando el estudio comparativo de sus aspectos científicos más favorables y desfavorables. A los fines que persigue esta tesis -presentar un modelo de LO para explicar el desempeño en las organizaciones de negocios-, conviene primero de todo aclarar y poner de manifiesto las tendencias opuestas y resultados contradictorios que han terminado por llevar al LO a un conflicto teórico de difícil salida, haciendo igualmente repaso punto por punto de las principales críticas -teóricas y metodológicas- que enfrentan los enfoques precedentes; y enumerar después uno por uno los problemas que tiene planteados al presente el LO.

I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN TEÓRICA

a. Declive de las teorías de contingencia

Tal y como hemos visto en los capítulos precedentes, los resultados obtenidos por estas teorías no han sido concluyentes en absoluto (Smith & Peterson, 1988). En especial, no está clara las relaciones entre sus concepciones de LO y el desempeño de grupo (Kerr & Schriesheim, 1974; Korman, 1966). Recuérdese a este último respecto que el denominador común de los paradigmas clásicos no era otro que el de explicar justamente la eficacia del líder -i.e., de explicar el rendimiento diferencial de grupo-, como premisa para la adopción de medidas encaminadas a optimizar el desempeño grupal.

El declive de las teorías de contingencia sobrevino básicamente por la falta de validez predictiva, y también por ciertas insuficiencias metodológicas asociadas a la medida de las supuestas variables mediadoras del binomio líder-situación (véase p.ej. Blank, Weitzel & Green, 1990; Graeff,

1983; Hambleton & Gumpert, 1982; Norris & Vecchio, 1992; Rubio, 1986; Vecchio, 1983, 1987). A título ilustrativo, valga decir aquí que en una reciente revisión de la teoría Path-Goal -en contraposición al modelo de los Sustitutos del Liderazgo- llevada a cabo por Podsakoff et al. (1995), en donde se somete a examen los resultados obtenidos por las variables mediadoras, se halla que tan sólo 138 relaciones de un total de 562 fueron formas de relación significativas.

La eventual importancia de las variables mediadoras para la teoría del LO comenzó a sugerirse hace ya casi treinta años como señalan Andriessen y Drenth (1984). Así, por ejemplo, Kerr et al. (1974) adoptaron en su momento como variables moderadoras la necesidad de información por parte de los subordinados, su nivel de puesto en la empresa, sus expectativas sobre el comportamiento del líder, y su independencia organizacional subjetivamente percibida. En general, cada teoría de contingencia vino tomando para sí como variables mediadoras diferentes características de los miembros del grupo y del líder; características del propio grupo de trabajo (Vg. su tamaño), o igualmente características de la tarea y de la O. A mediados de los años setenta, Osborn y Hunt (1975) hacían al respecto una interesante precisión

... las variables micro-situacionales tienen efecto modulador sobre la relación liderazgo-comportamiento de grupo, mientras que las variables macro-organizacionales tienen un efecto directo y/o limitante sobre el liderazgo como tal...

Por otra parte, pese a que las teorías de contingencia conceptualizan el LO como un ajuste cambiante y constante del líder a las diferentes situaciones que se le presentan en la O y el equipo, en realidad los líderes al final "... adoptan un estilo personal que manifiestan en varias situaciones..." (Andriessen & Drenth, 1984).

Conjuntamente, los resultados equívocos que venían ofreciendo las teorías situacionales terminaron por sembrar el pesimismo en este campo de investigación, y así Campbell (1977) aconsejaba ya a mediados de los años setenta que, en el estudio del LO, se evitasen sobre todo los siguientes factores

... juicios generales de ejecución, índices generales de satisfacción laboral, medidas de producción objetivas, y medidas de grupo para el absentismo o rotación, porque la distancia lógica entre estas variables y el comportamiento del líder es demasiado grande...

b. Resurgimiento de las teorías de rasgos

Valga mencionar aquí con respecto a esta cuestión que ya Bass a principios de los años ochenta (Bass, 1981) extraía diversas conclusiones favorables a la tesis del L como rasgo, tras haber examinado los resultados obtenidos por más de cien estudios previos, y que le llevaron a afirmar que: el líder excede a sus miembros en inteligencia, escolaridad, confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades, actividad y participación sociales, status socioeconómico; y también los excede en sociabilidad, iniciativa, persistencia, conocimiento de cómo deben hacerse las cosas, autoconfianza, vigilancia e insight respecto de las situaciones, cooperación, popularidad, adaptabilidad y facilidad verbal.

Estos resultados ya por sí mismos deberían haber bastado y ser suficientes para poner de manifiesto que los rasgos del líder tienen un 'peso' propio a la hora de explicar el L. Sin embargo, en realidad, el pleno resurgir de las teorías de rasgos únicamente fue posible merced a ciertas innovaciones de carácter metodológico y también por causa de una profunda reconceptualización teórica de la idea misma de rasgo.

En cuanto a las innovaciones metodológicas, ha sido sobre todo la investigación meta-analítica la que más ha contribuido al regreso de los rasgos a la escena teórica en el L, siendo sin duda uno de los trabajos más destacados en esta nueva corriente el que hicieron Lord, De Vader y Alliger a mediados de los ochenta (Lord, De Vader & Alliger, 1986). Estos autores, efectuando un meta-análisis exactamente sobre los mismos estudios que sirvieron en su momento a Stogdill (1948) y a Man (1959) para rechazar las teorías de rasgos, y obtuvieron entre otros resultados nada menos que una correlación significativa de .52 entre el L y el rasgo de inteligencia. De tal forma, los resultados meta-analíticos vinieron a respaldar otros diferentes resultados que desde hacía tiempo venían ofreciendo algunos autores, donde se ponía de manifiesto inequívocamente cómo características estables de la persona explican a la postre elevados porcentajes de la varianza registrada para el L (véase p.ej. Barnlund, 1962; Kenny y Zaccaro, 1983).

Paralelamente, en el plano teórico, hay que señalar cómo ya en la década de los años setenta empezó a fraguarse una profunda modificación en la idea misma de 'rasgo'; pasándose gradualmente desde una concepción tradicional suya -i.e., el 'rasgo' como característica universal- a una nueva concepción del rasgo mucho más diferenciada y relativizada -i.e., los 'rasgos' son "... sólo importantes para ciertas circunstancias..." (House & Baetz, 1979)-. Este radical cambio de mentalidad sobre el mismo concepto de 'rasgo', hace posible el que hoy por hoy puedan explicarse algunos resultados que en el pasado se veían equívocos -p.ej. el que sólo se obtuvieran altas

correlaciones entre capacidades atléticas y el L en grupos de jóvenes; pero no así en otras situaciones donde esos mismos rasgos atléticos apenas puedan tener importancia (Vg. en los negocios).

Además, la reorientación teórica que venimos comentando fue reforzada por el hecho de que algunos autores procedieron a matizar posteriormente su condena inicial de los rasgos. Es el caso de Stogdill (1974), por ejemplo, que suavizó en su momento las conclusiones que originariamente extrajera él mismo treinta años antes (Stogdill, 1948), viniendo a proponer ahora que "... (el) liderazgo no es una propiedad personal, pero sin embargo ciertas características personales fijas parecen jugar un papel en el rol de líder... ”.

En las teorías del liderazgo implícito que florecieron a principios de los años ochenta (véase p.ej. Foti, Fraser & Lord, 1982; Larson, 1982; Phillips & Lord, 1981, 1982; Rush & Beauvais, 1981; Rush, Phillips & Lord, 1981) se aprecia un claro legado de las antiguas teorías de rasgos, si bien ahora en este nuevo enfoque la perspectiva cambia notablemente. Y así, en estas teorías de liderazgo implícito se estudian

... los rasgos según son percibidos por los seguidores... (y no según son) medidos objetivamente por los instrumentos psicométricos... (Lord & Hall, 1992)

Semejantemente, los rasgos del L se continúan y están presentes hoy en día dentro de la escena teórica bajo su modalidad cognitiva -opción para la que también existen sus detractores (véase p.ej. Lord & Hall, op.cit.)-; viniéndose investigando actualmente, al igual que antes se hacía, las diferencias individuales entre los líderes, pero en términos de estilos de procesamiento de la información -i.e., procesamiento racional vs. de experto-, y también en términos de características socio-motivacionales suyas -p.ej. "... necesidad de poder, ..., maquiavelismo, narcicismo,, auto-eficacia, locus de control..." (Foti & Luch, 1992); e igualmente no sorprende que entre los temas más tratados figuren precisamente la relación que guardan los líderes con la solución creativa de problemas (Zaccaro et al., 1991), el papel de la experiencia en el comportamiento del líder, los propios efectos de la inteligencia, y la naturaleza social del LO (Hollander, 1992). Por todo esto, se comprende que uno de los principales problemas con el que se enfrentan al presente estas teorías, sea en última instancia el explicar cómo los líderes "... adquieren, estructuran y usan la información de tarea y social..." (Lord & Hall, op. cit.)

Otro desafío que tienen planteado las recientes versiones de las teorías de rasgos, es resolver el problema de cómo encajar la inteligencia con el LO. Sobre esta cuestión, valga recordar cómo en las revisiones meta-analíticas (p.ej. Lord, De Vader y Alliger, 1986) quedaba resaltado el

valor de la inteligencia para predecir las percepciones del líder —si bien aquélla tampoco acababa de explicar por sí misma el desempeño. Por esta razón, los autores deben ahora sobre todo “... actualizar el concepto de inteligencia...” (Lord & Hall, 1992) e investigar “... los mecanismos que hacen que la inteligencia tenga valor en el LO...” (op.cit.).

c. Insuficiencia de los estilos y enfoques contemporáneos

En lo referente a los estilos de LO valga aquí citar como ejemplo lo que viene sucediendo con el binomio LO-transaccional y LO-transformacional, donde si bien, de una parte, debe reconocerse la existencia de algunos resultados a favor de la mayor eficacia del segundo estilo frente al primero (Avolio & Bass, 1988; Bass, 1985, 1990; Pereira, 1986; Singer, 1985; Singer & Singer, 1986), de otra parte, hay que recalcar no obstante que ni los elementos del instrumento de medida en sí mismos se centran realmente en los aspectos bidireccionales líder-seguidor, ni las escalas utilizadas, se piensa, ofrecen una comprensión adecuada del carisma (Smith & Peterson, 1988).

Además, entre otras diversas críticas, Yukl (1994) pone de relieve que al intentar reducir todo el LO a una mera distinción entre LO-transformacional y LO-transaccional, se ignora y pasa por alto numerosos comportamientos directivos de capital importancia -i.e., comportamientos tales como planificar, informar-, y que no son encuadrables en modo alguno dentro de ninguna de las dos categorías de LO que nos ocupan; y añade además (Yukl, op.cit.), que es imprescindible clarificar aún mejor cómo se diferencia el LO-carismático del LO-transformacional.

Por lo que respecta a los enfoques contemporáneos, hay que decir que tampoco aquí los resultados obtenidos ni la crítica son más alentadores. En el mejor de los casos, los resultados son ambivalentes. Por ejemplo, con respecto al enfoque que distingue entre subordinados (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; Graen & Schiemann, 1978), aunque se admite que las percepciones del intercambio predicen mejor ciertas variables -Vg. la rotación laboral y las actitudes hacia el trabajo (Ferris, 1985; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Katerbech & Hom, 1981), algunos otros autores consideran que, en verdad “... el trabajo de Graen suscita más cuestiones que soluciones...” (Smith & Peterson, 1988).

En idéntica situación se encuentra igualmente el enfoque de los Sustitutos del Liderazgo. También en este caso, al igual que en el anterior, los resultados no son concluyentes, y se prestan a interpretaciones opuestas; toda vez que aunque hay resultados a favor de que algunas variables

contextuales pueden de hecho reducir la importancia del LO, todavía "... la naturaleza específica de estos efectos (de sustitución) se encuentra en sus comienzos..." (Smith & Peterson, 1988). Y aún en fechas más recientes, se ha juzgado que ciertos sustitutos del LO, tales como la auto-dirección, no son en el fondo más que un mito. Cuestión sobre la que Laiken (1994) es muy concluyente, según se comprueba por sus mismas palabras: "... (la auto-dirección) es más un punto final que un principio..." (Laiken, op.cit.). Ténganse presentes también aquí estos otros resultados: en la reciente revisión de Podsakoff et al. (1995), se ha hallado que tan sólo 318 formas de relación -de un total nada menos que de 3.741- resultaron significativas según las predicciones del modelo de los Sustitutos del Liderazgo LO -y aun son éstos resultados no replicados en ningún otro estudio.

Por lo general, los enfoques contemporáneos de LO no van más allá de correlacionar sus propias medidas con otras medidas procedentes de cuestionarios y/o escalas o procedentes de los supervisores del líder -i.e., sus medidas no se validan ni refieren a medidas de desempeño-. En el estudio de Podsakoff et al. (1993), por ejemplo, se toman como criterios de comparación -para contrastar el poder explicativo del LO vs. Sustitutos del LO- las siguientes medidas: medidas de satisfacción general, compromiso organizacional y ambigüedad y conflicto de rol -según escalas y/o cuestionarios desarrollados previamente por otros autores (respectivamente por Weiss et al., 1967; Rizzo, House & Lirtzman, 1970; Porter et al., 1974). Así y todo, aunque los sustitutos dan cuenta de entre un 40-50 % de la varianza en las actitudes de los empleados; sólo explican en realidad entre un 10-30 % de la varianza en las percepciones de los empleados, y únicamente un 10% de la varianza de la ejecución del empleado -evaluada ésta exclusivamente mediante puntuaciones de supervisor. Además, tales porcentajes se refieren a la varianza explicada "... sobre y por encima de la varianza de la que dan cuenta las conductas del líder..." (Podsakoff et al., 1993).

d. Crisis

Todo este conjunto de dificultades teóricas que según comentamos viene sufriendo el LO desde hace tiempo -véase p.ej. Wren (1995)-, ya había sido puesto de relieve suficientemente en el capítulo anterior, con motivo de nuestra exposición de los paradigmas clásicos, estilos de LO y enfoques contemporáneos. Sin ir más lejos, la incertidumbre teórica puede entretenerse, y se descubre igualmente en la curiosa y caprichosa secuencia que han seguido los distintos modelos de LO en las últimas décadas. Pues mientras que algunas de las teorías de contingencia no son otra cosa que meras teorías conductuales más la suma o adición de un cierto número de variables mediadoras -i.e., las teorías de contingencia = teorías conductuales + variables mediadoras-, el modelo de los Sustitutos del Liderazgo por su parte curiosamente rescata para sí y se queda únicamente con un

grupo de variables contextuales -i.e., las variables mediadoras de las teorías de contingencia-, renunciando de forma expresa a medir el LO propiamente dicho.

Haciendo una pequeña crónica de la crisis teórica, bien podríamos comenzarse con Miner (1975), que hace ya más de veinte años denunciaba la situación crítica que había sobrevenido y atravesaba por aquel entonces el estudio del LO; en sus propias palabras:

... Este estado de alta incertidumbre y su concordante deseo frustrado de verdadera comprensión actualmente caracteriza al campo del liderazgo más que cualquier otra cosa en concreto; simplemente no sabemos lo que queremos saber... (Miner, op.cit.)

Casi diez años después, Andriessen y Drenth (1984) vienen a corroborar la situación de crisis todavía presente por aquel entonces en el campo del LO, y llegan a afirmar que "... los actuales enfoques han perdido su utilidad para un ulterior desarrollo del campo... "; y recogiendo el parecer general de una muestra de estudios de toda la década precedente (p.ej. Hunt & Larson, 1977; McCall & Lombardo, 1978) -citados por Andriessen & Drenth, op.cit.), certifican el pesimismo reinante en la investigación y teorías de lo que se convenía en llamar el "paradigma de estilo" del LO, caracterizado por

... atención exclusiva a un número de estilos de LO generales; la asunción de que el líder y el grupo son homogéneos en su comportamiento; el confinamiento a nivel de grupos de tienda en las grandes organizaciones; confinamiento a sólo unas pocas variables dependientes (satisfacción, motivación y ejecución); escasa atención a aspectos de la situación otros que las cualidades del líder y del grupo; un modelo simplista de causa y efecto (líder → resultados); una exclusiva confianza sobre los cuestionarios correlacionales para reunir datos... (Andriessen y Drenth, op.cit.)

Ya a principios de nuestra década, Uleman (1991) examinando la grave situación que continuaba atravesando el LO, viene a concluir que la crisis puede derivar de una confusión profunda entre los aspectos perceptuales, comportamentales y de eficacia que confluyen en el LO; y aun dos años después Podsakoff y colaboradores (1993) ponen de manifiesto que

... A pesar de la construcción teórica e investigación en el campo del LO, las preocupaciones acerca de la falta de habilidad para dar razón de gran parte de la varianza en las variables criterio de los subordinados, han continuado relativamente imbatidas...(Podsakoff et al., op.cit.)

En vista de tan lamentable situación, algunos otros autores (véase p.ej. Andriessen & Drenth, 1984; Brion, 1989; Yukl, 1994) vienen proponiendo desde mediados de los años ochenta diversos marcos -no modelos- integrados como salida teórica alternativa, y que están revestidos sólo y exclusivamente un valor heurístico para la investigación. Por ejemplo, Brion (1989) propone un marco donde se integran diversas características del líder -i.e., sus rasgos y habilidades (Vg. auto-confianza, madurez emocional, habilidades técnicas), sus comportamientos (Vg. comportamiento orientado a tarea, comportamiento de mantenimiento de grupo) y también el poder del líder (Vg. poder legítimo, poder de experto)-, con diversas variables de carácter situacional (Vg. características de la tarea y de la tecnología, constricciones político-legales) y con variables intervinientes (Vg. esfuerzo y compromiso de los subordinados, claridad de rol en los subordinados); integrando todo ello en un complejo entramado de causas y efectos recursivos, que serviría para explicar las variables de resultado final (Vg. desempeño de grupo, consecución de metas).

Yukl (1994) también es partidario de un marco conceptual integrado donde -al igual que en el marco anterior- queden recogidos igualmente rasgos, poder y comportamiento del líder, junto con variables situacionales e intervinientes, para explicar los criterios de salida; pero aún así propone una red de causas y efectos recursivos ligeramente diferente a la propuesta en su momento por Brion (op.cit.).

Otros enfoques integrados marcan distancias con respecto al desempeño de grupo. Así, por ejemplo, Hunt, Boal y Sorenson (1990) analizan, desde la teoría de categorización del L, las consecuencias del ajuste-desajuste entre comportamientos prototípicos y comportamientos percibidos de L, según tres niveles de categorización -i.e., niveles supraordinado, básico y subordinado- y dos dimensiones -i.e., dimensiones substantiva-contenido, simbólica-proceso.

En realidad, la búsqueda de modelos más comprensivos, así como el intento de relacionar el estudio del LO con propuestas teóricas provenientes de otros campos de estudio, ha dominado la investigación sobre LO en la década de los ochenta (Smith & Peterson, 1988), siendo ésta una tendencia que prosigue aún hoy en día -Vg. modelos de LO basados en la teoría del condicionamiento operante, en modelos conductuales cognitivos, o en la teoría de la atribución de la psicología social.

II. CRITICAS A LOS ENFOQUES PRECEDENTES

a. Críticas teóricas

1. Parcialidad de las teorías

En nuestra opinión, todas las teorías de LO precedentes -i.e., teorías de rasgos, conductuales, de contingencia, y enfoques contemporáneos-, aunque encierran en sí mismas aspectos muy estimables, adolecen sin embargo de parcialidad, al centrarse cada una de ellas exclusivamente en una parte del fenómeno del LO. Desde esta perspectiva de análisis, podría afirmarse que si bien todas aquéllas tienen alguna validez, no todas ellas son igualmente válidas sin embargo para explicar determinados criterios -su grado de validez dependerá, en última instancia, de cómo cada subconjunto teórico respectivo se inscriba en el fenómeno total del LO.

Para ilustrar la parcialidad teórica a la que nos referimos, comentaremos a título de ejemplo la insuficiencia que han venido mostrando constantemente las dimensiones de consideración y de iniciación de estructura para explicar por sí solas todo el LO. Por un lado, los autores han tenido la necesidad de recurrir frecuentemente a la adición de nuevas escalas auxiliares para aumentar la validez de los cuestionarios originales, e intentar llenar huecos; así Stogdill (1963) agregó nada menos que diez escalas auxiliares a las escalas originarias de consideración y de iniciación de estructura cuando elaboró su XII-LBDQ; y Yukl (1971) estimó oportuno por su parte el añadir un factor complementario de centralización de la decisión a las escalas originarias; en tanto que Oldham (1976), a su vez, agregó las escalas de recompensa personal, castigo personal, establecimiento de metas, diseño de sistemas de feedback, colocación del personal, y diseño del sistema de puestos -paradójicamente, en este estudio, las escalas suplementarias tuvieron al final una mayor relación con las medidas de eficacia, que las escalas principales de consideración y de iniciación de estructura. Por otro lado, Blake y Mouton (1982 -según se cita por Smith y Peterson, 1988) llegaron a plantear en su momento, como para salir del paso, que las escalas de consideración y de iniciación de estructura no podían ser tratadas en modo alguno como elementos independientes -aunque estos autores por su parte tampoco ofrecieron resultados muy concluyentes.

A nuestro entender, y con respecto a la cuestión general que venimos discutiendo, el postulado de las teorías de rasgos -i.e., el líder debe tener ciertos rasgos (ser de determinada manera) para conseguir los objetivos organizacionales- y el postulado de las teorías situacionales o de contingencia -i.e., el líder debe actuar de determinada manera con su equipo en las diferentes

situaciones para conseguir los objetivos organizacionales-, no son mutuamente contradictorios, y pueden ser perfectamente compatibles y combinarse en un modelo integrado del LO. En definitiva, queremos decir que el líder tiene simultáneamente que ser y actuar de una cierta manera, si es que pretende ejercer una influencia determinada sobre su equipo de colaboradores. En este sentido, puede avanzarse la hipótesis de que la eficacia del LO requiera que ambas cosas se reúnan simultáneamente en el líder; porque las personas en general reaccionamos no sólo a las acciones de las otras personas, sino también a cómo las percibimos en sus rasgos y características. Además, es más que probable que en la percepción del LO la influencia de los rasgos y de las actuaciones del líder se interpenetren entre sí. De ahí que una misma actuación del líder -p.ej. una recompensa- pueda ser interpretada de forma bien distinta por sus colaboradores, según que éstos perciban en aquél la presencia/ausencia simultánea de una determinada característica personal suya -p.ej. maquiavelismo. Los rasgos y características personales del líder pueden enmarcar y condicionar la probabilidad de éxito de sus funciones directivas. Por ejemplo, un supervisor que organice bien el trabajo, pero que personalmente caía mal a sus subordinados, puede tener dificultades para influenciar a éstos hacia una consecución destacada en los objetivos organizacionales. Cierto es que para actuar sencillamente como supervisor no hace falta caer simpático a los subordinados, pero es mentira que se pueda ser líder cayendo antipático al propio equipo. Hay que insistir sobre esta cuestión: los rasgos y acciones de L deben darse siempre juntos en el líder. No se olvide por otro lado que en los grupos de trabajo, la eficacia de la acción implica necesariamente al agente de la misma .

En esta misma línea, se ha detectado que algunos ítems diseñados originalmente para medir funciones, vienen midiendo y refiriéndose en realidad a "... habilidades, rasgos, y personalidad atribuidos al líder ... tales como... 'él toma decisiones exactas' o 'él es un orador muy persuasivo'..." (Bass, 1981).

Por eso, en definitiva, desde la perspectiva de una teoría integrada del LO, la eficacia del líder no es simplemente una cuestión de rasgos o actuaciones -i.e., una relación exclusiva entre estas componentes-; sino que es más bien una cuestión de rasgos y actuaciones -i.e., una relación inclusiva entre las mismas componentes.

2. Uniformidad de efectos

Las teorías de rasgos postulan efectos 'planos' para las características personales del líder, al igual que las teorías conductuales lo hacen para las conductas de éste, y las teorías de contingencia, para las acciones del líder en conexión con ciertas características ambientales. Lo que igualmente puede hacerse extensivo para los enfoques contemporáneos. En cualquier caso, se presupone siempre

que los efectos provenientes del líder serán uniformes para todo criterio de ejecución -Vg. satisfacción de los subordinados, consecución de metas.

Según estas teorías, un rasgo, una acción, una actuación del líder en un contexto organizacional determinado, resultará necesariamente eficiente para cualquier variable de resultado final. Pero estas teorías no se plantean ni barajan la posibilidad de que un rasgo, una acción, una actuación contextualizada de LO -Vg. suministrar recompensas o castigos- pueda producir simultáneamente efectos diferentes -inclusive efectos inversos a los deseados- en diferentes planos y/o sobre diferentes variables finales. Sobre todo, estas teorías no explican qué sucede cuando el líder no ha sido ni ha actuado anteriormente según sus respectivos requisitos teóricos de LO, ni cómo repercutirá todo ello sobre momentos futuros.

Tanto los paradigmas clásicos y estilos de LO, como los enfoques contemporáneos no tienen en cuenta que el líder se presenta, se mueve, y debe causar influencia al mismo tiempo en diferentes planos -Vg. los niveles presentes en la O-, interdependientes entre sí. Algunos autores (Katz & Khan, 1978, 1980) han visto certeramente los niveles jerárquicos de la O, pero han pasado por alto los planos jerarquizados que se dan en el mismo líder. Otros autores (Andriessen & Drenth, 1984), consideran el grupo y la O, pero sólo como factores restrictivos para el líder, y no como planos interdependientes que éste presenta y en donde debe desenvolverse.

Por eso, en conclusión, vemos que la orientación teórica general seguida hasta el presente para con las influencias del LO, ha sido más bien de carácter ingenuo y simplista; ya que como venimos comentando se ha descuidado básicamente el hecho de que quizás los efectos del líder puedan ser simultáneamente asimétricos respecto a diferentes criterios de ejecución.

3. Omisión de consecuencias líder-equipo

En nuestra opinión, las teorías precedentes de LO adolecen una falta de conceptualización de las consecuencias directas del líder sobre su propio equipo, siendo éstas como lo son un factor esencial para explicar el desempeño del grupo liderado. Las teorías de LO precedentes han recurrido sencillamente en su momento a escalas de carácter general -Vg. escalas de satisfacción laboral, de clima laboral- para evaluar las consecuencias del líder sobre sus colaboradores, conectando luego esta evaluación a sus respectivas medidas teóricas de LO -mayormente, vía correlación. Pero las teorías de LO nunca han integrado conceptualmente las consecuencias del líder sobre el equipo dentro de su propio cuerpo teórico. Como se comprueba, este hecho resulta bastante paradójico: las teorías de LO implican las consecuencias del líder sobre su equipo, pero no las complican.

Resolver esta cuestión resulta indispensable de todo punto, dado que algunos autores (p.ej. Kerr et al., 1974) han observado que una misma actuación de LO -Vg. iniciación de estructura- puede causar en realidad efectos opuestos a los pretendidos sobre los miembros del equipo en diferentes situaciones.

b. Críticas metodológicas

1. Indeterminación de contenidos

Uno de los aspectos metodológicos que vienen resultando más preocupantes en la evaluación del LO, es justamente el de sus propios contenidos. Estos contenidos no son otra cosa que los elementos que se observan y/o sobre los que se pregunta directamente cuando se evalúa el LO - Vg. el líder informa, recompensa, planifica-, y que obviamente deben tener relación con la teoría de base.

A este respecto llama la atención la falta de sincronía entre el progreso teórico del LO, y el retraso metodológico que sufre la selección de sus contenidos de evaluación. El 'salto' desde las escalas a los elementos parece aún demasiado grande, y no está reglado ni mediado por principio alguno - produciéndose las más de las veces directa e inmediatamente. De ahí, que casi cualquier término del diccionario de la lengua pueda, hoy por hoy, ser perfectamente válido para medir al líder -i.e., para especificar una escala de evaluación según tal o cual teoría- y figurar consiguientemente como elemento de observación y/o de respuesta en el instrumento de medida.

Tal situación de ambigüedad e indeterminación no es reciente en modo alguno, y hace ya quince años Thornton y Byham (1982) condenaban la excesiva variedad de términos existentes para evaluar el LO. Diez años antes, Miller (1973 -citado por Bass, 1981) había reunido un total de 160 ítems diferentes procedentes de nueve distintos instrumentos de medida comúnmente utilizados en aquella época para evaluar el LO -si bien, una análisis de contenido, evidenció un alto grado de duplicidad entre los mismos.

2. Confusión de fuentes

En nuestra opinión, los subordinados del líder constituyen su fuente de evaluación natural. A más de esto, debe subrayarse aquí que hay serias dudas sobre la validez de las evaluaciones

top-down de LO, porque en este caso los evaluadores -i.e., los superiores del líder- pueden tomar por capacidad de LO del evaluado (variable predictora) lo que en realidad no es sino su desempeño (variable criterio). Dicho con otras palabras: un superior puede decir que uno de los directivos a su cargo goza de un elevado LO si es que éste obtiene buenas 'cifras' en la consecución de los objetivos organizacionales; y también lo contrario -pero en tales casos, repárese en ello, no estaríamos propiamente ante una evaluación de LO, sino sólo ante un seguimiento de su desempeño.

Fuera de lo anterior, el superior ni es miembro del equipo del líder -por mera aplicación del principio de jerarquía organizacional-, ni suele estar presente en las situaciones que demandan verdadero LO por parte de aquél ante su equipo. Cuando más, el superior puede llegar a formarse una impresión general del líder a través de contactos con éste de carácter más o menos esporádico mantenidos en su propio despacho o en alguna que otra reunión de trabajo.

De ahí que el recurrir a superiores -o también a iguales y/o al propio líder- como fuente(s) de evaluación del LO, nos parece sobremanera una desviación de su fuente de evaluación natural, mantenida quizás por razón de no ceder cuotas de poder jerárquico. Quizás los iguales del líder puedan tener más oportunidades de observar a éste con su equipo; pero tanto la orientación personal de los iguales hacia el líder -Vg. iguales en colaboración, iguales en competencia-, cuanto la conexión organizacional de sus respectivos puestos de trabajo, nos hacen albergar también ciertas reservas sobre la validez de esta fuente.

Por definición, los únicos que pueden efectuar una evaluación de LO son los miembros del equipo del líder -i.e., sólo y exclusivamente puede el subordinado decir de verdad cómo se siente dirigido, y cómo le parece ello. Y esto, atendiendo principalmente a dos razones: la primera es que el líder debe producir efectos justamente sobre los miembros del equipo, y sobre nadie más, si es que quiere orientar su esfuerzo hacia la consecución de los objetivos organizacionales -lo que vuelve aún más insensata cualquier evaluación del líder por terceros-; y la segunda es que, los miembros del equipo son además los únicos observadores que acompañan y son testigos del líder en el transcurso del tiempo real -gozando por tanto de una posición privilegiada para observar y/o evaluar cómo es y cómo se comporta aquél.

Por otra parte, a la evaluación ascendente se le añade además una ventaja de carácter metodológico: en este tipo de evaluación se cuenta con varios evaluadores (subordinados) para evaluar a cada uno de los evaluados (líder), y esta multiplicidad de puntuaciones -desde una sola fuente de evaluación- enriquece por sí misma la medida del LO.

Finalmente, dicho sea de paso, debe existir congruencia entre la fuente de evaluación que se utilice, y la elección de los contenidos de LO a evaluar -la elección de fuente, condiciona siempre los contenidos. Por eso, se han obtenido resultados equívocos cuando se ha preguntado a los subordinados elementos de LO destinados originalmente a ser evaluados por los superiores del líder - Vg. el superior de un líder puede quizás conocer mejor que sus subordinados cómo planifica el líder, pero puede conocer peor cómo proporciona instrucciones.

3. Técnicas de análisis inadecuadas

La compleja trama de efectos que se producen en el LO, hace que resulten inadecuadas de todo punto las sencillas técnicas de análisis que se acostumbra a utilizar en este campo de estudio. De ahí el que un creciente número de autores (véase p.ej. Lord & Hall, 1992) pidan cada vez con más insistencia el que sean abandonados los métodos analíticos simplistas -i.e., las técnicas de carácter bivariado- y se empleen en su lugar técnicas de carácter multivariado. Sólo con estas últimas se podrán analizar simultáneamente los efectos del LO en diferentes planos.

Según la revisión por Podsakoff et al. (1995) las estrategias analíticas utilizadas en los estudios sobre la teoría Path-Goal y sobre el modelo de los Sustitutos del Liderazgo, han venido siendo mayormente el ANOVA, en un 63% de los casos, y también el análisis de correlaciones, en el 37% restante -porcentajes que bien pudieran extrapolarse al tipo de análisis a los que recurre en general en toda la investigación sobre LO. A este respecto, Kudisch et al. (1995) constituyen una excepción, toda vez que estos autores han utilizado un sistema multivariado -con el programa Lisrel-VII- para contrastar diversas hipótesis relativas al carisma vs. poder de referencia y poder de experto, en su influencia sobre ciertas actitudes de los subordinados.

III. PROBLEMAS PLANTEADOS

Del análisis de la situación teórica general que atraviesa el LO, así como de las críticas que en particular han venido recibiendo los enfoques precedentes, tal y como venimos comentando en este capítulo y en el anterior, se puede concluir que los problemas a resolver actualmente en el campo del LO son a nuestro entender cuando menos los siguientes:

- Integrar los rasgos y las actuaciones del líder en un mismo enfoque de LO -punto éste trascendental porque, como se ha discutido, la eficacia predictiva de las teorías conductuales y de contingencia ha sido puesta en entredicho, y también porque la investigación meta-analítica está revalorizando al presente las antiguas teorías de rasgos.
- Ordenar los rasgos y actuaciones del líder según los niveles existentes en la O -i.e., los niveles individual, grupal y organizacional-, y estudiar cuál es su influencia relativa sobre las diversas variables de salida.
- Estructurar teóricamente, y ordenar la selección de contenidos de evaluación para los distintos factores y/o escalas del LO.
- Incorporar dentro de la propia teoría del LO las consecuencias que el líder esté produciendo sobre su propio equipo.
- Limitar la fuente de evaluación del LO sólo y exclusivamente a los subordinados del líder, y elaborar un instrumento de medida adecuado para ellos.
- Utilizar estrategias de análisis multivariadas, que permitan aprehender simultáneamente las consecuencias de los rasgos-actuaciones del líder sobre su equipo, y sus influencias sobre la consecución de objetivos organizacionales; y
- Dado todo lo anterior, comprobar si aún es posible que desde las medidas de LO se pueda explicar el desempeño en términos de consecución de resultados organizacionales -posibilidad sobre la que ahora viene pesando una profunda desconfianza (p.ej. Bass, 1990).

Capítulo 5

NUESTRO MODELO INTEGRADO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

La propuesta de un nuevo modelo teórico, exige ante todo delimitar cuidadosamente el objeto de estudio al que se aplica, detallando sus notas esenciales. Deben exponerse asimismo los fundamentos particulares sobre los que se apoya el modelo -para que éste pueda ser adecuada y genuinamente interpretado en un contexto teórico general-; y describirse también cuáles son sus características generales, pormenorizando igualmente uno por uno sus elementos y reglas de composición internas. Por último, la originalidad científica debe acreditarse siempre, lo que obliga a que se compare la nueva propuesta teórica con las formulaciones precedentes, a fin de descubrir sus relaciones y de estimar sus diferencias y semejanzas.

I. OBJETO DE ESTUDIO

Nuestro objeto de estudio será el LO entendido como liderazgo de gestión ejercido en (O)s de negocios, orientadas a la consecución de objetivos de carácter económico.

Por este motivo y a partir de ahora, cuando se hable de 'líder' se quiera significar en realidad 'supervisor' -términos que se usarán indistintamente-, y cuando se hable de 'liderazgo' se quiera decir 'dirección y/o gestión de equipos'; ya que dentro de la estructura administrativa y funcional de las empresas, los supervisores son aquellos directivos a cuyo cargo trabajan los diferentes equipos de personas entre los que se fragmentan los objetivos organizacionales globales. Y es precisamente la comparabilidad entre los resultados conseguidos por unos equipos y otros, lo que permite situar a sus supervisores a lo largo de un continuo de LO dentro de la misma empresa.

En definitiva, el objeto de estudio para nuestro trabajo implicará necesariamente las cinco notas esenciales siguientes, que nuestro modelo adopta como presupuestos suyos, y que son:

- La O tiene unos objetivos peculiares que cumplir -i.e., presupuesto de los objetivos organizacionales.
- Para la consecución de los objetivos organizacionales, existen en la O varios equipos que operan en análogas condiciones de estructura de tarea, composición del grupo, características demográficas del supervisor y factores ambientales -i.e., presupuesto de equipos semejantes en competición.
- Algunos de los equipos tienen una ejecución más destacada que otros en la consecución de los objetivos organizacionales -i.e., presupuesto del desempeño diferencial de grupo.
- Los desempeños sobresalientes de grupo, han requerido de la participación activa de los miembros del equipo -i.e., presupuesto de la colaboración de los miembros⁴.
- La colaboración de los miembros del equipo ha sido voluntaria, y por influencia del supervisor -i.e., presupuesto de la influencia positiva del supervisor sobre el equipo.

En definitiva, nuestro objeto de estudio implica un desempeño diferencial por parte de los equipos en la consecución de los objetivos de la O, por medio de granjearse el líder la colaboración voluntaria de los miembros de su equipo -en línea con la concepción de LO defendida por Bass (1981); objeto de estudio que resulta acorde con la noción general de LO por cuanto, según señalan Smith y Peterson (1988) "... Nuestra herencia cultural nos facilita considerar el liderazgo como algo que el líder lleva a cabo con un seguidor".

A diferencia del líder, el gestor competente también consigue objetivos organizacionales, pero no a través de ganarse la voluntad del equipo -el efecto de éste sobre el equipo puede ser positivo, pero apenas apreciable; completamente nulo o inclusive puede resultar rotundamente negativo. El gestor competente sólo consigue los objetivos por sí mismo -únicamente por su esfuerzo personal; y quizás también, posiblemente, a costa del equipo -i.e., 'quemando' a su equipo. Eventualidad ésta última que resultaría siempre imposible de acuerdo con los presupuestos de nuestro objeto de estudio.

⁴ Aun así, se concede que el líder pueda ejercer cierto protagonismo personal en la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que los objetivos organizacionales pueden ser inmediatos y/o diferidos; y que los efectos del líder sobre los objetivos pueden ser también directos y/o indirectos a través de su equipo. De ahí el que Yukl (1994) proponga una cadena de causas-efectos, 'en catarata', que irían desde el líder hasta los beneficios de la empresa, pasando por el equipo, y que sería la siguiente: articular una visión atractiva → incrementar el compromiso del seguidor → incrementar el esfuerzo del seguidor → incrementar la cualidad y la productividad → incrementar las ventas y los beneficios.

Como nota esencial de nuestro objeto de estudio, hemos visto que se presupone que los efectos del LO sobre su equipo han de ser siempre positivos. Sin embargo, se trata ésta de una cuestión excesivamente compleja, y que viene a entroncarse con los criterios que se tomen por válidos para evaluar la eficacia del LO. A nuestro juicio, la eficacia del LO no debería reservarse únicamente al logro de los objetivos organizacionales, sino que debería también abarcar y hacerse extensiva simultáneamente al ajuste y buena adaptación a su trabajo -Vg. bienestar, satisfacción laboral- de los miembros de la O. Desde esta perspectiva, cuando un supervisor -o inclusive cuando toda una O- satisfaga los objetivos de su O a consta de los miembros de su equipo, no se podría hablar con rigor de LO. Bass (1981) ha rozado ligeramente esta cuestión al reconocer que, sin embargo, "... muchos liderazgos son autoritarios, directivos, y aun coercitivos".

II. MODELO PROPUESTO

a. Fundamentos generales

La razón de proponer un nuevo modelo de LO, emerge del balance de la situación actual de los conocimientos sobre LO, que hemos discutido en el capítulo anterior (Duro et al, 1998, 1999).

Desde nuestro punto de vista, tal situación teórica, difícil y complicada, justifica más el desarrollo de un nuevo modelo de carácter integrado -en consonancia con las propuestas de algunos autores, p.ej. Andriessen & Drenth, 1984; Brion, 1989; Yukl, 1994-, que la simple mejora de alguno de los modelos preexistentes por separado. La razón es bien sencilla: el conjunto de resultados obtenidos en la investigación precedente, sugiere que las diversas teorías de LO tienen todas ellas algún valor explicativo, aunque sólo sea parcial; por lo que una posible solución al problema que enfrenta la teoría del LO sea más bien, a nuestro entender, una solución consistente en 'reordenar' las aportaciones

teóricas precedentes en un modelo de integración o, si se prefiere, en una especie de 'meta-modelo'. La aparente incongruencia de criticar las aportaciones pasadas y al mismo tiempo servirse de ellas para crear algo nuevo, se disipa si atendemos a los tres momentos del progreso dialéctico -i.e. tesis, antítesis y síntesis. Como se conoce, la síntesis absorbe en su seno, integra y supera los dos momentos previos de tesis y antítesis. Y en este sentido, el modelo de LO que aquí presentamos es, sin duda, un modelo de síntesis, donde se integra o se pretende integrar gran parte de la teorización precedente sobre LO.

En general, del estudio de la literatura sobre LO se extraen los siguientes puntos respecto a los antecedentes, niveles y dimensiones para este constructo:

1. Antecedentes

El LO implica o puede implicar distintos antecedentes -i.e., facetas, momentos- referidos al líder, pero con diferentes grados de estabilidad temporal y también de controlabilidad por parte de éste.

Cuando Bass (1981) interpreta los análisis concurrentes de L, hace ver que existen antecedentes que el líder no puede cambiar con su conducta (Vg. su nivel de inteligencia, las influencias situacionales), lo que implica que también existen antecedentes que sí caen o pueden caer en mayor medida bajo el control del propio líder. En suma, siguiendo a Bass (op.cit.) el LO tiene diferentes antecedentes, y éstos pueden clasificarse según su controlabilidad por parte del líder.

Sobre esta misma cuestión, tenemos también que la movilización de recursos de los empleados por parte del líder, no se produce automáticamente, sino sólo cuando se dan ciertas condiciones previas —i.e., cuando se dan ciertos antecedentes en el líder (véase p.ej. Beer, 1964 - citado por Bass, 1981).

Por otra parte, los resultados de un estudio longitudinal recientemente publicado (Fok et al, 1995), ponen de manifiesto que los estilos de L vienen a ser relativamente inflexibles -a pesar de medirse con el cuestionario LOQ, elaborado para evaluar las conductas, en concreto conductas de consideración e iniciación de estructura-, lo que se interpreta en el sentido de que los estilos de LO pueden proceder en definitiva de dimensiones muy estables de personalidad. La conclusión de estos autores resulta muy esclarecedora, porque pone de manifiesto el hecho de que aun partiendo de posiciones teóricas conductuales se pueden llegar a medir, en realidad, rasgos del líder como persona.

De ahí, que tanto las conductas cuanto los rasgos del líder podrían ser ambos antecedentes válidos del LO, si bien con grados de estabilidad y consistencia muy diferentes.

Incluso Stogdill vino a reconocer hace muchos años (Stogdill, 1951) que “... (si bien) algún comportamiento del líder es función de diferencias individuales; otro comportamiento del líder parece depender mayormente de la situación... ”. En la misma línea, DuBrin (1963) trabajando con un inventario compuesto conjuntamente por ítems de rasgos e ítems situacionales, encontró relaciones significativas con los criterios de L; pero la significatividad desaparecía cuando se utilizaban por separado uno u otro grupo de ítems.

En otro orden de cosas, pero en dirección convergente a lo que venimos tratando, los hallazgos de Podsakoff et al. (1993), trabajando con el modelo de los Sustitutos del Liderazgo, evidencian que ciertos antecedentes de LO son más importantes que la propia conducta del líder para explicar algunas variables del equipo -Vg. para explicar la satisfacción de sus miembros-; en tanto que la conducta de aquél es un determinante mayor que otros antecedentes cualesquiera del LO para explicar el desempeño del empleado. Además, estos autores señalan (op.cit.) que las variables criterio correspondientes a los subordinados deben figurar siempre como antecedentes del desempeño, si es que se quiere alcanzar una comprensión cabal del LO.

2. Niveles

El LO consiste -y produce o puede producir efectos diferenciales sobre el equipo y el desempeño- en diferentes niveles. Precisamente, algunos de los problemas psicométricos detectados en los cuestionarios de LO, pueden atribuirse a que éstos evalúan en realidad dimensiones de LO - Vg. consideración e iniciación de estructura- donde se mezclan aspectos del líder correspondientes a diferentes niveles y/o facetas organizacionales suyas.

En este sentido, el reconocimiento explícito de la existencia de los niveles individual y grupal en el LO, se encuentra a la base de la polémica suscitada desde hace tiempo sobre si deben investigarse las relaciones líder-subordinado -i.e., relaciones a nivel individual- o las relaciones líder-equipo -i.e., relaciones a nivel grupal- (véase a este respecto p.ej. Graen & Schiemann, 1978; Hunt, Osborn & Schuler, 1978). Paralelamente, la observación de la influencias del clima y política reinantes en las grandes (O)s sobre los líderes (p.ej. Franklin, 1975; Pritchard & Karasick, 1973 - citados por Bass, 1981), demuestra que igualmente se da un nivel organizacional en el LO. Dansereau, Alutto y Yammarino (1984) proponen, por su parte, los niveles de persona, grupo y

colectividad para explicar el LO; y en el modelo integrativo de Stewart y Manz (1995), se contemplan antecedentes a nivel individual y organizacional en el comportamiento de equipo desplegado por el líder orientado al desempeño.

Williams, Podsakoff y Huber (1992) -ampliando los estudios iniciados por Katerberg y Hom (1981) y por Vecchio (1982)- advierten que estudiar el LO a un único nivel -tradicionalmente a nivel grupal- no es suficiente. En particular, ellos estudian a nivel individual y grupal la relación que guardan cuatro diferentes tipos de recompensa sobre las actitudes de los subordinados -i.e., satisfacción con la supervisión, ambigüedad de rol y compromiso organizacional- y sobre su desempeño -medido éste exclusivamente según evaluaciones del supervisor.

Desde una perspectiva un tanto diferente, los enfoques que conceptualizan el LO en su contexto social (Vg. el modelo de dirección de sucesos de Cooke & Rousseau, 1981 -citados por Smith & Peterson, 1988) también vienen a respaldar la existencia de un ambiente multi-nivel para el LO. En realidad, estos enfoques no hablan de 'niveles organizacionales', sino de varios 'definidores de significado' para un mismo suceso; pero en el fondo lo que vienen a significar es lo mismo, según se desprende de sus propias palabras "... Los líderes deben guiar sus acciones de modo que satisfagan en cierto grado las evaluaciones de todos los miembros que componen su categoría de rol -i.e., reglas, subordinados, pares, superiores, sí mismo-" (Smith & Peterson, 1988).

3. Dimensiones

El LO se especifica o puede especificarse en una serie de dimensiones, que exigen su revisión teórica. Por ejemplo, hay resultados que señalan inequívocamente cómo dimensiones de LO, consideradas independientes desde su propia teoría, pueden de hecho actuar conjuntamente y como si se tratara de una única dimensión -quizás dentro de un mismo nivel organizacional. A este respecto, ya Fleishman y Simmons (1970) concluyeron en su momento que un LO donde se combinen la iniciación de estructura y la consideración, es a la postre el que resulta más efectivo. Incluso Likert observó hace ahora muchos años (Likert, 1973 -citado por Bass, 1981) que tanto la dimensión de orientación hacia la tarea como la dimensión de orientación hacia las relaciones, contribuyen ambas, una y otra, directa e indirectamente a la satisfacción y productividad de los colaboradores del líder. Y antes incluso que aquél, Blake y Mouton (1964) habían abogado porque un LO óptimo debía incluir necesariamente al mismo tiempo las dimensiones de tarea y de persona.

En general, los resultados que venimos comentando sugieren la necesidad de reconceptualizar el papel que juegan las dimensiones de evaluación en el seno de la teoría de LO.

b. Características generales

Como se comprobará a continuación, el modelo de LO que proponemos es un modelo de carácter integrado, multi-nivel y multi-dimensional; que pretende subsanar algunas de las deficiencias que se han criticado en los modelos precedentes, ofreciendo al mismo tiempo una solución tentativa a los problemas que tiene planteados el LO -según comentamos en el capítulo 4-, ya que nuestro modelo:

- Es un modelo complejo -al igual que el fenómeno que estudia-, donde se integran rasgos y actuaciones del líder con elementos situacionales.
- Es un modelo que implica una completa ordenación de causas y efectos, distribuyendo además los rasgos y actuaciones del líder por niveles organizacionales -a modo de facetas del mismo líder-, y estudiando simultáneamente su influencia sobre diversos criterios de desempeño.
- Es un modelo que conceptúa e incluye expresamente las consecuencias del líder sobre sus colaboradores; iniciativa que supone la integración de este elemento situacional -considerada como variable moderadora en las teorías de contingencia-, y la convergencia hacia el enfoque de relaciones diádicas.
- Es un modelo que proporciona unos criterios teóricos para la selección de los elementos del LO, al proponer su ordenación sucesiva por dimensiones, niveles y condiciones.
- Es un modelo que considera a los subordinados del líder como su fuente de evaluación natural; y, por último,
- Es un modelo que se implementa en un sistema de ecuaciones estructurales, estrategia de análisis multivariada que permite estudiar simultáneamente todos los efectos.

En sus características generales, el modelo responde de una parte a los requerimientos de los marcos integrados que se vienen proponiendo por algunos autores (Vg. Brion, 1989; Yukl, 1994), ya que, según se irá comprobando más adelante, combina aportaciones al LO de las teorías de rasgos, conductuales y situacionales con aportaciones de la perspectiva diádica, al incluir rasgos y actuaciones del líder, y las consecuencias directas que éste viene produciendo sobre cada uno de los miembros de su equipo. Por otra parte, el modelo también recoge y relaciona concepciones

procedentes de la teoría organizacional y de la teoría de evaluación del comportamiento en general (p.ej. Adams, Doster & Calhoun, 1977; Goodman & Penning, 1980; Ivancevich, Szilagyi & Wallace, 1977; James & Jones, 1974; Mitchell, 1979; Peiró, 1985; Steers & Porter, 1979; Sundberg, 1977), ya que el trinomio de características-conductas-consecuencias del líder se ordena primero por niveles organizacionales y luego por dimensiones de evaluación.

Por lo demás, nuestro modelo no se trata tan sólo de un modelo heurístico a modo de simple guía para la investigación futura, y al estilo de los marcos generales de LO diseñados por algunos autores -Vg. el modelo integrado de Andriessen & Drenth (1984) o el modelo de dirección de sucesos, de Cooke & Rousseau (1981)-, sino que es un modelo teórico contrastable en su totalidad. Por todo ello, creemos que un modelo con estas características nos puede permitir acometer nuevamente la tentativa de explicar el desempeño desde el LO -a pesar de los resultados en contra hasta la fecha.

c. Componentes

Desde una perspectiva puramente formal, la propuesta de un modelo de LO pasa por especificar en primer lugar aquellas condiciones previas de LO -i.e., sus condiciones antecedentes- que permitan la obtención por parte del líder de otras condiciones resultantes de LO, que igualmente deben especificarse -i.e., sus condiciones consecuentes.

El esquema formal sería pues el siguiente:

Cuadro 5.1.- Esquema formal del modelo de LO

ANTECEDENTES	LO →	CONSECENTES
Condiciones previas		Condiciones resultantes

1. Macro-estructura

Las condiciones previas de LO pueden a su vez dicotomizarse en dos amplios bloques, a saber: condiciones antecedentes 'estructurales' y condiciones antecedentes 'funcionales' -según sea su grado de estabilidad, y también según sea su controlabilidad por parte del líder. Paralelamente, las

condiciones resultantes de LO, también pueden subdividirse en dos amplios bloques, en este caso: condiciones consecuentes ‘personales’ y condiciones consecuentes ‘organizacionales’ -según que la ubicación de las mismas sea en el dominio interno o en el dominio externo de la O.

Esta subdivisión de los consecuentes del LO, según los dominios interno-externo de la O, es un planteamiento teórico habitual; si bien, los distintos autores pueden diferir en los términos que emplean para referirse a idénticos conceptos. Por ejemplo, Gil (1995) habla de ‘personal’ y de ‘clientes’, en tanto que Williams, Podsakoff y Huber (1992) prefieren hablar por su parte de ‘actitudes’ y ‘desempeño’, para referirse en ambos casos, respectivamente, a los efectos producidos por el líder en los dominios interno y externo de la O.

De forma más esquemática, tenemos:

Cuadro 5.2.- Macro-estructura: bloques

ANTECEDENTES	LO →	CONSECENTES
--------------	------	-------------

- **Antecedentes estructurales del LO.-** Se considerarán condiciones antecedentes estructurales -incluidas en el bloque ESTRUCTURA- a aquellas condiciones desde las que se ejerce el LO; y se referirán a las características del líder como persona -i.e., su peculiaridades y capacidades personales-, como miembro del equipo -i.e., su posición en el grupo de trabajo- y como miembro de la O -i.e., su posición en la empresa. El perfil de estas condiciones representa en líneas generales la concepción de LO defendida tradicionalmente por las teorías de rasgos: se trata en todo caso de condiciones (características) de naturaleza primordialmente estática -o si se prefiere, de naturaleza más estable-, y que se encuentran por definición más allá del control del líder.

Decimos condiciones antecedentes ‘estructurales’ para significar que estas condiciones son la base para las condiciones antecedentes funcionales de LO, y se disponen a modo de ‘plataforma’ desde la que actuarían éstas últimas; siempre respecto a la influencia y efectos del líder sobre su equipo de subordinados.

- **Antecedentes funcionales del LO.-** Se considerarán como condiciones antecedentes funcionales -incluidas en el bloque FUNCION- aquellas condiciones de LO referidas a las actuaciones y/o acciones directivas propias del líder, y que se orientan hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Constituyen en su conjunto una especie de repertorio funcional del líder, en donde

se especificaría justamente su rol directivo-organizacional; y responden a una concepción de LO que es peculiar a las teorías conductuales: se trata en última instancia de condiciones de LO de naturaleza primordialmente dinámica, y están -por definición- bajo control del líder.

La dicotomía estructura-función tiene una larga tradición en el estudio del L en su conexión con las O(s) (véase p.ej. Stogdill & Shartle, 1955 -citados por Bass, 1981), tradición que aún hoy en día se continúa -aunque empleando otros términos. Por ejemplo y salvando las diferencias, dentro de la teoría PM (p.ej. Misumi, 1989; Misumi & Peterson, 1987; Peterson, Maiya & Herreid, 1994; Peterson, Smith & Tayeb, 1993; Smith et al., 1992) se contemplan ciertas variables -que ellos en concreto denominan 'funciones de mantenimiento'-y que facilitan la eficacia de otras variables -denominadas 'funciones de desempeño'.

Ideas similares a nuestra articulación entre las condiciones estructurales y funcionales de LO -salvando, claro está, las distancias teóricas-, se hallan en las antiguas teorías de L de tipo personal-situacional, donde se postulaba que el líder opera siempre desde una estructura de campo (véase p.ej. Brown, 1936 -citado por Bass, 1981); y se hallan también en el concepto de 'variables llave' -i.e., variables sobre expectativas de respuesta para la elección de estilo- de Heller y Wilpert (1981). En ambos casos, ciertas variables -allí estructura de campo, y aquí expectativas de respuesta- son la base para la actuación de otras variables -allí actuación del líder, y aquí elección de estilo-, y vienen a condicionar su resultado final. También en los trabajos de Fleishman et al. (1991) y, en general, en el comentario crítico de Lord y Hall (1992) -donde explican cómo la actuación del líder emerge de sus diferencias individuales- se encuentran fundamentos para nuestra propuesta de dicotomizar los antecedentes de LO.

Otro tanto ocurre con el concepto de 'suceso' -de origen epistemológico (véase p.ej. Russell, 1961; Whitehead, 1929)-, tal y como se aplica para estudiar la experiencia de la situación de LO (Smith & Peterson, 1988). Sirviéndonos de sus propios términos, podríamos decir que las actuaciones concretas del líder serían 'sucesos' que incluirían e implicarían necesariamente las características del propio líder. Un buen ejemplo de esto mismo nos lo brindan las funciones de reforzamiento ejercidas por el líder sobre sus colaboradores; cuyos efectos, según se ha comprobado (Bass, 1981), no son en modo alguno directos, sino que sobre ellos reobran otros comportamientos del líder -que si fueran habituales, podría hablarse entonces de rasgos o características personales suyas- realizados en situaciones previas (véase p.ej. Hamblin, Miller & Wiggins, 1961; Mausner & Bloch, 1957). Y también encontramos otro ejemplo de la misma categoría en el hecho de que incluso la disposición de los colaboradores para aceptar las sugerencias del líder, está mediatizada por experiencias precedentes (Feierabn & Janis, 1954 -citados por Bass, 1981).

- Consecuentes personales del LO.- Se considerarán como consecuentes personales del LO -incluidos en el bloque SUBORDINADOS- aquellas condiciones resultantes que el líder viene produciendo en el dominio interno de la O, específicamente los efectos que viene causando directamente sobre su equipo de colaboradores.

La introducción de este bloque de condiciones dentro del propio modelo de LO, constituye una innovación. Habitualmente, se miden las consecuencias del líder sobre su equipo utilizando cuestionarios independientes, uno para evaluar el LO y otro para medir la satisfacción de los subordinados -p.ej. en el trabajo de Castaneda y Nahavandi (1991), se utilizaron respectivamente el LBDQ y el Index of Organizational Reaction; y en el trabajo de Williams, Podsakoff y Huber (1992) se utilizó un cuestionario de recompensa y castigo del líder, y la subescala de satisfacción con la supervisión correspondiente al Job Descriptive Index -entre otras-, además de un cuestionario para medir el compromiso organizacional.

Además, el bloque SUBORDINADOS resulta pertinente por otra razón, a saber: porque si bien la influencia general del líder sobre sus colaboradores se presupone siempre positiva, sin embargo sus efectos particulares sobre aquéllos pueden ser en realidad de naturaleza muy diversa en cuanto a la intensidad y signo de la influencia -lo que exige obviamente una evaluación específica. Téngase presente al respecto cómo “... El compromiso de los colaboradores para alcanzar la meta del grupo y los resultados deseados puede no ajustarse al esfuerzo percibido para conseguirlos... La influencia exitosa sobre los seguidores puede ser o no efectiva para lograr las metas de consecuencia sobre los seguidores” (Bass, 1981).

- Consecuentes organizacionales del LO.- Se tomarán como consecuentes organizacionales del LO -incluidos en el bloque OBJETIVOS- aquellas condiciones resultantes que el líder y su equipo -i.e., la unidad operativa como un todo- vienen produciendo en el dominio externo de la O. Dicho llanamente, en este bloque de condiciones se recogerá sin más la consecución de objetivos organizacionales propiamente dicha.

Con respecto a los consecuentes organizacionales, el modelo preferirá siempre medidas de desempeño, puesto que éstas son “... menos susceptibles a problemas de contaminación” (McEvoy & Beatty, 1989), descartándose otras medidas de resultado y/o reconocimiento global -Vg. salario y/o promoción de los líderes.

Precondiciones.- Dentro del planteamiento teórico general del modelo se conceptuará como ‘precondición’ de LO a todo aquel factor interno o externo a la O, que venga a vulnerar cualquiera de

los presupuestos de nuestro objeto de estudio, e influya por consiguiente sobre los consecuentes organizacionales -en realidad, las precondiciones vendrían a reflejar en algunos casos ciertos sesgos en la asignación de objetivos por parte de las O(s) a sus respectivas unidades operativas. Por ejemplo, si se observara que la consecución de ciertos objetivos organizacionales se viese sistemáticamente afectada por la diferente ubicación de las unidades operativas, entonces el factor 'zona' vendría a vulnerar nuestro presupuesto de 'equipos semejantes en competición' -ya que, en este caso que comentamos, obviamente, los equipos no trabajarían en condiciones equivalentes-, motivo por el cual la 'zona' sería reputada como precondición por nuestro modelo.

Que el líder sea hombre o mujer y que ello pueda influir sistemáticamente sobre los consecuentes organizacionales, también sería un elemento a engrosar la categoría de precondiciones del LO. Además, a este mismo respecto, se dispone ya de algunos resultados que indican cómo el sexo del supervisor afecta a las interacciones líder-subordinado (p.ej. Johnson, 1993); e inclusive, a su estilo de LO, a su evaluación, y a su eficacia -según han venido poniendo de manifiesto diversos meta-análisis, algunos de ellos de fecha muy reciente (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau & Makhijani, 1995; Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992).

Debe subrayarse que las precondiciones no son factores esenciales del LO, sino sólo previas condiciones accidentales suyas; cuyo hipotético efecto es siempre imprevisible, pudiendo tener lugar en algunos tipos de O(s), pero no en otros; o pudiendo influir en algunos períodos de tiempo, pero no en todos. De ahí que las precondiciones sólo se mencionen, pero que no se conceptualicen formalmente dentro del modelo teórico de LO.

En conclusión, las precondiciones contaminan la consecución de objetivos organizacionales; y pueden referirse a características sociodemográficas y/o curriculares del propio líder (Vg. su experiencia) o de los miembros de su equipo (Vg. su trayectoria en la O), o provenir de la unidad operativa (Vg. tamaño del grupo, dotación de recursos materiales), o del ambiente y circunstancias asociadas a los objetivos organizacionales (Vg. instalaciones, período y/o estación del año). El concepto de 'determinantes situacionales' de Yukl (1994), se solapa con nuestras precondiciones -aun cuando ambos conceptos no sean exactamente idénticos. Para Yukl (op.cit.) los determinantes ambientales serían el nivel de dirección, la función de la unidad organizacional, el tamaño de la unidad organizacional, la interdependencia lateral, las situaciones de crisis y la etapa en el ciclo de vida organizacional.

• Niveles.- A su vez, los cuatro bloques de condiciones mencionados arriba pueden subdividirse en unidades más pequeñas, niveles, y que se inspiran en los niveles existentes en las

O(s). Los niveles son tres en todo caso, y se anidan dentro de cada bloque de condiciones de LO. De alguna manera esta distribución de los bloques por niveles, viene a ser una especie de ordenación 'vertical' -i.e., una ordenación estratificada- de las diferentes condiciones de LO.

Gráficamente, dentro de cada bloque tendríamos anidados:

Nivel 1
Nivel 2
Nivel 3

Según que las condiciones de LO se digan y/o actúen sobre el individuo, el grupo o la propia organización, tendríamos respectivamente los niveles individual, grupal y organizacional. Valga señalar aquí que para las condiciones antecedentes estructurales y funcionales de LO, los distintos niveles se conceptúan como facetas del mismo líder. Por lo demás, aunque estos niveles sean teóricamente facetas independientes, es muy posible sin embargo que exista entre ellos una cierta interdependencia -i.e., lo que exista y/o suceda en el nivel individual puede trascender e influir en el nivel grupal; y lo que exista y/o suceda en este último nivel puede tener efectos sobre el nivel organizacional; y viceversa.

En resumen, para la macro-estructura del modelo tendríamos los siguientes bloques y niveles:

Cuadro 5.3.- Macro-estructura: bloques y niveles

Niveles	Bloques	LO →	Bloques	Niveles
Individual-E	ESTRUCTURA		SUBORDINADOS	Individual-S
Grupal-E				Grupal-S
Organizacional-E				Organizacional-S
Organizacional-F	FUNCION		OBJETIVOS	Individual-O
Grupal-F				Grupal-O
Individual-F				Organizacional-O

Con esta distribución de las condiciones de LO por niveles, integramos nuestro modelo con la teoría organizacional (véase p.ej. Goodman & Penning, 1980; Ivancevich, Szilagyi & Wallace, 1977; James & Jones, 1974; Mitchell, 1979; Peiró, 1985; Steers & Porter, 1979; Van de Ven & Morgan, 1980), que fundamenta las intervenciones más recientes para el desarrollo organizacional (véase p.ej. Coghlan, 1995). Y valga decir también que los mismos tres niveles que aquí se han adoptado, sirven igualmente de base para programas de integración que trascienden el LO. Así, en palabras de Tracy (1993), los niveles individual, grupal y organizacional son válidos para "... el estudio del comportamiento y la dirección organizacional, de cara a integrar los temas de percepción, aprendizaje, motivación, toma de decisiones, liderazgo, conflicto, poder, y procesos limítrofes (boundary)...".

Fuera de lo anterior, una estratificación por niveles del LO resulta ventajosa para efectuar una eventual intervención en la O, ofreciendo guías para su adecuada canalización. Caso de que en una O se observaran, por ejemplo, deficiencias en el perfil de LO correspondiente a las escalas individuales, entonces el entrenamiento personal del líder y/o una intervención a nivel diádico, en su caso, podrían ser -ambas conjuntamente o por separado- las opciones de elección. Por el contrario, si la insuficiencia se observase en las escalas grupales, entonces lo más apropiado sería quizás recurrir aquí a técnicas de grupo. Finalmente, si las escalas defectivas no fueran otras que las escalas organizacionales de LO, entonces podría requerirse más bien una intervención a nivel organizacional -i.e., modificando el clima y/o cultura organizacionales. De lo anterior se sigue que, lógicamente, cualquier intervención sobre LO a un nivel inadecuado resultaría a la postre infructífera o insuficiente.

Esta iniciativa de adaptar el LO a los niveles organizacionales -que ya expusimos por vez primera hace algunos años (Duro, 1993a)-, está prendiendo progresivamente entre algunos de los autores más emblemáticos de este campo de investigación. Buenos ejemplos de ello son Ayman, Chemers y Fiedler (1995) cuando afirman que "... la fuerza del modelo (se refieren a la Teoría de Contingencia de Fiedler) descansa en su uso de un enfoque multi-nivel y multi-fuente para definir la eficacia del L..."; y también lo son Avolio y Bass (1995), quiénes están intentando ahora integrar su primitiva teoría del LO transformacional -en concreto su dimensión de consideración individualizada- en un marco de análisis por niveles, que incluiría el nivel individual, de equipo y de cultura organizacional, llegando a afirmar estos últimos autores que "... En verdad, sería difícil, si no imposible, el comprender completamente la transformación que tiene lugar sin comprender el papel que la consideración individualizada juega en el desarrollo a nivel individual, grupal y/u organizacional".

También Graen y Uhl-Bien (1995), proponen ahora una perspectiva de análisis multi-nivel y multi-dominio para su teoría LMX -teoría del intercambio líder-miembro-, según puede comprobarse en sus propias palabras: "... la mayor atención al tema de los niveles ha incrementado la claridad, la habilidad para medir, la comprensión, y la creatividad de la teorización organizacional". En particular, estos autores trabajan con las dimensiones de respeto, confianza y obligación -dimensiones que son al mismo tiempo transaccionales y transformacionales-, y que están referidas a los dominios del líder, del seguidor, así como a la relación entre ambos.

Las condiciones antecedentes estructurales y funcionales tendrían influencia sobre las condiciones consecuentes personales y organizacionales, y además las condiciones consecuentes personales tendrían influencia a su vez sobre las condiciones consecuentes organizacionales, según se representa en la Figura 1 (al final, en la página 181).

2. Micro-estructura

• Dimensiones.- Continuando con la progresiva especificación de las condiciones de LO, debemos señalar ahora que los niveles quedan subdivididos a su vez en unidades aún más pequeñas, las dimensiones. Estas dimensiones, anidadas dentro de cada nivel, suponen una especie de ordenación 'horizontal' del LO.

Esquemáticamente, para cada nivel tendríamos ahora:

Dimensión1	Dimensión2	Dimensión3
------------	------------	------------

El modelo adopta como dimensiones válidas para las condiciones antecedentes estructurales de LO -así como para sus condiciones consecuentes personales-, las tres dimensiones que vienen empleándose para la evaluación del comportamiento humano en general, y que son la dimensión cognitiva, la dimensión afectiva y la dimensión comportamental (véase p.ej. Adams, Doster & Calhoun, 1977; o Sundberg, 1977). Como es ampliamente conocido, estas tres dimensiones se corresponden igualmente con las componentes de las actitudes; y su incorporación al campo del LO no es nueva en absoluto, pues ya en Westburgh (1931 -citado por Bass, 1981) hallamos un precedente suyo, toda vez este autor sugería por aquel entonces que el estudio del LO debe comprender los rasgos afectivos, intelectuales y de acción propios del individuo.

Para las condiciones antecedentes funcionales, el modelo adopta como dimensiones suyas las conocidas dimensiones de tarea y de persona -i.e., las dimensiones desarrolladas en su momento por los autores de la Universidad de Michigan⁵.

Finalmente, con respecto al bloque OBJETIVOS, el modelo tan sólo puede presentar ‘ranuras’ en donde pudieran alojarse cualesquiera dimensiones con las que venga funcionando cada O en particular para registrar sus criterios de desempeño, relativos al LO.

Véase esquemáticamente en el Cuadro 5.4., los niveles y dimensiones propuestos para la micro-estructura del modelo.

Cuadro 5.4.- Micro-estructura: niveles y dimensiones

Dimensiones	Niveles	LO →	Niveles	Dimensiones
Afectiva	Individual-E		Individual-S	Afectiva
Cognitiva				Cognitiva
Comportamental				Comportamental
	Grupal-E		Grupal-S	
	Organizacional-E		Organizacional-S	
Persona	Organizacional-F		Individual-O	Criterios
Tarea			Grupal-O	
			Organizacional-O	
	Grupal-F			
	Individual-F			

• Elementos.-Por último, cada una de las dimensiones estará compuesta a su vez por uno o más elementos -que serán las variables observables que se viertan finalmente en el cuestionario a modo de ítems. Los elementos son, en definitiva, las unidades conceptuales más pequeñas a las que se puede reducir nuestro modelo teórico, y constituyen al propio tiempo las unidades metodológicas mediante las que se evalúa.

⁵ También se podía haber recurrido a las dimensiones de «consideración» e «iniciación de estructura» como dimensiones válidas para los antecedentes funcionales del LO. No obstante se optó por las dimensiones de «tarea» y «persona», porque estas dimensiones son las que utilizan precisamente Katz y Khan (1978) en su teoría sistémica del LO -teoría que nos ha servido como base para organizar las condiciones funcionales de nuestro modelo.

En principio, todas aquellas variables observables que cumplan con los requisitos conceptuales marcados por su 'casilla' correspondiente en el modelo -i.e., que se ajusten a los requerimientos del bloque-escala-dimensión respectivos-, podrían ser válidas y admitirse como elementos del modelo. Por este motivo, las variables observables de LO -en tanto que muestra representativa para un conjunto de variables posibles- podrían ser fácilmente sustituibles unas por otras y/o complementables dentro de una misma casilla del modelo.

Como se comprobará en los epígrafes siguientes, nuestro modelo impone su propia ordenación a algunos de los conceptos proverbiales del LO -conceptos que han merecido y vienen mereciendo un desarrollo teórico independiente por parte de distintos autores. Por ejemplo, es el caso del concepto de 'poder', que no recibe un tratamiento separado en nuestro modelo -i.e., que no tiene una casilla teórica propia-, sino que se recoge en varios elementos distribuidos por sus diferentes escalas -i.e., como posición de poder, en la escala GRU-E; como poder de experto, en la escala IND-E; y también como carisma en la escala ORG-F; al igual que ocurre con el concepto de 'clima de trabajo' - véase a este respecto p.ej. en Tosi (1991) algunas de las notas más esenciales para los dos conceptos que aquí hemos tomado como ejemplo-; y así sucesivamente con otros diferentes conceptos de LO.

3. Escalas y elementos

Las escalas del modelo son nueve en total, y se corresponden con los tres niveles de LO anidados respectivamente en las condiciones estructurales, funcionales y consecuentes personales; y constituyen uno de sus componentes más representativos, por cuanto sirven nada menos que como 'pivote' entre la macro-estructura y la micro-estructura. Por esta razón, desde la perspectiva de la macro-estructura del modelo, las escalas son sólo su componente periférica; pero contrariamente desde la perspectiva de la micro-estructura, aquéllas son su componente central.

Para las escalas del bloque FUNCION, adaptaremos a nuestros fines el esquema jerárquico de LO propuesto por Katz y Khan (1978; 1980) dentro de su enfoque sistémico, y según se ha expuesto en el Capítulo 1, sección de Funciones atribuidas. Sus funciones de innovación, interpolación y uso las adaptaremos respectivamente para nuestras escalas organizacional, grupal e individual. El presupuesto que nos permite esta adaptación, es que cada una de aquellas funciones ocurrirá y tendrá una mayor preponderancia en el nivel equivalente de nuestro modelo. Así, por ejemplo, la impartición de recompensas y castigos por parte del líder, que es una función de uso según el modelo sistémico de Katz y Khan (op.cit.), se entiende aquí que será una función de LO con clara predominancia a un nivel individual, y por eso será incluida en la escala IND-F; en tanto que la coordinación de puestos de trabajo, que es una función de innovación (Katz & Khan, op.cit.), se entiende en nuestro modelo que

será una actuación directiva que prevalecerá a un nivel organizacional, y por eso se la incluirá en su escala ORG-F.

Un precedente en la adaptación de funciones de LO a otros ámbitos distintos de los originarios, lo encontramos, por ejemplo, en el trabajo de Williams, Podsakoff y Huber (1992), que ajustan diversos ítems para medir el reforzamiento del líder -ítems originariamente orientados a medidas de grupo- para su empleo a nivel individual.

A continuación, pasaremos ya a detallar uno por uno los distintos elementos que se incluyen en cada una de las escalas⁶, seleccionados todos ellos por su aplicabilidad a supervisores de rango medio.

• Escala Individual-E.- Esta escala (en adelante, IND-E) está referida a los rasgos del líder como persona -aspecto éste que viene siendo recogido, y cada vez más valorado en la reciente literatura sobre LO (véase al respecto p.ej. Fleishman et al, 1991; Lord & Hall, 1992; Manz & Sims, 1989, 1991; Sims & Lorenzi, 1992).

Sus elementos serán los siguientes:

- Personalidad apropiada al cargo (EINDPERS7)
- Conocimientos técnicos (EINDTECNI)
- Habilidades sociales (EINDSOC1)
- Capacidad general de resolución de problemas, (EINDSOC1)
- Toma de decisiones importantes compartida (EINDDECI)
- Cesión de responsabilidad (EINDRESP)
- Aceptación de sugerencias (EINDSUGE)
- Suministro de información (EINDINFO)

⁶ Aunque en su origen las escalas se formaron exclusivamente como meros constructos racionales, posteriormente la factorización de sus ítems reveló un único factor subyacente por escala -véase a continuación el capítulo de RESULTADOS. Por este motivo, respetamos ahora aquí la acepción de «escalas».

⁷ Las abreviaturas de los ítems ayudarán a localizarlos automáticamente dentro del modelo teórico. Todas las abreviaturas se componen por 8 letras, y toman la primera de ellas del bloque al que corresponde al elemento -Vg. E para el bloque ESTRUCTURA-; sus tres letras siguientes, de su escala de pertenencia -Vg. IND para la escala INDIVIDUAL; refiriéndose ya por último sus cuatro letras finales al elemento teórico en cuestión. Por ejemplo, el ítem «EINDPERS» corresponde al bloque ESTRUCTURA (E), escala INDE (E-IND), y se trata del elemento «personalidad» (E-IND-PERS).

En su dimensión afectiva, la escala incluye como elemento la personalidad del líder, considerada ésta globalmente en su adecuación al cargo.

En su dimensión cognitiva, la escala incluye diversas capacidades del líder, en concreto: su capacidad técnica -una característica ya clásica para medir a los directivos (p.ej. Tornow & Pinto, 1976); sus habilidades sociales -una característica clave para los procesos de influencia y negociación (Hosking & Morley, 1988), y también para los procesos de dirección en general (Henwood, 1991; Sarros, 1992) -incluida asimismo habitualmente en la selección y entrenamiento de directivos (Racicot & Hall, 1992); y su capacidad general de resolución de problemas -característica esta última que se incluye aquí a modo de indicador para el concepto más amplio de inteligencia.

La inteligencia es un rasgo que viene obligado para todo líder, cuestión ésta que casi ya no se discute hoy en día (Lord, De Vader & Alliger, 1986); sirviendo aquélla igualmente para discriminar entre ejecutivos efectivos e inefectivos (Williams, 1968 -citado por Bass, 1981). Por otra parte, valga decir que una orientación a la resolución de problemas se viene utilizando en la actualidad como marco para el entrenamiento de directivos (Cunningham, 1992). Por su parte, Bass (1981) reconoce nada menos que la inteligencia del líder, es un antecedente para desplegar las funciones de consideración e iniciación de estructura.

Por último, en su dimensión comportamental, la escala incluye distintos elementos relativos al estilo directivo del líder, en particular: participación en la toma de decisiones, cesión de responsabilidad, aceptación de sugerencias, y suministro de información. Con respecto a las complejas relaciones entre LO y toma decisiones, pueden consultarse diversos trabajos -p.ej. Mainiero y Tromley (1994). Por otro lado, la cesión de responsabilidad -i.e., la delegación- implica confianza por parte del líder en su colaborador, y no debe confundirse con el *laissez-faire* o con la abdicación de derechos (Bass, 1981). Sin embargo, las relaciones que guarda la delegación con la satisfacción de los colaboradores son en realidad bastante confusas, porque a menudo la cesión de tareas no se acompaña con la cesión de autoridad (Stogdill & Shartle, 1948 -citados por Bass, 1981). Algunos autores son de la opinión que la delegación es en sí misma toda una categoría de comportamiento directivo, mereciendo por lo tanto un tratamiento separado (Leana, 1986). Por último, tan sólo sea mencionar que hace ya tiempo que se ha observado cómo un incremento en la comunicación -i.e., un incremento en el suministro de información por parte del líder- se traduce en un incremento de la productividad y de los beneficios (Hain, 1972). En definitiva, con la muestra de elementos elegidos aquí para el estilo de LO, se pretende ante todo que sea posible el discriminar entre líderes autocráticos vs. democráticos.

Esquemáticamente, tendríamos aquí:

Cuadro 5.5.- Escala Individual-E: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Afectiva	Personalidad
Cognitiva	Capacidad técnica
	Habilidades sociales
	Resolución problemas
Comportamental (Estilo de LO)	Decisiones
	Responsabilidad
	Sugerencias
	Información

• Escala Grupal-E.- Esta escala (en adelante, GRU-E) se refiere en general a la posición (sociométrica, no jerárquica) que ocupa el líder dentro de su propio grupo de colaboradores -aspecto éste que resulta decisivo para un ejercicio eficaz del LO (Shaw, 1976), y que ya fue observado hace casi medio siglo (Gibb, 1954 -citado por Bass, 1981).

Sus elementos serán los siguientes:

- Aceptación por el grupo (EGRUACEP)
- Compatibilidad con el grupo (EGRUCOMP)
- Comunicación bidireccional líder-miembro (EGRUCOMU)⁸

En su dimensión afectiva, esta escala incluye el elemento de aceptación del líder por parte de los restantes miembros del grupo -algo que resulta esencial para la dinámica del grupo, siendo además un elemento clave para su propia operatividad. Por otra parte, se sabe ya desde antiguo que el grado de aceptación o rechazo que consiga el líder, es una reacción del equipo a los previos comportamientos de éste (véase p.ej. Newstetter, Feldstein & Newcomb, 1938 -citados por Bass, 1981) -lo que resulta perfectamente coherente con nuestra idea de lo que viene a ser una condición 'estructural' de LO.

⁸ Desafortunadamente, por un error no se incluyó este elemento en la versión definitiva del cuestionario que pasaron los subordinados.

La dimensión cognitiva de la escala contiene, por su parte, el elemento de compatibilidad líder-miembros -algo que también resulta capital en las O(s) (Fujii, 1977 -citado por Bass, 1981).

Y, por último, en la dimensión comportamental de la escala queda incluido como elemento la comunicación bi-direccional a nivel de grupo. La inclusión de este elemento es máximamente pertinente, porque desde hace mucho se conoce que los líderes aprecian más a sus subordinados con actitudes y valores similares a los suyos propios (p.ej. Miles, 1964 -citado por Bass, 1981). Partiendo de esa base, la inclusión de este elemento en el modelo puede servir para detectar a través de la comunicación, si hay o no lista de colaboradores de tipo-A y lista de colaboradores de tipo-B -en el sentido de preferencias del líder por ciertos miembros en particular de su equipo (Hollander, 1978 -citado por Bass, 1981).

De manera más esquemática, tendríamos aquí la siguiente distribución de elementos por dimensiones, según figura en el Cuadro 5.6 (en la página siguiente):

Cuadro 5.6.- Escala Grupal-E: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Afectiva	Aceptación
Cognitiva	Compatibilidad
Comportamental	Comunicación bi-direccional

- Escala Organizacional-E. - Esta escala (en adelante, ORG-E) se refiere justamente a la posición y actitud del líder con respecto a su O. Y hablar de O supone directamente hablar de normas, valores y estructura de poder; factores con fuerte influencia aun en la auto-competencia del líder - véase p.ej. Bass, 1981, 1990; Spector, 1996; Yukl, 1994-, y que pueden llegar a supeditar su actuación individual al contexto cultural de la organización en que se mueve (Alvesson, 1992). La influencia del contexto organizacional sobre el LO no es nueva, empezándose a estudiar hace ya más cuarenta años. Por ejemplo, en el estudio de Stanton (1960 -citado por Bass, 1981), se constató cómo difieren los líderes de las O(s) autoritarias -i.e., (O)s orientadas sólo a beneficios- respecto de los líderes de las O(s) democráticas -i.e., (O)s orientadas tanto a beneficios como al bienestar de los empleados. También han sido estudiadas dentro de un contexto organizacional del LO, las relaciones existentes entre la identificación con superiores o con subordinados, y la satisfacción resultante en los líderes y colaboradores (Fleishman & Simons, 1970; Pelz, 1952).

Como se comprobará a continuación, en esta escala estarán presentes las necesidades de identificación de los supervisores con la O, y la emergencia de lealtad hacia ésta (Bass, 1981); teniendo en cuenta que los líderes tienden más a buscar el contacto con sus superiores que con sus subordinados, e inclusive que su promoción profesional está asociada al grado de comunicación con sus superiores (p.ej. Lawler, Porter & Tannenbaum, 1968; Read, 1962).

Los elementos de esta escala serán los siguientes:

- Actitud hacia la empresa (EORGACEM)
- Actitud hacia los sindicatos (EORGACSI)
- Semejanza con el 'patrón' de ejecutivo (EORGPATR)
- Posición de poder en la empresa (EORGPOSI)

En la dimensión afectiva de la escala, se incluyen elementos relativos a las actitudes del líder hacia los grupos existentes en la O, a saber: elemento de actitud hacia la propia empresa -i.e., como grupo de poder-, y elemento de actitud hacia los sindicatos -i.e., como grupos de contra-poder. Aunque ambas actitudes suelen presentar una correlación positiva media para todos los miembros de una determinada O, se ha observado también un mayor acuerdo líder-colaboradores respecto a la O, que respecto a los sindicatos (Obrochta, 1960; Stagner, 1954). Precisamente, uno de los principales factores que se han extraído en grupos de supervisores de primera línea -utilizando el Supervisor Position Description Questionnaire- fue el de sus relaciones con el binomio sindicato-dirección (Prien, 1963).

Por otra parte, en la dimensión cognitiva de la escala se incluye como elemento el ajuste del líder con el prototipo de ejecutivo peculiar en la O; y alude justamente a cómo encaja la personalidad del líder con el tipo de O adonde trabaja, de conformidad con lo que se conoce por el término de 'personalidad-modal' -i.e., la personalidad prevaleciente en las diferentes clases de O(s)-, concepto desarrollado recientemente por Tosi (1991). Según este autor, el ajuste líder-O es una resultante de cuatro factores, que son: la socialización cultural de la persona a las instituciones, los procesos de selección en las propias O(s), la estructura de recompensas en las O(s) en favor de ciertos perfiles, y las prácticas de promoción en las O(s) que tienden a homogeneizar la personalidad-modal en las organizaciones.

En su dimensión comportamental -o más exactamente, a resultados de previos comportamientos y/o acciones o interacciones sociales del líder en la O- la escala contiene como elemento suyo la posición de poder que se atribuye al líder dentro de la O. Esta posición de poder se

vincula con el poder legítimo del líder (French & Raven, 1959), pero igualmente está en relación con los procesos políticos (véase p.ej. Salancik & Pfeffer, 1978) que tienen lugar en el seno de las O(s) - procesos que se materializan en las coaliciones, en el control sobre las decisiones clave, y en la cooptación. Es, sin duda, la posición de poder un aspecto decisivo para el líder y también para los miembros de su equipo, por las diversas consecuencias que de aquélla se siguen o pueden seguirse para ellos -de hecho, la satisfacción es mayor en los colaboradores que trabajan para líderes que ejercen influencia sobre sus propios superiores (Nahabetian, 1969 -citado por Bass, 1981; Ronken & Lawrence, 1952).

De forma esquemática, tendríamos:

Cuadro 5.7.- Escala Organizacional-E: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Afectiva	Actitud hacia empresa Actitud hacia sindicatos
Cognitiva	Prototipo ejecutivo
Comportamental	Posición de poder

• Escala Organizacional-F.- En esta escala (en adelante, ORG-F) se incluyen y adaptan para nuestros propósitos las funciones de cambio o innovación sobre una estructura organizacional ya dada, a fin de adaptar los recursos y actividades internas a las demandas externas (Katz & Khan, 1978, 1980).

Sus elementos serán los siguientes:

- Identificación que suscita el líder (FORGIDEN)
- Preferencia como persona vs. cargo (FORGPEPO)
- Coordinación de puestos (FORGINTE)
- Aplicación de recursos a requerimientos (FORGREQU)

En su dimensión de persona la escala incluye el carisma del líder, que se recogerá en los elementos de identificación de los miembros del equipo con el líder, e inclinación favorable hacia el

mismo suscitada por su valía como persona vs. el cargo que ocupa en la O -distinción ésta importante porque el poder que ostenta un individuo en la O puede derivarse bien de su cargo, bien de su persona -véase p.ej. Bass (1960; 1981; 1990).

Como es sabido, el ‘carisma’ es un concepto de origen psicoanalítico -aunque tiene también profundas raíces sociológicas (Weber, 1947)-, y se dice de la habilidad de ciertos individuos para conducir a sus seguidores hacia ciertas metas e ideas para las que éstos se encuentran predispuestos psicológicamente (p.ej. Fromm, 1941; House, 1977; Hummel, 1975). House (1984 -citado por Smith & Peterson, 1988) equipara el concepto de ‘carisma’ al concepto de ‘poder de referencia’, según French y Raven (1959). Sea como fuere, el carisma en las (O)s está sufriendo en la actualidad una constante revisión e innovación teórica, con aportaciones e influencias de diverso origen (véase p.ej. Conger, 1993; Conger & Kanungo, 1994; DiTomaso, 1993; Shamir, 1991). Por lo demás, en el manual de Yukl (1994), puede consultarse una excelente revisión del LO carismático.

Por último, en su dimensión de tarea, la escala ORG-F incorpora las funciones de LO consideradas desde una perspectiva de sistema: elemento de integración de subsistemas dentro de la unidad operativa, y elemento de adaptación a requerimientos.

Esquemáticamente, tendríamos en esta escala:

Cuadro 5.8.- Escala Organizacional-F: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Persona	Identificación Persona vs. cargo
Tarea	Integración Requerimientos

- Escala Grupal-F.- En esta escala (en adelante, GRU-F) se recogen las funciones de complemento estructural, concebidas como búsqueda de medios nuevos para alcanzar los objetivos propuestos (Katz & Khan, 1978, 1980). Debe enfatizarse la importancia de esta escala, teniendo en cuenta que las posibilidades de acción del líder dependerán en última instancia de sus funciones en el grupo -hecho cuyo conocimiento se encuentra bien establecido desde hace muchos años (p.ej. Barnlund, 1962; Carter et al, 1951). Por lo demás, los líderes son evaluados mayormente por el

desempeño de su grupo; e inclusive se ha llegado a intentar más de un enfoque de LO basado única y exclusivamente en la actuación del líder en el grupo (véase p.ej. Schriesheim, Kinicki & Schriesheim, 1979). Más recientemente, se ha enfatizado la importancia del nivel grupal de cara a la comprensión de las metas y la articulación eficaz del equipo (Maples, 1992).

Sus elementos serán éstos:

- Confianza mutua promovida (FGRUCONF)
- Equilibrio de lo socio-laboral (FGRUEQUI)
- Reformas introducidas en el trabajo (FGRUREFO)
- Elevación de necesidades a instancias superiores (FGRUELEV)

En su dimensión de persona, la escala incluye la armonía entre las relaciones primarias y secundarias que tienen lugar en las interacciones del líder con el equipo, y que se especifica en los elementos de confianza mutua, y de equilibrio personal-laboral -como se sabe, una relación estrecha líder-colaboradores incrementa la aceptación de la tarea por parte de éstos últimos (Graen & Cashman, 1975), algo que si fuera extensivo al grupo en su totalidad podría llegar a neutralizar inclusive la formación de clichés internas.

Y en su dimensión de tarea, por último, la escala contiene aquellas funciones de LO consideradas desde una perspectiva de subsistema: elementos de reformas encaminadas a facilitar el trabajo, y de elevación de requerimientos -por parte del líder y hacia instancias superiores suyas- y de necesidades experimentadas por el equipo

De forma esquemática:

Cuadro 5.9.- Escala Grupal-F: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Persona	Confianza mutua Equilibrio personal-laboral
Tarea	Reformas Elevación requerimientos

• Escala Individual-F.- Esta escala (en adelante, IND-F) se relaciona y es una adaptación de aquellas funciones de LO consistentes en un uso prudente y juicioso del equipo encomendado (Katz & Khan, 1978, 1980).

Sus elementos serán los siguientes:

- Justicia al impartir recompensas-castigos (FINDRECA)
- Valoración de los pros y contras del equipo (FINDPROS)
- Administración juiciosa de recursos (FINDADMI)
- Claridad en las instrucciones impartidas (FINDINST)

En su dimensión de persona, se incluye aquí la justicia con la que se ejerce el uso del cargo, y que se recoge en el elemento de recompensas y castigos -función directiva ésta que resulta siempre esencial, en particular cuando el líder puede decidir cómo gestionar los incentivos económicos previstos para toda la plantilla. Téngase presente a este respecto que la posición de los líderes en la jerarquía organizacional les provee con diversas fuentes de poder (Hollander, 1978), destacando en especial el poder de recompensar o castigar a los otros (Bass, 1981); siendo menor la influencia que ejercen aquí los altos ejecutivos frente a la que ejercen aquellos otros directivos que mantienen un mayor contacto con sus colaboradores (Miles & Ritchie, 1968 -citados por Bass). Por otro lado, el castigo que pueda impartir el líder viene a tener fuertes consecuencias sobre la plantilla, ya que la reacción de los subordinados tiende a ser muy fuerte ante los incidentes de castigo (Ball, Trevino & Sims, 1992). En segundo lugar, la escala incluye también en la dimensión de persona que venimos comentando, el elemento de equilibrio de los pros y contras existentes en los diferentes miembros del equipo.

Por otro lado, la escala IND-F contiene en su dimensión de tarea el concepto de 'saber-hacer técnico' del líder, recogido en los elementos de administración de recursos, e impartición de instrucciones a los miembros del equipo.

Esquemáticamente, pues, tendríamos en esta escala:

Cuadro 5.10.- Escala Individual-F: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Persona	Recompensas y castigos Pros y contras
Tarea	Administración Instrucciones

• Escala Individual-S.- Esta escala (en adelante, IND-S) se refiere a los efectos que el líder está produciendo sobre los miembros de su equipo, tomados individualmente uno a uno. La importancia que revisten las relaciones diádicas líder-miembro ha sido especialmente puesta de manifiesto por el enfoque que diferencia entre los subordinados del líder (véase p.ej. Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen & Scandura, 1987; Graen & Schiemann, 1978). Por lo demás, se ha observado que el líder influencia o puede influenciar no sólo actitudes o comportamientos generales de sus subordinados, sino también aspectos suyos tan particulares como lo pueden ser la percepción de su auto-competencia (Gist, 1987) o su misma creatividad (Redmond, Mumford & Teach, 1993).

Sus elementos serán los siguientes:

- Efectos sobre la satisfacción laboral (SINDSATI)
- Efectos respecto a la opinión sobre la empresa (SINDOPIN)
- Efectos sobre la productividad (SINDPROD)

La escala IND-S incluye el elemento de satisfacción laboral, en su dimensión afectiva; el elemento de opinión sobre la O que se forma el subordinado a través de su propia relación con el supervisor, en su dimensión cognitiva -téngase en cuenta a este respecto que el interés del subordinado por la propia O y incluso su tendencia a compartir los valores de esta última, están asociados estrechamente a la conducta del líder (Riegel, 1955 -citado por Bass, 1981; Weiss, 1977); y,

finalmente, la escala contiene el elemento de productividad, en su dimensión comportamental. En particular, se ha comprobado cómo ciertas actuaciones del líder -Vg. el castigo, la sanción- producen sobre todo reacciones en las dimensiones cognitiva y afectiva de los subordinados (Ball, Trevino & Sims, 1992).

Igualmente es un hecho comprobado que la actitud hacia los líderes y su consideración por parte de sus colaboradores se relaciona positivamente tanto con su satisfacción laboral cuanto con la productividad de grupo (p.ej. Bergen, 1939; Houser, 1927; Kornhauser & Sharp, 1932; Lawshe & Nagle, 1953 -citados por Bass, 1981; Smith, 1942). En el estudio longitudinal de Green (1975) se puso de manifiesto la relación existente entre la consideración del líder y la satisfacción del empleado; aunque también existen algunos resultados en contra -por ejemplo, los de Rowland y Scott (1968), que no encontraron relación entre la consideración del supervisor y la satisfacción del empleado. En fechas más recientes, Williams, Podsakoff y Huber (1992) han estudiado los efectos de los estilos de LO sobre las actitudes y el desempeño de subordinados, a nivel individual y grupal.

Debemos señalar que esta concepción tridimensional de las consecuencias que se están produciendo sobre la plantilla en general, ya ha sido ensayada con éxito al estudiar otras variables organizacionales (Duro, 1991, 1992).

En resumen, en la escala IND-S tenemos:

Cuadro 5.11.- Escala Individual-S: dimensiones y elementos

Dimensiones	Elementos
Afectiva	Satisfacción laboral
Cognitiva	Opinión sobre la O
Comportamental	Productividad

- Escala Grupal-S.- Esta escala de ítem único (en adelante, GRU-S) recoge los efectos que el líder está produciendo sobre su equipo, en tanto que grupo. Su elemento componente será el siguiente:

- Efectos sobre la cohesión grupal (SGRUCOHE)

Debe señalarse aquí que una de las primeras evidencias que surgieron en los estudios sobre L en general, fue precisamente el que la cohesividad del grupo estaba relacionada con la actuación del líder (véase p.ej. Hemphill & Coons, 1957; Hemphill, Seigel & Westie, 1951 -citados por Bass, 1981).

Habitualmente, uno de los criterios para medir el LO ha venido siendo la cohesión de grupo. Ya Trieb y Marion (1969) en sus estudios industriales utilizaron la productividad, cohesividad y satisfacción como criterios para medir el LO; y sobre esta misma cuestión Bass (1981) habla, por su parte, de "... productividad de los subordinados, satisfacción, cohesión, y claridad de rol..."

• Escala Organizacional-S.- Por último, esta escala igualmente de ítem único (en adelante ORG-S), se refiere a los efectos que el líder está produciendo sobre su unidad operativa, considerada como un todo. Su elemento será el siguiente:

- Efectos sobre el clima laboral (SORGCLIM)

En el Cuadro 5.12 (situado en la página siguiente), presentamos el esquema general de los componentes de nuestro modelo de LO.

d. Evaluación

Los elementos del modelo han sido seleccionados a fin de que sean los subordinados del supervisor aquellos quiénes evalúen su capacidad de LO, utilizando como instrumento un cuestionario. Por este motivo, se ha procurado descartar aspectos del LO cuya percepción-evaluación pudiera ser más problemática para esta fuente.

Se ha optado por esta alternativa de evaluación porque, a nuestro juicio, los rasgos y actuaciones del líder son en sí mismos condiciones necesarias pero no suficientes, para captar la colaboración de los subordinados; la condición suficiente es justamente cómo aquéllos (los supervisores) sean percibidos por éstos (los subordinados). Siendo esa la razón por la que los niveles organizacionales se presentan aquí en realidad como facetas o planos del líder, que son o pueden ser perceptibles por sus subordinados.

Pese a ello, los elementos del modelo no resultarán igualmente asequibles para los evaluadores -i.e., los elementos de evaluación no serán percibidos con la misma facilidad-, ya que es

algo probado que algunos aspectos y/o dimensiones del LO se evalúan indudablemente mejor que otros (véase p.ej. Borman, 1979; London & Wohlers, 1991; Mount, 1984; Wohlers & London, 1989). Sobre esta misma cuestión, ya Christensen (1974 -citado por Mount, 1984) había sugerido en su momento que la exactitud de las evaluaciones de LO depende en última instancia de la posibilidad de la observación directa de sus contenidos. Paralelamente, Wohlers y London (1989) apuntan que las variables que moderan la exactitud de la evaluación -características del líder en este caso-, son su frecuencia de ocurrencia y/o de observación; por lo cual siempre existirán elementos de LO -Vg. elementos referidos a las habilidades de comunicación- que resultan más fáciles de evaluar que otros -Vg. elementos referidos a las características organizacionales del líder.

Por otra parte, la utilización de múltiples fuentes de evaluación -aunque parezca en un primer momento que pueda enriquecer la visión global del líder (Wohlers & London, 1989) - conlleva siempre después el problema del acuerdo inter-fuentes, y la dificultad de seleccionar elementos de LO (Ítems) que puedan ser evaluados con rigor por las diferentes fuentes. Por eso, a nuestro juicio, es preferible el prescindir de ciertas perspectivas i.e., el prescindir de ciertas fuentes de evaluación — de LO no relacionadas directamente con el día a día del líder con/en el grupo -Vg. la perspectiva de los supervisores del líder-, y centrarse exclusivamente más bien en los subordinados del líder como su única fuente de evaluación. Borman (1974) ya cuestionó el que se puedan analizar por el procedimiento multi-rasgo multi-método elementos comunes de LO, contestados simultáneamente por diferentes fuentes “... porque evaluadores de diferentes niveles tienen diferentes orientaciones hacia el trabajo que se evalúa y es probable que observen diferentes conductas de tarea”.

Además, aunque “... los estudios sugieren algún solapamiento en las perspectivas de los supervisores y subordinados,... también sugieren que los subordinados suministran una perspectiva única no captada en las valoraciones descendentes... ” (McEvoy & Beatty, 1989).

Cuadro 5.12.- Esquema general de los componentes del modelo de LO

MACRO-ESTRUCTURA		MICRO-ESTRUCTURA		
Bloques	Niveles (escalas)	Dimensiones	Elementos	
ESTRUCTURA	IND-E	Afectiva	Personalidad	
		Cognitiva	Capacidad técnica	
			Habilidades sociales	
			Resolución problemas	
		Comportamental	Decisiones	
			Responsabilidad	
			Sugerencias	
		GRU-E	Información	
			Afectiva	Aceptación
	Cognitiva		Compatibilidad	
		Comportamental	Comunicación	
	ORG-E		Afectiva	Actitud hacia empresa
Actitud hacia sindicatos				
Cognitiva		Prototipo		
Comportamental		Posición poder		
		FUNCION	ORG-F	Identificación
				Persona vs. cargo
Tarea	Integración			
	Requerimientos			
	GRU-F		Persona	Confianza mutua
Tarea			Equilibrio personal-laboral	
		Reformas		
IND-F	Persona	Elevación requerimientos		
		Recompensas y castigos		
	Tarea	Pros y contras		
Tarea		Administración recursos		
			Instrucciones	

MACRO-ESTRUCTURA		MICRO-ESTRUCTURA	
Bloques	Niveles (escalas)	Bloques	Niveles (escalas)
SUBORDINADOS	IND-S	Afectiva	Satisfacción laboral
		Cognitiva	Opinión sobre organización
		Comportamental	Productividad
OBJETIVOS	GRU-S		Cohesión de grupo
	ORG-S		Clima de la unidad
	ORG-O		
	GRU-O		
	IND-O		

Por otro lado, los subordinados son los únicos que tienen contacto diario con el líder; y este trato cotidiano entre evaluador-evaluado, es un factor indispensable para la evaluación del LO (Landy & Farr, 1980). Obviamente, el líder tiene que ‘tirar’ de sus colaboradores -y no del supervisor, ni de los pares- hacia los objetivos organizacionales, por lo que sólo aquéllos son los únicos indicados para evaluar el ‘tirón’ que el líder ejerce sobre ellos mismos. Además, la evaluación ascendente presenta una cierta ventaja metodológica, que es la siguiente: la media de las evaluaciones otorgadas al líder por sus respectivos subordinados, se piensa que es una medida más fiable que cualquier evaluación individual por separado -en este sentido, la media de subordinados bien puede entenderse como una aproximación asintótica al LO ejercido verdaderamente por el líder (véase p.ej. French, Bell & Zawacki, 1978; Latham & Wexley, 1981 -citados por Mount, 1984; Miner, 1968).

Antes de terminar con este epígrafe debemos también decir a favor de la fuente de evaluación que nos ocupa, que las valoraciones de los subordinados han mostrado su validez predictiva para períodos comprendidos entre los 2 y los 7 años -e incluso van ocupando algunos de los primeros puestos en la predicción del desempeño directivo (McEvoy & Beatty, 1989).

e. Definición de LO

Tras la exposición precedente de las características y componentes del modelo, estamos ya en condiciones de ofrecer aquí nuestra propia definición de LO.

Definimos el liderazgo organizacional en organizaciones de negocios como la posibilidad que tiene el supervisor de lograr una situación de desempeño superior en el logro de objetivos organizacionales a través de su equipo de subordinados; consistente aquélla en un conjunto integrado de condiciones antecedentes estructurales -el líder como persona, y su situación en el grupo y en la O- y de condiciones antecedentes funcionales -las actuaciones propiamente de carácter directivo del líder-, que se ordenan sucesivamente primero por niveles -facetas individual, grupal y organizacional del líder- y luego por dimensiones -dimensiones afectiva, cognitiva y comportamental (para las condiciones estructurales), y dimensiones de persona y de tarea (para las condiciones funcionales)-; y que vendría a explicar tanto las consecuencias personales del líder -su influencia a nivel individual, grupal y organizacional sobre su equipo de subordinados-, cuanto sus consecuencias organizacionales -criterios de desempeño obtenidos por los subordinados y/o por la unidad operativa.

Aunque el sistema de condiciones de LO se postula que sea idéntico en su configuración general para los distintos líderes en las diferentes O(s); sin embargo, el peso relativo de las diversas condiciones para explicar el impacto del líder sobre su equipo y sobre los resultados organizacionales puede ser desigual de una O a otra -debido todo ello en principio a peculiaridades de las propias O(s), e igualmente debido a la índole de sus objetivos. A este último respecto, téngase presente asimismo que la naturaleza de los objetivos organizacionales guarda una estrecha correspondencia con los criterios de ejecución que se utilizan para evaluar el LO.

f. Dinámica evolutiva del LO

Desde una perspectiva sincrónica, el modelo postula que las condiciones estructurales del LO tendrán un mayor efecto sobre los miembros del equipo -i.e., sobre el bloque de SUBORDINADOS-, que sobre la consecución de las metas organizacionales -i.e., sobre el bloque de OBJETIVOS-; invirtiéndose lo anterior con respecto a las condiciones funcionales. Ello sería así porque las características personales y de posición percibidas en el líder -i.e., incluidas en el bloque de ESTRUCTURA- pueden interpenetrarse más profundamente con la red de relaciones que se va tejiendo cotidianamente entre el líder y su equipo; en tanto que las actuaciones directivas del líder estarán principalmente orientadas y causarán una mayor influencia sobre la consecución de objetivos organizacionales, para cuyo fin son justamente función -de ahí el nombre asignado a este bloque.

Desde una perspectiva diacrónica, sin embargo, puede avanzarse aquí la hipótesis de que las condiciones estructurales percibidas en el líder pueden llegar a ser en realidad una especie de

‘cristalización’ de las consecuencias que a resultas de actuaciones precedentes por parte del líder se han venido produciendo con anterioridad sobre sus subordinados. Es decir, la dinámica evolutiva del LO empezaría siempre por sus condiciones funcionales y terminaría en sus condiciones estructurales, a través de las consecuencias sobre la plantilla. En definitiva, según este planteamiento evolutivo, las condiciones funcionales del LO acabarían por difundirse y dejar ‘poso’ secuencialmente primero sobre los subordinados y luego sobre las condiciones estructurales del LO -i.e., lo que el líder hace hoy, lo es mañana. Obviamente, la función en sí misma emerge de la estructura en el mundo real, fenoménico; pero desde la perspectiva de la evaluación de cualesquiera características personales en general, tal y como se produce en la evaluación del LO, la percepción de la ‘estructura’ es -puede ser- una derivada de cómo ha venido siendo y resultando anteriormente la función.

Si se admite ésto, en nuestra ESTRUCTURA se reflejaría y tendría presencia la “... historia completa de la relación entre las partes...” -según comentan Smith y Peterson (1988) con motivo del concepto de ‘suceso’; existiendo al presente algunos resultados que avalan justamente esta propuesta. Por ejemplo, en los estudios de Kerr, Hill y Broedling (1986) y de Manz (1986) -citados por Smith y Peterson (1988)- se describe cómo las preferencias de los subordinados van experimentando cambios con el paso del tiempo, debido -entre otras variables- a sus experiencias personales y/o características de personalidad, y también a la naturaleza del grupo y de la O. Por otro lado, en un estudio longitudinal de fecha muy reciente, (Kramer, 1995), se presentan resultados que ponen de manifiesto cómo la influencia del comportamiento del supervisor sobre el equipo se va produciendo con el paso del tiempo -influencia que, según la dinámica evolutiva de LO que aquí defendemos, acabaría por estar modulada por las condiciones estructurales percibidas en el líder. Tosi (1991) es muy concluyente a este mismo respecto, llegando a reconocer, y citamos sus propias palabras, que “... Hay, sin duda, una correspondencia substancial entre el comportamiento del líder y ciertos tipos de atribuciones. Por ejemplo, un directivo que regularmente toma decisiones unilateralmente tenderá a ser caracterizado como autocrático...”

En otro orden de cosas, si leemos en el interior de las nuevas aportaciones a la teoría de Contingencia de Fiedler (véase p.ej. Ayman, Chemers & Fiedler, 1995), el ajuste -aunque mejor sería decir la contraposición- de los respectivos estilos-LPC del líder y del subordinado que hace precisamente el que las díadas sean más o menos efectivas, puede interpretarse en el sentido de que las características personales del líder -i.e., lo que se incluye en nuestro bloque de ESTRUCTURA- vienen a condicionar los resultados de sus actuaciones -i.e., lo que se incluye en nuestro bloque FUNCION- a través de las consecuencias que vienen causando sobre sus colaboradores -i.e., lo que se contiene en nuestro bloque de SUBORDINADOS. Por esta razón, en ciertos casos podría suceder que las actuaciones de LO -aunque correctas en su forma- ‘resbalasen’ a la postre sobre el subordinado, si

es que aquéllas provienen de un líder -según se le percibe- no aceptado -i.e., provienen de un líder que no reúne las condiciones estructurales adecuadas.

De la argumentación anterior se desprende, por consiguiente, la posible existencia de influencias bidireccionales -i.e, la presencia de efectos recursivos- entre los bloques de ESTRUCTURA, FUNCION y SUBORDINADOS, que se materializarían durante el transcurso del tiempo en el seno del intercambio social transaccional (Hollander, 1978; Hollander & Julian, 1969) que viene a regular las interacciones líder-colaborador -i.e., el líder conduciendo al grupo hacia sus objetivos, y los miembros del grupo, por su parte, otorgándole o quitándole status, privilegio, influencia-. Igualmente, en relación con este juego de influencias cruzadas, hay resultados que respaldan cómo el líder termina por orientar su comportamiento según sus propias expectativas de éxito para con un determinado grupo (Nebeker & Mitchell, 1974). Además, conviene también señalar aquí la existencia de claros indicios a favor de cómo el acuerdo inter-subordinados sobre el líder y las propias auto-evaluaciones de éste, se incrementa con el paso del tiempo, el propio tiempo de contacto, y los años de conocimiento mutuo (London & Wohlers, 1991; Wohlers & London, 1989).

Las fases o etapas por las que sucesivamente atravesaría el LO de un líder -siempre según la percepción de su equipo- no serían caprichosas en modo alguno, sino que seguirían una secuencia necesaria. A juicio nuestro, la dinámica evolutiva implicaría la siguiente secuencia: en su fase de iniciación, para la eficacia del LO sólo tendrían entidad las funciones del líder encaminadas como tales hacia la consecución de los objetivos organizacionales; pero a medida que la actuación del líder se fuera desplegando y produciendo a lo largo del tiempo, empezarían a emerger, paralelamente a aquélla, ciertas influencias suyas sobre los subordinados: influencias que en un principio comenzarían a modular tan sólo la efectividad de las propias funciones de líder, y que acabarían por consolidarse y cristalizar en una estructura estable, que podría llegar inclusive a sobreponerse al propio impacto de las actuaciones de LO.

Más esquemáticamente, las fases de la dinámica evolutiva del LO que proponemos serían las que figuran en el Cuadro 5.13 (situado en la página siguiente):

Naturalmente, esta secuencia de efectos pudiera ser en realidad bastante flexible en su ritmo y duración, e incluso pudiera resultar deformada en su curso natural por efecto de la experiencia previa de las partes -i.e., experiencia previa del líder, de los subordinados- en otros distintos o parecidos contextos organizacionales. También pudieran darse, y son además concebibles, algún que otro tipo de perturbaciones y 'aberraciones' para la secuencia de fases que aquí se proponen: sería el caso, por ejemplo, de un nuevo supervisor que viene precedido por una fama

determinada; o también el caso de un determinado líder que llegase a alcanzar por sí mismo unos objetivos organizacionales destacados, teniendo al equipo en contra suya -si bien, ante esta eventualidad, cabría más bien preguntarse si se trata en realidad de un caso de LO y no de otra cosa.

Cuadro 5.13. - Fases de la dinámica evolutiva del LO

Fase	Secuencia de efectos
Iniciación	Líder → Funciones → Objetivos
Emergencia	Líder → Funciones → Objetivos → Subordinados
Modulación	Líder → Subordinados → Funciones → Objetivos
Cristalización	Líder → Estructura → Subordinados → Funciones → Objetivos

III. COMPARACION CON OTROS MODELOS

Nuestra propuesta teórica podría conceptuarse en realidad como una especie de ‘meta-modelo’, en el sentido de que engloba e integra en su cuerpo diversas aportaciones teóricas precedentes. Hasta cierto punto, y salvando las distancias teóricas y metodológicas, cualquier concepto de las teorías y/o modelos de LO precedentes bien pudieran ser incluidos -prácticamente sin ninguna modificación esencial- en nuestro modelo, con tal de que se pudiera(n) especificar claramente su(s) bloque(s), nivel(es) y dimensión(es) correspondiente(s). Aun así, y fuera ya de la posibilidad de incorporar nuevos conceptos en el futuro, nuestro modelo se presenta aquí como un modelo de LO suficiente en sí mismo.

Las condiciones antecedentes estructurales y las condiciones consecuentes personales, recogidas en el modelo, recuerdan y tienen cierta similitud con lo que las teorías de contingencia llamaban la ‘situación’ del LO; pero nuestras condiciones no coinciden exactamente con este último concepto, ni atendiendo a su contenido -porque incluyen aspectos personales del líder-, ni atendiendo a su ordenación interna -porque se organizan por niveles a modo de facetas del líder-, ni en lo que respecta a su génesis -porque nuestras condiciones se originan en las interacciones previas del líder con su grupo y con la O en general.

Bass (1981) también habla de ‘condiciones antecedentes’ y de ‘consecuencias’, pero asigna a estos términos un significado diferente al nuestro. Para este autor, las ‘condiciones antecedentes’ se

refieren a las diferentes funciones de LO marcadas por los objetivos organizacionales y por el nivel jerárquico que ocupa el líder; y las 'consecuencias' de la actividad directiva, las usa para referirse a la sobrecarga de trabajo y a los procesos implicados en una dirección efectiva -aspectos éstos que como se comprueba son meramente funcionales.

Campbell et al. propusieron hace ya tiempo (Campbell et al., 1970) un modelo cuyo esquema general se corresponde con el nuestro. Se trata el suyo de un modelo de LO de tipo persona-proceso-producto orientado a explicar la eficacia directiva, componentes que se refieren respectivamente a las competencias del líder, a su actividad, y a los resultados organizacionales. Sin embargo, este modelo -y a diferencia del nuestro- ni se estructura por niveles y dimensiones, ni recoge las consecuencias del líder sobre los subordinados; y en cuanto a la eficacia del líder ésta queda restringida únicamente a sus acciones -i.e., a lo que ellos denominan proceso.

Nuestro modelo en su conjunto no tiene precedente en la literatura sobre LO. Pese a ello, intentaremos resaltar aquí sus diferencias más acusadas con algunos de los enfoques teóricos previos en particular, según veremos en los epígrafes siguientes.

a. Teorías de contingencia

• Teoría de Contingencia, de Fiedler.- Al igual que en la teoría de Fiedler y colaboradores (Fiedler, 1965, 1967, 1978; Fiedler & Chemers, 1974), nuestro modelo concede importancia a las relaciones líder-miembro y a la posición del líder en su O9. Pero, a diferencia suya, nuestro modelo no los conceptúa como elementos equivalentes de la situación del líder, sino como elementos de índole y condición muy diversa. Por ejemplo, la posición del líder es considerada aquí como un elemento estructural que opera como faceta suya a nivel grupal u organizacional -i.e., como condición antecedente del LO-; y el tono de las relaciones líder-miembro no se considera como un antecedente, sino como consecuente del liderazgo —i.e., como contenido para el bloque de SUBORDINADOS. Por lo demás, nuestro modelo postula incluso que la posición del líder tendrá efectos sobre las relaciones líder-miembro.

Fuera de lo anterior, en la teoría de Contingencia -al igual que en las restantes teorías de este mismo tipo- los elementos situacionales no se organizan según niveles y dimensiones: ni se

^a La estructura de tarea no es pertinente dentro de nuestro modelo, porque -según los supuestos del objeto de estudio- todos los equipos deben operar en condiciones de trabajo similares, lo que implica la realización de trabajos -i.e., de tareas- idénticos.

establece una diferencia en sus efectos sobre subordinados y sobre objetivos. Tampoco nos ofrece Fiedler por otro lado una dinámica evolutiva del LO.

En otro orden de cosas, y a diferencia de nuestro modelo, la evaluación del LO en la teoría de Contingencia se basa en la actitud del líder hacia sus colaboradores, en lugar de que sean estos últimos los que evalúen la capacidad de LO de aquél.

Finalmente, Fiedler y colaboradores -al no estar su modelo implementado en un sistema multivariado- enfrentan el problema de articular los efectos de las distintas variables relativas a actitudes de los subordinados y a las medidas de desempeño, llegando inclusive a reconocer ellos mismos que "... Aunque la validez del modelo de contingencia en la predicción del desempeño de grupo parece bien establecido y su utilidad para predecir la satisfacción de los subordinados es prometedora, muchas brechas en la comprensión persisten que reducen el valor explicativo del modelo..." (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995).

- Teoría Path-Goal, de Evans y House.- Nuestro modelo comparte la misma orientación de Evans (1970) y House (1971; House y Dessler, 1974), para quienes la consecución de objetivos es el aspecto esencial y la finalidad básica del LO. Efectivamente, el líder debe organizar la situación y motivar a sus colaboradores hacia la consecución de objetivos, actuaciones todas ellas que se recogen como condiciones antecedentes funcionales del LO en nuestro modelo.

Sin embargo, a diferencia suya, en nuestro modelo se utilizan las dimensiones de tarea y de persona -ellos han venido utilizando las de consideración e iniciación de estructura- y, además, no se las considera aquí como factores independientes con efectos directos sobre los objetivos; sino tan sólo como dimensiones para dotar de contenido a las escalas para nuestras condiciones funcionales de LO.

Tampoco se encuentran recogidas en la teoría Path-Goal ni las características del líder como antecedentes del LO, ni las consecuencias directas del líder sobre sus colaboradores como sus consecuentes. A este último respecto, tan sólo se recogen en su modelo las características de los subordinados -y además únicamente como variable situacional que modera la eficacia del líder.

- Teoría Situacional, de Hersey y Blanchard.- En esta teoría (Hersey & Blanchard, 1977) se recogen las dimensiones de tarea y persona, al igual que en nuestro modelo; pero conceptualizándolas de manera notablemente diferente, pudiéndose aplicar aquí el mismo comentario efectuado con motivo de la teoría anterior, respecto de las conductas de consideración e iniciación de estructura.

Por otro lado, a nuestro juicio, lo importante para el LO no es la madurez de los subordinados en sí misma, sino en su conexión con los antecedentes estructurales y funcionales del LO, cuya resultante se reflejaría justamente en las consecuencias producidas por el líder sobre sus subordinados, y que éstos estén dispuestos a admitir.

- LO como toma de decisiones, de Vroom y Yetton.- La parcialidad del modelo de Vroom y Yetton (Jago & Vroom, 1975; Vroom & Jago, 1978; Vroom & Yetton, 1973) estriba básicamente en que sólo es un modelo aplicable a situaciones de LO que exijan la toma de una decisión explícita -por no hablar de otras insuficiencias suyas. La toma de decisiones se recoge también en nuestro modelo, pero exclusivamente como uno de los elementos integrantes del estilo de LO -i.e., como condición estructural del líder como persona.

A nuestro juicio, lo relevante para el LO no es tanto la forma que adopte la toma de decisiones, cuanto el modo en que éstas repercuten sobre los subordinados y sobre la consecución de objetivos en general. Puede darse el caso de que una toma de decisiones sea formalmente adecuada -según la situación, naturalmente-, pero que sus consecuencias resulten a la postre inadecuadas para el equipo, algo que terminaría por perjudicar la eficacia de esta acción en particular, y del líder en general.

Por lo demás, aunque fuera completamente posible descomponer todas las actuaciones del líder -i.e., todos nuestros antecedentes funcionales del LO- en unidades de decisión, este mismo análisis no podría hacerse extensivo ni a los antecedentes estructurales ni a los consecuentes personales -porque, en ambos casos, podría decirse ya no hay nada que decidir, sino que todo ello está ya decidido.

En último lugar, hay que tener en cuenta que las O(s) suelen normar formalmente el proceso de toma de decisiones, lo que restringe aún más el margen operativo que le resta al líder para moverse dentro del campo de actuación que contempla el trabajo de Vroom y Yetton (op.cit.) -acentuando por ende la parcialidad de un modelo de LO basado exclusivamente en la toma de decisiones.

b. Enfoques contemporáneos

- Teoría de la Atribución, de Green y Mitchell.- Es más que probable que el líder se guíe en su comportamiento con los subordinados a tenor de sus propias percepciones y atribuciones, según

afirman Green y Mitchell (1979), al igual que lo harán los subordinados con respecto al líder -ya que percepción y atribución son procesos cognitivos universales.

Sin embargo, con respecto a la eficacia del LO, debemos insistir en lo siguiente: lo importante no es en sí el binomio atribución-comportamiento por parte del líder, sino el efecto general que produzca el líder sobre los subordinados y sobre los objetivos organizacionales -siendo esto último por lo demás una cuestión que ni siquiera se plantean los enfoques contemporáneos de LO. Puede ocurrir que aun siendo la percepción-atribución del líder correcta, su actuación termine por repercutir negativamente sobre sus colaboradores -en cuyo caso las percepciones-atribuciones del líder le están haciendo un flaco servicio a su LO.

Si acaso, de entre la compleja trama de percepciones-atribuciones cruzadas entre líder-equipo, vendrían a tener más valor aquéllas de los subordinados sobre el líder -y ello por todas las razones que venimos exponiendo en todo este trabajo -véase p.ej. el anterior epígrafe de Evaluación.

- Teoría del Condicionamiento Operante, de Scott y Sims.- Las observaciones realizadas con motivo de la teoría de la Atribución pueden hacerse completamente extensivas al modelo de Scott y Sims (Scott, 1977; Sims, 1977). También los procesos de condicionamiento -y no sólo de condicionamiento operante- son procesos universales, al igual que lo son los procesos de atribución, siempre presentes a la base del comportamiento humano. Y al igual que decíamos entonces, puede decirse ahora con respecto a este modelo, a saber: el LO no puede reducirse nunca a un sólo proceso por muy básico que este sea.

En realidad, las funciones de reforzamiento juegan su papel en el LO, y por esta razón nuestro propio modelo incluye el elemento 'recompensas y castigos' como condición antecedente funcional a nivel individual -dentro de la dimensión de persona. Sin embargo, como venimos comentando, conviene insistir en que resulta muy restrictivo -y también muy arriesgado- el basar exclusivamente toda una teoría de LO en un único proceso.

Hay además en ello un peligro añadido: que el líder puede de hecho reforzar en la dirección equivocada. Si las contingencias de reforzamiento que establece el líder para con sus subordinados no están bien ajustadas -tomando siempre como referencia la percepción de los destinatarios-, entonces los efectos del reforzamiento paradójicamente resultarán negativos, primero para los subordinados y luego para la consecución de los objetivos organizacionales -efectos negativos que terminarán por

decantarse en unas condiciones de LO adversas para con las subsiguientes actuaciones del líder, según postula nuestro modelo. Únicamente a través de recabar la opinión de los subordinados sobre los efectos que verdaderamente les esté causando su líder -i.e., preguntándoles tal y como se recoge en nuestro bloque de SUBORDINADOS-, se puede sortear este obstáculo -pero esta medida, como se comprende, ya en sí misma sobrepasa los límites de la teoría del Condicionamiento Operante en el LO.

- Modelo de los Sustitutos del Liderazgo, de Kerr y Jermier.- En realidad, es absurdo y resulta imposible comparar teóricamente cualquier modelo de LO con la propuesta defendida por Kerr y Jermier (1978), ya que estos autores se colocan a priori a sí mismos en una posición de disyunción exclusiva con respecto a toda teoría de LO -si acaso, sólo sería sensato efectuar una comparación de su propuesta con los modelos de LO, respecto a su capacidad explicativa para un conjunto determinado de criterios de ejecución del LO.

Pese a ello, la noción que no el contenido de los sustitutos de LO, en tanto que variables que pueden sustituir, neutralizar, e inclusive realzar las funciones del líder, se refleja abiertamente en nuestras condiciones antecedentes estructurales, según hemos visto. En efecto, según postula nuestro modelo, las características personales y de posición percibidas en el líder, enmarcan sus actuaciones, y condicionan la efectividad de éstas sobre los subordinados y también sobre los objetivos.

c. Alternativas más recientes

Nuestro modelo, en términos generales, no contempla las recientes aportaciones de los modelos cognitivos al LO, que algunos autores denominan 'teorías de contingencia perceptual' -véase p.ej. Smith & Peterson, 1988. Estos modelos incluyen en su cuerpo procesos -y también estructuras- cognitivas, tales como esquemas, guiones, etc. Se trata en todo caso de micro-procesos¹⁰ encubiertos, que tienen lugar en tiempo real durante la situación de trabajo. Por el contrario, nuestro modelo se corresponde con un enfoque teórico decididamente de carácter más molar en su explicación del LO, y se orienta hacia características personales y actuaciones directivas que intervienen y están presentes en los procesos de interacción entre el líder y sus colaboradores -i.e., procesos que también se

¹⁰ Los procesos cognitivos -Vg. procesos de atribución, elaboración de esquemas-, son procesos básicos desde la perspectiva de la psicología cognitiva; pero, desde una perspectiva más molar, cual es la que caracteriza a la psicología de las organizaciones -en donde se encuadra justamente el estudio del LO-, tales procesos son sólo micro-procesos.

producen en tiempo real, pero en un plano más manifiesto-; y cuya existencia es hipotéticamente perceptible por los subordinados y valorable por medio de un cuestionario.

Según lo vemos nosotros, la secuencia real de procesos intervinientes en el LO -desde su ocurrencia puntual hasta su evaluación general- sería en términos generales la siguiente: micro-procesos cognitivos y macro-procesos de interacción líder-miembros reales (experiencia directa de LO) → percepción resultante (asimilación de la experiencia de LO) → recuerdo y/o reconocimiento de características-actuaciones del líder (memorización de la experiencia de LO) → aplicación-cumplimentación del instrumento (valoración de la experiencia de LO).

Si se observa con detenimiento, en la secuencia anterior existen fundamentalmente dos 'espacios sinápticos', sobre los que la información debe saltar. Uno localizado entre la experiencia real y la experiencia asimilada; y el otro, entre la memorización de la experiencia y su valoración. Nuestro modelo de LO no parte ni de la experiencia directa, ni siquiera de sus procesos de asimilación moleculares; sino que se basa más bien en los procesos resultantes de carácter mucho más global -i.e., en los procesos de memorización y valoración global de la experiencia del LO- presuponiendo que estos últimos procesos serán suficientemente representativos de los micro-procesos y macro-procesos reales.

A nuestro juicio, nos parece que existe demasiada 'distancia' entre los micro-procesos cognitivos y el desempeño de grupo. Así, según Smith y Peterson (1988), los modelos cognitivos de LO "... no se requiere que sean capaces de predecir la manera en que actuará el líder..." -y menos capaces serán aún, podríamos añadir aquí nosotros, de predecir la resultante de su conducta sobre los subordinados y sobre los objetivos organizacionales. Si acaso, los micro-procesos cognitivos podrían ayudar a descifrar cómo se cumplimenta en su momento el cuestionario -vía identificación de las instancias confirmadoras (en el recuerdo de la experiencia real)- que utiliza la fuente de evaluación para evaluar los diferentes elementos que componen el instrumento de medida. No por casualidad, las teorías del LO implícito surgieron en su día más como un intento de mejorar las descripciones que se vierten en los cuestionarios de LO (Phillips, 1984; Phillips & Lord, 1986), que como un enfoque para explicar en realidad el desempeño del líder.

Por lo demás, algunos autores piensan (véase p.ej. Smith & Peterson, 1988) que estas teorías se enfrentan con dificultades insolubles; y las tentativas llevadas a cabo hasta el momento para vincular recursos cognitivos y desempeño de LO están sufriendo fuertes y graves críticas metodológicas (Misra & Chhokar, 1995).

• Niveles del LO.- Nuestro modelo en lo que respecta a las condiciones antecedentes del LO concibe los niveles como planos, facetas existentes simultáneamente en el líder, por lo que la relación líder-niveles sería, pues, de naturaleza inclusiva: en cada líder se dan todos y cada uno de los niveles; a diferencia de Katz y Khan (1978, 1980) que conciben los niveles del LO como la posición que ocupa el líder dentro de la jerarquía organizacional -por lo que, en este caso, la relación líder-niveles es, pues, de naturaleza exclusiva: cada líder ocupa un nivel y sólo uno.

Paralelamente, nuestro modelo conceptúa los niveles como planos con contenido teórico propio -i.e., con un contenido donde se vierten justamente las condiciones del LO-, y no como meros planos metodológicos -i.e., como niveles de análisis- para ordenar y/o agrupar los datos, única finalidad que les confieren algunos autores. Por ejemplo, Dansereau, Alutto y Yammarino (1984) al igual que Williams, Podsakoff y Huber (1992) o que Podsakoff y MacKenzie (1995), utilizan niveles para describir las relaciones líder-subordinados en sus respectivos estudios; pero a más de trabajar sólo con los niveles individual y grupal, los entienden exclusivamente como unidades de análisis. No se da en ellos ni mucho menos una conceptualización teórica de los antecedentes del LO ordenados por niveles -además, su estrategia de análisis no va más allá de la mera regresión múltiple. Igualmente los niveles a los que se hace referencia en los últimos trabajos sobre la teoría de Contingencia (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995), son sólo niveles de análisis -i.e., no son niveles conceptuales; razón por la que para ellos la puntuación-LPC es una evaluación de LO a nivel individual -porque proviene del propio líder-, pero el clima grupal es ya sin embargo una evaluación de LO a nivel grupal -porque se utiliza una media de las puntuaciones provenientes de los subordinados. Como puede observarse, también se produce aquí cierta confusión, entremezclándose el nivel de análisis con la fuente de evaluación.

En su enfoque, Avolio y Bass (1995) proceden con las dimensiones del LO-transformacional -i.e., con la consideración individualizada- al igual que ya hicimos nosotros antes con las dimensiones de persona y de tarea (Duro, 1993a): adaptándolas a los niveles organizacionales. En sus propias palabras:

... La consideración individualizada puede ser concebida como una de las características del comportamiento del líder, como representando un comportamiento del grupo hacia los individuos, como una característica normativa de la cultura de una organización, o como una expectativa del líder, grupo, y cultura...(Bass & Avolio, op.cit.)

Sin embargo, el tratamiento es diferente en ambos casos, allí y aquí. En tanto que nosotros ‘re-conceptualizamos’ las dimensiones de tarea y de persona para anidarlas dentro de los diferentes niveles funcionales de LO -i.e., se parte de los niveles y se desciende hacia la micro-estructura; ellos contrariamente ‘re-nivelan’ (si se nos permite el término) sus conceptos originales de LO-transformacional originarios -i.e., se parte de la micro-estructura y se asciende hasta los niveles. De ahí que en nuestro enfoque, haya primado primordialmente el nivel; y en el suyo, los conceptos - razón por la que su ‘re-nivelación’ pueda interpretarse más bien en el sentido de una adaptación ad hoc de su modelo inicial.

Por otro lado, ellos conceptúan los niveles como agentes de conducta¹¹ -i.e., a nivel individual, el agente sería el líder; pero a nivel grupal, serían los miembros del grupo; y a nivel organizacional, sería la O el agente de conducta-, postulando además que los niveles estarían encapsulados unos en otros; en tanto que nosotros, como ya hemos visto, concebimos los niveles organizacionales como facetas del mismo líder, y que hasta cierto punto ejercerían una influencia en paralelo.

Esquemáticamente, tendríamos las implicaciones para las diversas conceptualizaciones de ‘nivel’ que se detallan en el Cuadro 5.14 (situado en la página siguiente):

Cuadro 5.14.- Diversas conceptualizaciones de ‘nivel’ y sus implicaciones

Autores	Concepto de ‘nivel’	Implicaciones
Katz y Khan	‘Nivel’ como posición en la jerarquía	Diferenciación de funciones
Williams, Podsakoff y Huber	‘Nivel’ como nivel de análisis	Organización de los datos
Avolio y Bass	‘Nivel’ como agente causal	LO como dinámica de grupos y clima
Nuestro enfoque (tesis)	‘Nivel’ como facetas del líder	Ordenación de características y funciones

¹¹ En realidad, esta propuesta de Bass y Avolio (1995) se sale de lo que tradicionalmente se viene entendiendo como LO -donde es el líder el principal agente causal-, mezclándose y llegando a diluirse en enfoques más propios de la dinámica de grupos o del clima organizacional -si no de otra cosa.

- Marcos integrados.- La primera diferencia que surge claramente de esta última comparación que vamos a efectuar aquí, es que aquéllos son sólo 'marcos' y no de modelos de LO; y aun así, ninguno de ellos ordena sus componentes por niveles organizacionales.

Por otro lado, en el marco integrado de Brion (1989) las variables de resultado final -i.e., los criterios de ejecución del LO- reciben efecto directo de las variables intervinientes -Vg. esfuerzo y compromiso de los subordinados, habilidades de los subordinados, cohesión de grupo y equipo-, pero no así de las conductas del líder -que sólo afectan por su parte a las variables intervinientes. En nuestro modelo, por el contrario, como hemos visto, las variables causales son tanto las características personales y de situación del líder -directas y a través del efecto sobre sus colaboradores-, cuanto sus propias actuaciones de LO. Por lo demás, en nuestro modelo se considera a los subordinados igualmente como variable final -aunque con efectos propios sobre los resultados organizacionales-, en virtud de la orientación explícitamente 'dual' que aquí se defiende acerca de lo que debe entenderse como éxito gerencial -i.e., un LO orientado simultáneamente hacia la consecución de objetivos y también hacia el bienestar de los subordinados.

Finalmente, debemos mencionar que en el marco propuesto por Yukl (1994), los criterios de éxito sólo reciben efecto directo de las variables situacionales e intervinientes; en tanto que los rasgos del líder tienen efecto directo sobre el poder y el comportamiento de éste, pero no así sobre los subordinados; atribuyéndose por lo demás al comportamiento del líder efectos directos únicamente sobre las variables situacionales e intervinientes. Muy al contrario de este planteamiento, valga recordar aquí que nuestro modelo postula que las condiciones estructurales del LO -Vg. los rasgos del líder- tendrán su mayor efecto sobre los subordinados, y que las condiciones funcionales lo tendrán sobre la consecución de objetivos.

Capítulo 6

INVESTIGACION FUTURA

a. Teórica

- **Micro-estructura.-** La investigación futura deberá estar dirigida a mejorar la micro-estructura del modelo de LO, debiendo perseguirse ante todo una mayor articulación entre los elementos componentes de sus condiciones estructurales y funcionales, dentro de sus respectivos niveles. Sería conveniente desarrollar teóricamente la interacción recíproca de las características y posición del líder respecto de sus actuaciones directivas: de forma tal que -por ejemplo, y en la fase de iniciación del LO- el éxito-fracaso en las condiciones funcionales a un determinado nivel, sólo repercutiera a ese mismo nivel en las condiciones estructurales -o cuando menos repercutieran mayormente a ese mismo nivel estructural. Dicha articulación acentuaría para las condiciones estructurales su papel de 'memoria' y registro de la interacción previa líder-seguidor.

Asimismo, habría que investigar si las dimensiones de evaluación que aquí se han utilizado como guía para llenar de contenido las escalas del modelo, son realmente las dimensiones más idóneas a efectos de explicar los consecuentes personales -i.e., las consecuencias del líder sobre los subordinados- y organizacionales -i.e., la consecución de objetivos por la unidad operativa- del LO. Sea como fuere, paralelamente, debería estudiarse también una posible ordenación de dimensiones que pudiera hacerse extensiva sin excepción a todas las condiciones antecedentes -y consecuentes personales- del LO.

- **Macro-estructura.-** Quizás con los tres niveles organizacionales utilizados aquí -i.e., con los niveles individual, grupal, organizacional-, no se agote en realidad la categoría de niveles existentes -y actuantes- en la O, y por extensión en el LO. A nuestro juicio, podría concebirse aún un cuarto 'nivel' -situado a medio camino entre los niveles individual y grupal-, que podría denominarse nivel 'interpersonal', y en donde se recogerían las condiciones de LO entre el supervisor y cada uno de sus subordinados en particular desde una perspectiva diádica. Presuntos ejemplos para este cuarto nivel, y que contribuirán a clarificar lo que pretendemos decir aquí, podrían ser: la compatibilidad supervisor-subordinado (como condición estructural), o la orientación personalizada de tarea (como condición funcional). Habría que estudiar también esta posibilidad que venimos discutiendo.

Pero, fuera de lo anterior, la investigación 'macro-estructural' debería poner el acento sobre todo en el estudio de las relaciones que guarda el LO visto desde una perspectiva sincrónica -i.e., visto desde la perspectiva que ofrece una configuración estática de los componentes del LO, y que es la perspectiva que a fin de cuentas se ha empleado aquí- y el LO visto desde una perspectiva diacrónica -i.e., visto desde una perspectiva que contempla la dinámica evolutiva de los componentes del LO. Habida cuenta de que la naturaleza del LO es eminentemente procesual, continua, sus mediciones discretas en el tiempo -por muy complejas que éstas sean- sólo aportarán cuando más un pálido reflejo del fenómeno real que nos ocupa. De ahí, que la investigación futura deba intentar primordialmente captar, aprehender el LO en movimiento.

Por lo demás, no existen criterios 'puros' para la evaluación del desempeño, que puedan ser explicados definitivamente por un modelo. Comenzando por la infinitud de micro-procesos y macro-procesos de LO que tienen lugar en tiempo real, y terminando por los componentes arbitrarios y aleatorios que se infiltran o pueden infiltrarse en los procesos de planificación-consecución de objetivos para cualquier O, resulta obvio de todo ello que el pretender explicar exactamente el LO con respecto a criterios de desempeño, es en verdad algo ilusorio. Tan sólo un modelo de LO puede aspirar en rigor a ciertas 'aproximaciones' a la explicación del desempeño, tratando siempre de encontrar ciertas regularidades entre unas medidas y otras.

Lo cual viene a cuento justamente de lo que hemos llamado aquí 'precondiciones' del LO. Estas son siempre fuente de confusión, y representan una enorme dificultad para el progreso de la teoría del LO. De ahí que Podsakoff et al (1995) al estudiar los sustitutos del LO -ya vimos cómo existe un cierto paralelismo entre éstos y nuestras precondiciones de LO- hayan titulado precisamente uno de sus últimos artículos Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors (Buscando una aguja en un pajar: tratando de identificar los ilusorios moderadores de las conductas de liderazgo), expresando así con este título el comprensible desánimo que pueda asistir a quien pretenda aprehender conceptualmente todas y cada una de las variables con una eventual influencia sobre las condiciones consecuentes del LO.

Desde una perspectiva exclusivamente metodológica, no habría mayor inconveniente en incluir las precondiciones como otra variable exógena con efectos sobre los objetivos; o inclusive se las podría 'distribuir' entre los diferentes niveles de las condiciones estructurales de LO -Vg. la antigüedad del director, como elemento estructural de la escala IND-E; y el tamaño del grupo, como elemento estructural de la escala GRU-E. Pero ambas opciones metodológicas chocan frontalmente con el planteamiento teórico general de nuestro modelo de LO. En el primer caso, porque las precondiciones son conceptuadas por el modelo, hoy por hoy, sólo como variables contaminantes para

los criterios de desempeño -i.e., como errores en la planificación de objetivos- y con una influencia sólo eventual para algunas (O)s; y en el segundo caso, porque los elementos que integran las condiciones estructurales son 'facetas' del líder, perceptibles por sus subordinados, y no variables sociodemográficas y/o curriculares. Obviamente, el salvar estos escollos es asunto que corresponde ya a la investigación futura.

b. Metodológica

- Muestra.- En cuanto a la muestra, en futuros estudios se debería intentar replicar nuestros resultados trabajando con muestras de sujetos mucho más amplias, pertenecientes a (O)s encuadradas dentro de diversos sectores económicos, y en donde existan otros criterios de desempeño -en especial, sería de interés ver cómo se comportan las distintas condiciones antecedentes del modelo cuando existen criterios de desempeño a nivel individual-, siendo siempre preferible en cualquier caso registros organizacionales de carácter objetivo u objetivable.

Además, si se pudiese trabajar con múltiples (O)s, ello permitiría conocer al propio tiempo si el tipo de actividad peculiar de cada O, puede determinar el perfil de coeficientes que se obtengan en el sistema de ecuaciones estructurales -a modo de rango acotado de estimaciones. También, paralelamente, una muestra amplia de (O)s en el mismo sector, nos posibilitaría averiguar si existen o no regularidades en la estimación de los diferentes parámetros, e inclusive se podrían efectuar fructíferas comparaciones entre ellas mismas -por ejemplo, estimar las semejanzas y diferencias en la influencia de las condiciones estructurales sobre los subordinados.

Asimismo, y por último, habría que estudiar cómo resultan las versiones LO-subor y LO-super de nuestro modelo para líderes situados en diferentes estratos jerárquicos de una misma O.

- Instrumento de medida.- Ante todo, habría que desarrollar una nueva versión del cuestionario CMLO, donde fuera equiparado el tamaño de sus diferentes escalas, y en donde se incluyesen además claves semánticas de nivel y de bloque de LO en la propia redacción de sus ítems.

Por otro lado, la investigación futura tendría que ensayar algunas innovaciones para guiar la cumplimentación del cuestionario de LO por parte del evaluador, facilitándole su tarea a través de clarificarle mejor el contenido y el alcance de lo que en realidad evalúa cada ítem. Por ejemplo, se podría experimentar con un cuestionario de LO con ítems especificados y/o 'validables', donde cada ítem venga acompañado de una serie de instancias confirmatorias para su contenido -Vg. si el ítem

evaluara el elemento 'habilidades sociales' percibidas en el líder, entonces las instancias confirmadoras podrían ser: 'tiene tacto para tratar situaciones delicadas', 'es cortés aun con persona difíciles', 'encaja bien las críticas'-; pudiendo también estar acompañados los ítems con marcadores para el alcance de su contenido y para la frecuencia de su ocurrencia en tiempo real ('con todas las personas en general', 'con los miembros del equipo', 'sólo con sus conocidos', 'siempre', 'algunas veces') -los ítems de este tipo ofrecerían una puntuación combinada, que a más de innovadora, podría dar mucho juego en la investigación futura del LO.

Continuando con las posibles mejoras del instrumento de medida, quizás se podría intentar también -y comprobar después los resultados- un nuevo enfoque para la redacción de los ítems, que forzara al evaluador a comparar siempre lo observado respecto a lo esperado en términos de LO, obligándole así a relacionar constantemente las características-actuaciones percibidas en el líder respecto de sus propias expectativas como subordinado. Siguiendo con el mismo ítem del ejemplo anterior, se podría preguntar al subordinado a este respecto si las 'habilidades sociales' del supervisor son 'mayores', 'iguales' o 'menores' que lo que él particularmente estima deseable -y adaptar en este sentido la escala de medida que acompaña a cada ítem (p.ej. 10 = mucho más que lo esperado, mucho más que la expectativa que se tenía; 5-6 = igual más o menos a la expectativa; 0 = mucho menos que lo esperado, mucho menos que la expectativa que se tenía). A nuestro juicio, con este enfoque sería aún más relativa e individualizada la valoración que hiciera cada evaluador de su respectivo líder, facilitando de esta manera el que aflore y se plasme en el cuestionario su particular percepción del LO.

Aparte de los cuestionarios, podrían ensayarse asimismo otras técnicas de recogida de datos -independientes o complementarias a los cuestionarios- para el estudio-evaluación del LO. Así, por ejemplo, se podría poner a prueba alguna versión de auto-registros, en donde los subordinados dejaran constancia -durante un período de tiempo señalado- de las características y/o actuaciones particulares del líder que hubieran podido tener alguna repercusión sobre sus propias actitudes como subordinado suyo hacia el propio líder, hacia el trabajo o hacia la O en general, anotando siempre -previa instrucción- el nivel y tipo de las condiciones antecedentes y consecuentes implicadas en cada registro. Por otro lado, la entrevista individual como técnica de recogida de datos, aunque de hecho sería muy útil, entra sin embargo en colisión con el carácter anónimo del que se revisten habitualmente las evaluaciones ascendentes en las investigaciones de campo -sería interesante también el poder salvar este obstáculo.

- **Análisis.**- Ulteriores estudios deberán decidir todavía si el análisis WABA es o no el más adecuado para contrastar la asignación de elementos de LO a sus correspondientes niveles. Hasta la fecha, los resultados obtenidos con esta nueva técnica en el LO tienden a ser todavía equívocos o nulos en la mayoría de las ocasiones -véase p.ej. Williams, Podsakoff y Huber (1992). Además, algunas de las decisiones adoptadas sobre el nivel de análisis correspondiente a cada dimensión, son muy forzadas -p.ej. en el trabajo de Avolio y Bass (1995), se decide que la consideración individualizada opera a nivel de las diferencias individuales entre líderes a nivel grupal aun habiendo obtenido unos resultados tan próximos como lo son éstos: Between = .73 (nivel grupal) y Within = .69 (nivel individual).

Por lo demás, correspondería ya a la investigación analítica determinar cuáles serían las técnicas más apropiadas para evaluar mejor el carácter 'estructural' de nuestras condiciones estructurales de LO; teniendo presente que una condición sería estructural respecto de otra condición, si y sólo si ciertas invarianzas en la primera condición (estructural) estuviesen asociadas a ciertas varianzas en la segunda condición (funcional), pero no lo contrario -p.ej. un líder con condiciones estructurales positivamente evaluadas podría tener condiciones funcionales bien positiva, bien negativamente evaluadas; pero un líder con condiciones estructurales negativamente evaluadas sólo podría tener condiciones funcionales negativamente evaluadas. Quizás aquí una técnica de opción para analizar estos aspectos pudiera ser alguna que otra modalidad del análisis de varianza.

En otro orden de cosas, se podría realizar también una investigación analítica exploratoria para verificar si otras configuraciones alternativas para el sistema de ecuaciones estructurales, pudieran expresar mejor el mismo modelo teórico de LO. Por ejemplo, considerando exclusivamente como variables exógenas a las condiciones estructurales, y como variables endógenas a todas las condiciones restantes -i.e., a las condiciones antecedentes funcionales, condiciones consecuentes personales y condiciones consecuentes organizacionales.

Respecto a la dinámica evolutiva del LO, la investigación futura debería emprender igualmente estudios de carácter longitudinal -con medidas repetidas y secuenciales de las diversas condiciones antecedentes y consecuentes- para ver si se dan, y cómo ocurren las diferentes fases de LO postuladas por el modelo; y para comprobar asimismo qué repercusiones tienen en el decurso temporal unas condiciones de LO sobre otras -Vg. las condiciones funcionales y las consecuencias del líder, sobre las condiciones estructurales-; investigación cuya implicación analítica más inmediata, sería por de pronto la exigencia de tener que trabajar con modelos simplex -i.e., con modelos de ecuaciones estructurales de carácter recursivo (Jöreskog & Sörbom, 1988). La utilización de este tipo de modelos, por otra parte, vendría a ser conforme con la concepción prevaleciente en la actualidad

sobre el LO como fenómeno multivariado, con variables mutuamente recíprocas -véase p.ej. Lord & Hall (1992); pero también Brion (1989) y Yukl (1994).

Finalmente, la investigación futura decidirá si es viable o no la opción de situar ciertos elementos de 'control' en los cuestionarios de LO12, a modo de prisma donde se reflejen los diferentes sesgos del evaluador -Vg. efecto halo, amiguismo, indulgencia-, para poder 'limpiar' a continuación desde tales elementos de control los restantes ítems del cuestionario por uno u otro procedimiento analítico -p.ej. a través de una regresión múltiple.

¹² En el *CMLD* se incorporaban ya 4 ítems de control -i.e., «actitud hacia la evaluación del superior», «conocimiento del director», «medida en que éste agrada personalmente al subordinado», «existencia de conflicto interpersonal entre éste último y el director»-, que no se han incluido en el presente estudio. Para un mayor comentario sobre los mismos, véase Duro [1993a].

REFERENCIAS

- Aamodt, M.G. (1996). *Applied industrial/organizational psychology* (2nd ed.). Radford, VA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Adams, H.E., Doster, J.A. & Calhoun, K.S. (1977). A psychologically based system of response classification. En A. Cimiero, H. Adams & K.S. Calhoun (Eds.). *Handbook of behavioral assessment*. Nueva York: Wiley & Sons Ltda.
- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action: A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*, 13(2), 185-209.
- Anderson, L.R. (1966). Leader behavior, member attitudes, and task performance of intercultural discussion groups. *Journal of Personality and Social Psychology* 69, 305-319.
- Andriessen, E.J.H. & Drenth, P.J.D. (1984). Leadership: Theories and models. En D.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems, C.J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley and Sons Ltd.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. Nueva York: Wiley, 1964.
- Arнау, J. (1979). *Psicología experimental. Un enfoque metodológico*. México: Ed. Trillas.
- Ashford, S. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. *Research in Organizational Behavior* 11, 33-174.
- Ashour, A.S. (1973). Further discussion of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance* 9, 369-376.
- Ashour, A.S. & Johns, G. (1983). Leader influence through operant principles: A theoretical and methodological framework. *Human Relations* 36, 603-626.
- Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology* 45, 141-164.
- Avolio, B. & Bass, B.M. (1988). Charisma and Beyond: Research findings on transformational and transactional leadership. En J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Boston, MA: Lexington.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly* 6(2), 199-218.
- Ayman, R., Chemers, M.M. & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *Leadership Quarterly* 6(2), 147-167.
- Baird, L.S. (1977). Self and superior ratings of performance: As related to self esteem and satisfaction with supervision. *Academy of Management Journal* 20, 291-300.

- Baldrige, J.V. (1971). *Power and conflict in the university*. Nueva York: Wiley.
- Bales, R.F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. En E.E. Maccoby, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bales, R.F. & Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. En T. Parsons et al. (Eds.), *Family, socialization, and interaction processes*. Nueva York: Free Press.
- Ball, G.A., Trevino, L.K., Sims, H.P. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social affect. *Leadership-Quarterly* 3(4) 307-333
- Barnard, C.I. (1946). The nature of leadership. En S.D. Hoslett (Ed.), *Human factors in management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Barnett, T.R. & Arnold, D.R. (1989). *Journal of Business Research* 19(4), 283-292.
- Barnlund, D.C. (1962). Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members. *Speech Monographs* 29, 45-52.
- Barón, M. (1986). Estudio empírico del modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. (tesina no publicada).
- Bass, B.M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. Nueva York: Harper.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Rev. ed. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, R. (1990). *The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M., Valenzi, E.R., Farrow, D.L. & Solomon, R.J. (1975). Management styles associated with organizational task, personal and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology* 60, 720-729.
- Bavelas, A. (1960). *Leadership: Man and function*. *Administrative Science Quarterly* 4, 491-498.
- Beer, M. (1964). *Leadership, employee needs, and motivation*. Ohio State University, Columbus. (tesis doctoral no publicada).
- Beer, M. (1981). Performance appraisal: Dilemmas and possibilities. *Organizational Dynamics*, Winter, 24-36.
- Bellows, R.M. (1959). *Creative leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bennett, R. (1994). *Organizational behaviour* (2nd ed.). Southport, England: Pitman Publishing.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Nueva York: Harper & Row.

- Bergen, H.B. (1939). Finding out what employees are thinking. *Conference Board Mgmt. Rec.*, April 1939.
- Bernardin, H.J. (1978). Effects of rater training on leniency and halo errors in student rating of instructors. *Journal of Applied Psychology* 63, 301-308.
- Bernardin, H.J. & Beatty, R.W. (1984). *Performance appraisal*. Boston: Kent.
- Bernardin, H.J. & Beatty, R.W. (1987). Can subordinate appraisals enhance managerial productivity? *Sloan Management Review* 28(4), 63-73.
- Bernardin, H.J. & Klatt, L.A. (1985). Managerial appraisal systems: Has practice caught up to the state of the art? *Personnel Administrator* 30(11), 79-86.
- Beynon, H. (1973). *Working for Ford*. Londres: Penguin.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *Journal of Applied Psychology* 18, 275-292.
- Blakely, G.L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54(1), 57-80.
- Blank, W., Weitzel, J.R. & Green, S.G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology* 43, 579-597.
- Borman, W.C. (1974). The rating of individuals in organizations: An alternative approach. *Organizational Behavior and Human Performance* 12, 105-124.
- Borman, W.C. (1979). Format and training effects on rater accuracy and rater errors. *Journal of Applied Psychology* 64, 410-421.
- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance* 6(1), 1-21.
- Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1967). Peer leadership within work groups. *Personnel Administration* 30, 45-50.
- Brewer, N. (1995). Leadership and supervision. En N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and policing*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brion, J.M. (1989). *Organizational leadership of human resources. The knowledge and the skills*. Greenwich: JAI Press.
- Broman, W.K. (1974). *The relationship of administrative processes to the innovativeness of public secondary schools*. State University of Nueva York at Buffalo, Buffalo. (tesis doctoral no publicada).
- Broome, A. (1993). *Leadership and change*. Sixth European Congress on Work and Organizational Psychology. Alicante, EAWOP.
- Brown, J.F. (1936). *Psychology and the social order*. Nueva York: McGraw-Hill.

- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Bush, G.W. & Stinson, J.W. (1980). A different use of performance appraisal: Evaluating the boss. *Management Review*, Nov. 14-17.
- Butler, J.F. (1993). Assessing the situations of the LEAD. *Organization Development Journal* 11(4), 33-42.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 80(4), 468-478.
- Cammann, C. et al. (1979). *The Michigan Organizational Assessment*.
- Campbell, J.P. (1977). The cutting edge of leadership: An overview. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership, the cutting edge*. Carbondale, IL: South Illinois University Press.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En Berkowitz L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12). Nueva York: Academic Press.
- Carter, L.F., Haythorn, W, Shriver, B. & Lanzetta, J.T. (1951). The behavior of leaders and other group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46, 589-595.
- Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) (1953). *Group Dynamics: Research ant theory*. Nueva York: Harper & Row.
- Caska, B.A., Kelley, K. & Christensen, E.N. (1992). Organizational needs assessment: Technology and use. En Kelley, K. *Advances in Psychology. Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. North-Holland: Elsevier Science Publishers BV.
- Castaneda, M. & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies* 16(4), 357-366.
- Coffin, T.E. (1944). A three-component theory of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 39, 63-83.
- Coghlan, D. (1995). Rediscovering organizational levels for OD interventions. *Organization Development Journal* 13(2), 19-27.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (revised ed.). Nueva York: Academic Press.
- Conger, J.A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, Winter, 46-58.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior* 15(5), 439-452.
- Cooke. R.A. & Rousseau, D.M. (1981). Problems of complex systems: A model of system problems solving applied to school. *Education Administration Quarterly* 17(3), 15-41.

- Cunningham, J.B. (1992). Theory can be practical: How managers develop their skills. *Leadership and Organization Development Journal* 13(4), 20-26.
- Childers, T.L., Dubinsky, A.J. & Gencturk, E. (1986). On the psychometric properties of a scale to measure leadership substitutes. *Psychological Reports* 59, 1215-1226.
- Christensen, L. (1974). The influence of trait, sex, and information on accuracy of personality assessment. *Journal of Personality Assessment* 38, 130-135.
- Dansereau, F., Alutto, J.A. & Yammarino, F.J. (1984). *Theory testing in organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46-78.
- Dansereau, F., Yammarino, F.J. & Markham, S.E. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *Special Issue: Leadership: The multiple-level approaches: II. Leadership-Quarterly* 6(3), 413-450.
- Darling J.R. (1992). Total quality management: The key role of leadership strategies. *Leadership and Organizational Development Journal* 13(4), 3-7.
- Davis, K. (1962). *Human relations at work*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Davis, R.C. (1942). *The fundamentals of top management*. Nueva York: Harper.
- Day, D.R. (1968). Descriptions of male and female leader behavior by male and female subordinates. Urbana: University of Illinois, Department of Industrial Administration.
- Decotiis, T.A. (1977). An analysis of the external validity and applied relevance of three rating formats. *Organizational Behavior and Human Performance* 19, 247-266.
- Deluga, R.J. & Perry, J.T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology* 64(3), 239-252.
- DeNisi, A.S. & Mitchell, J.L. (1978). An analysis of peer ratings as predictors and criterion measures and a proposed new application. *Academy of Management Review* 3, 369-374.
- Deshpande, S.P. & Joseph, J. (1994). Variation in compensation decisions by managers: An empirical investigation. *Journal of Psychology* Jan 128(1), 41-50.
- Deshpande, S.P. & Schoderbek, P.P. (1993). Pay-allocation by managers: A policy-capturing approach. *Human Relations* Apr 46(4), 465-479.
- Diccionario de la Lengua Española, Edición 21ª. Madrid, 1992
- Dickinson, T.I. & Tice, T.E. (1974). A multitrait-multimethod analysis of scales developed by retranslation. *Organizational Behavior and Human Performance* 9, 421-438.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S. & Howell, W.C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: An integrated approach*. Ft Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.

- DiTomaso, N. (1993). Weber's social history and Etzioni's structural theory of charisma in organizations: Implications for thinking about charismatic leadership. Special Issue: Charismatic leadership: Neo-Weberian perspectives. *Leadership Quarterly* 4(3-4), 257-275.
- Downey, H.K., Sheridan, J.E. & Slocum, J.W., Jr. (1976). The path-goal theory of leadership: A longitudinal analysis. *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 156-176.
- DuBrin, A.J. (1963). Trait and situational approaches in the development of a leadership inventory. *Journal of Industrial Psychology* I, 28-37.
- Dunnette, M.D. & Borman, W.C. (1979). Personnel selection and classification systems. *Annual Review of Psychology* 30, 477-525.
- Durlak, J.A. & Lipsey, M.W. (1991). A practitioner's guide to meta-analysis. *American Journal of Community Psychology* 19(3), 291-331.
- Duro, A; Fernández Ríos, M; y San Martín, R. (1999). Modelo integrado de Liderazgo Organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (3), 331-349.
- Duro, A; Fernández Ríos, M; y San Martín, R. (1998). Modelo integrado de Liderazgo Organizacional: su prueba empírica inicial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 169-192.
- Duro, A. (1991). La eficacia de los sistemas de incentivos en la empresa. Revisión teórica y evaluación de un caso real. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 7 (18), 25-32.
- Duro, A. (1992). Cuestionario de sistemas de incentivos para el desarrollo por objetivos (CSIDPO). Su proceso de elaboración, y el análisis de relaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 8 (21), 5-18.
- Duro, A. (1993a). Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional (CMLO): características psicométricas generales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 9 (26), 265-291.
- Duro, A. (1993b). Meta-analysis de la validez en las medidas de liderazgo. (manuscrito no publicado).
- Eagly, A.H. & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 108(2), 233-256.
- Eagly, A.H., Karau, S.J. & Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 117(1), 125-145.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 111(1), 3-22.
- Eden, D. & Leviathan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology* 60, 736-741.
- Edwards, J.E., Rode, L.G. & Ayman, R. (1988). The construct validity of scales from four leadership questionnaires. *The Journal of General Psychology* 116(2), 171-181.

- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 277-298.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. & Cheng, B.S. (1987). Culture-free leadership effectiveness versus moderator of leadership behavior: An extension and test of Kerr and Jermier's substitute for leadership model in Taiwan. *Journal of International Business Studies* 18, 43-60.
- Fahr, J.L., Werbel, J.D. & Bedeian, A.G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluating. *Personnel Psychology* 41, 141-156.
- Feierabon, R.L. & Janis, I.L. (1954). An experimental comparison of two ways of organizing positive and negative arguments in persuasive communications. *American Psychologist* 9, 362-363.
- Feldman, J.M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology* 6, 127-148.
- Ferris, G.R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology* 70, 777-781.
- Fiedler, F.E. (1965). Engineering the job to fit the manager. *Harvard Business Review* 43, 115-122.
- Fiedler, F.E. (1967). A contingency theory of leadership effectiveness. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 11. Nueva York: Academic Press.
- Fiedler, F.E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology* 16, 532-548.
- Fiedler, F.E. & Chemers, M.M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M. & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The LEADER MATCH concept*. Nueva York: Wiley.
- Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. Nueva York: Wiley.
- Fiedler, F.E. & House, R.J. (1988). Leadership theory and research: A report of progress. En C.L. Cooper & I. Roberston (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Fiedler, F.E., Murphy, S.E. & Gibson, F.W. (1992). Inaccurate reporting and inappropriate variables: A reply to Vecchio's (1990) examination of cognitive resource theory. *Journal of Applied Psychology* 77(3), 372-374.
- Fleishman, E.A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal Applied Psychology* 37, 153-158.

- Fleishman, E.A. (1957). The leadership opinion questionnaire. En R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Fleishman, E.A. (1960). *Leadership opinion questionnaire*. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Fleishman, E.A. (1969). *Manual for leadership opinion questionnaire*. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Fleishman, E.A. (1972). *Manual for the supervisory behavior description questionnaire*. Washington, D.C.: American Institutes for Research.
- Fleishman, E.A. & Harris, E.F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology* 15, 43-56.
- Fleishman, E.A., Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Levin, K.Y., Korotkin, A.L. & Hein, M.D. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly* 2(4), 245-287.
- Fleishman, E.A. & Simmons, J. (1970). Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israeli foremen. *Personnel Psychology* 23, 169-172.
- Fok, L.J., Hartmann, S.J., Crow, S.M. & Moore, Alger (1995). Use of the Leadership Opinion Questionnaire to predict managerial success in organizations: A longitudinal study. *Organization Development Journal* 13(1), 23-32.
- Foti, R.J., Fraser, S.L. & Lord, R.G. (1982). Effects of leadership labels and prototypes on perceptions of political leaders. *Journal of Applied Psychology* 67, 326-333.
- Foti, R.J. & Luch, C.H. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *Leadership Quarterly* 3(1), 55-65.
- Fox, S. & Dinur, Y. (1988). Validity of self-assessment: A field evaluation. *Personnel Psychology* 41, 581-592.
- Franklin, J.L. (1975). Relations among four social-psychological aspects of organizations. *Administrative Science Quarterly* 20, 422-433.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartright (Ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- French, W.L., Bell, C.H. & Zawacki, R.A. (1978). *Organizational development: Theory, practice and research*. Dallas: Business Publications.
- Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. Nueva York: Farrar & Rinehart.
- Frone, M.R., Adams, J. Rice, R.B. & Instone-Noonan, D. (1986). Personality and Social Psychology Bulletin 12(4), 454-461.
- Fujii, D.S. (1977). A dyadic, interactive approach to the study of leader behaviors. *Dissertation Abstracts International* 37, 5415-5416.

- Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. & Jones, N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology* 41, 345-353.
- Gibb, C.A. (1954). *Handbook of social psychology*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Gibb, C.A. (1969). *Leadership: Selected readings*. Baltimore: Penguin Books.
- Gil, J.M. (1995). Las personas, clave para conseguir los resultados. *Capital Humano* 79, 50-54.
- Gioia, D.A. & Sims, H.P., Jr. (1985). Self-observing bias and actor-observer differences in organizations: An empirical analysis. *Journal of Applied Psychology* 15-16, 547-63.
- Gist, M.E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review* 12, 472-485.
- Goberna, R. (1994). Liderazgo y cultura. *Antropologica. Revista de Etnopsicología y Etnopsiquiatría* 15-16, 135-143.
- Gómez, J. (1987). *Meta-análisis*. Barcelona: PPU.
- Goodman, P.S. & Penning, J.M. (1980). Critical issues in assessing organization effectiveness. En E.E. Lawyer, D.A. Nadler & C. Camman (Eds.). *Organizational Assessment*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Goodson, J.R., McGee, G.W. & Cashman, J.F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies* 14(4), 446-461.
- Graeff, C. (1983). The situational leadership theory: A critical review. *Academy of Management Review* 8, 285-291.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Graen, G., Alvares, K., Orris, J.B. & Martella, J.A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin* 74, 285-296.
- Graen, G. & Cashman, J.F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Graen, G., Dansereau, F. & Minami, T. (1972). Dysfunctional leadership styles. *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 216-236.
- Graen, G., Novak, M.A. & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 109-131.
- Graen, G. & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology* 63, 206-212.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 9. Greenwich, CT: JAI Press.

- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Special Issue: Leadership: The multiple-level approaches (Part D). Leadership Quarterly* 6(2), 219-247.
- Green, S.G. & Mitchell, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 429-458.
- Greene, C.N. (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology* 60, 187-193.
- Hain, T. (1972). Determinants of changes in supervisory styles: An empirical test. *Proceedings of the Midwest Academy of Management*.
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hambleton, R.K. & Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies* 7, 225-242.
- Hamblin, R.L. Miller, K. & Wiggins, J.A. (1961). Group morale and competence of the leader. *Sociometry* 24, 295-311.
- Hammer, T.H. & Dachler, P. (1973). The process of supervision in the context of motivation theory. College Park: University of Maryland, Department of Psychology, Technical Report n° 3.
- Harris, M.M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-superior, self-peer, and peer-supervisory ratings. *Personnel Psychology* 41, 43-62.
- Hart, L.B. (1975). Training women to become effective leaders: A case study. *Dissertation Abstracts International* 35, 69-77.
- Hart, S.L. & Quinn, R.E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations* 46(5), 543-574.
- Head, T.C., Gavin, C. & Sorensen, P.F. (1991). Contemporary trends in O.D.: 1989. *Organization Development Journal* 9(1), 11-32.
- Head, T.C. & Sorensen, P.F. (1989). Contemporary trends in OD: 1988. *Organization Development Journal* 7(4), 13-24.
- Hedges, L.V. & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. Orlando, FL: Academic Press.
- Heildemann, M.E., Hornstein, H.A., Cage, J.H. & Herschlag, J.K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role perspective: The case of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology* 69, 50-60.
- Heller, F.A. & Wilpert, B. (1981). *Competence and power in managerial decision-making*. Chichester: Wiley.

- Hemphill, J.K. (1954). A proposed theory of leadership in small groups. Columbus: Ohio State University, Personnel Research Board, Technical Report (informe no publicado).
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hemphill, J.K., Seigel, A. & Westie, C.W. (1951). An exploratory study of relations between perceptions o leader behavior, group characteristics, and expectations concerning the behavior of ideal leaders. Columbia: Ohio State University, Personnel Research Board (estudio no publicado).
- Henderson, R.I. (1984). *Performance appraisal* (2nd ed.). Reston, VA: Reston publishing.
- Heneman, H.G. (1971). An empirical investigation of expectancy theory predictions of job performance. *Proceedings of the Academy of Management*.
- Henwood, C.I. (1991). Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management* 17(1), 57-76.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23, 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1972). The management of change. *Change and the use of power*. *Training and Development Journal* 26, 6-10.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1973). *Leader effectiveness and adaptability description-self*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Holzbach, R.L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology* 63(5), 579-588.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Nueva York: Free Press.
- Hollander, E.P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly* 3(1), 43-53.
- Hollander, E.P. & Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin* 71, 387-397.
- Hosking, D.M. & Morley, I. (1988). The skills of leadership. En J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds.), *Emerging Leadership Vistas*. Boston, MA: Lexington.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16, 321-338.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R.J. (1984). Power in organizations: A social psychological perspective Faculty of Management, University of Toronto. (comunicación no publicada).
- House, R.J. (1988). Power and personality in complex organizations. En B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, volume 10. Greenwich CT: JAI Press.
- House, R.J. & Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research and Organizational Behavior* 1, 399-421.
- House, R.J. & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Bossiness* 3, 81-97.
- House, R.J., Spangler, W.D. & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 36, 364-396.
- Houser, J.D. (1927). *What the employer thinks*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Howell, J.P. & Dorffman, P.W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal* 24, 714-728.
- Howell, J.P., Dorffman, P.W. & Kerr, S. (1986). Moderator variable in leadership research. *Academy of Management Review* 11, 88-102.
- Hummel, R.P. (1975). Psychology of charismatic followers. *Psychological Reports* 37, 759-770.
- Hunt, J.G., Boal, K.B. & Sorenson, R.L. (1990). Top management leadership: Inside the black box. *Leadership Quarterly* 1(1), 41-65.
- Hunt, J.G. & Larson, L.L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Schuler, R.S. (1978). Relations of discretionary and nondiscretionary leadership to performance and satisfaction in a complex organization. *Human Relations* 31, 507-523.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.K. (1990). *Methods of meta-analysis correcting error and bias in research findings*. Londres: Sage.
- Imada, A.S. (1982). Social interaction, observation, and stereotypes as determinants of differentiation in peer ratings. *Organizational Behavior and Human Performance* 29, 397-415.
- Ivancevich, J.M., Szilagyii, A.D. & Wallace, M.J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. Santa Mónica: Goodyear.
- Jago, A.G. & Vroom, V.H. (1975). Perceptions of leadership style: Superior and subordinate descriptions of decision-making behavior. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale: Southern Illionis University Press.

- James, L.R. & Jones, A.P. (1974). Organizational structure: A review of structural dimensions and their conceptual relationship with individual attitudes and behavior. Technical Report no. 74-20. Fort Worth: Texas Christian University. Institute of Behavior Research.
- Janda, K.F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations* 13, 345-363.
- Jermier, J.M. & Berkes, L.J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly* 24, 1-23.
- Johns, G. (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work* (4th ed.). Nueva York: HarperCollins College Publishers.
- Johnson, A.L. & Luthans, F. (1990). The relationship between leadership and management: An empirical assessment. *Journal of Managerial Issues* 2(1), 13-25.
- Johnson, C. (1993). Gender and formal authority. *Social Psychology Quarterly* 56(3), 193-210.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1978). LISREL VI-Analysis of linear structural relationship by the method of maximum likelihood: A user's guide. Chicago: International Educational Services.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1988). *Lisrel 7. A Guide to the Program and Applications*, 2nd Edition. Moresville, Indiana: Scientific Software, Inc.
- Judge, T.A. & Martocchio, J.J. (1995). The role of fairness orientation and supervisor attributions in absence disciplinary decisions. *Journal of Business and Psychology* Fal 10(1), 115-137.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal* 38(4), 1075-1104.
- Kahn, R.L. & Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics*. Nueva York: Harper & Row.
- Kane, J.S. & Lawler, E.E. (1978). Methods of peer assessment. *Psychological Bulletin* 85, 555-586.
- Katerberg, R. & Hom, P.W. (1981). Effects of within-group and between-group variation in leadership. *Journal of Applied Psychology* 66, 218-223.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychological Organizations* (2nd rev.). Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1980). Organizations as social systems. En E.E. Lawrer, D.A. Nadler & C. Camman (Eds.) *Organizational Assessment*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Kenny, D.A. & Zaccaro, S.J. (1983). An estimate of variance due to traits in leaderships. *Journal of Applied Psychology* 68, 678-685.
- Kerr, S., Hill, K.D. & Broedling, S.G. (1986). The first-line supervisor: Phasing out or here to stay? *Academy of Management Review* 11, 103-117.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375-403.

- Kerr, S. & Schriesheim, C. (1974). Consideration, initiating structure and organizational criteria - An update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology* 27, 555-568.
- Kerr, S., Schriesheim, C.A., Murphy, C.J. & Stogdill, R.M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance* 12, 62-82.
- Kirchner, W.K. (1965). Relationships between supervisory and subordinate ratings for technical personnel. *Journal of Industrial Psychology* 3, 57-60.
- Klimoski, R.J. & London, M. (1974). Role of the rater in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology* 59, 445-451.
- Klimoski, R.J. & Strickland, W.J. (1977). Assessments centers: Valid of merely prescient. *Personnel Psychology* 30, 353-361.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1955). *Principles of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Koopman, D.L. & Drenth, P.J.D. (1980). Een contingentie-model voor participatie in complexe besluitvorming [A contingency model for participation in complex decision-making]. *Mens en Onderneming* 6, 464-478.
- Korman, A.K. (1966). "Consideration", "Initiating Structure", and organizational criteria. *Personnel Psychology* 18, 349-360.
- Kornhauser, A.W. & Sharp, A.A. (1932). Employee attitudes. *Personnel Journal* 10, 393-404.
- Kramer, M.W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research* 22(1), 39-64.
- Kudisch, J.D., Poteet, M.L., Dobbins, G.H., Rush, M.C., et al (1995). Expert power, referent power, and charisma: Toward the resolution of a theoretical debate. *Journal of Business and Psychology* 10(2), 177-195.
- Lacho, K.J., Stearns, G.K. & Villere, M.R. (1979). A study of employee appraisal systems of major cities in the United States. *Public Personnel Management* 8, 111-125.
- Laiken, M.E. (1994). The myth of the self-managing team. *Organization Development Journal* 12(2), 29-34.
- Lammers, C.J. (1975). Self-management and participation: Two concepts of democratization in organizations. *Organization and Administrative Sciences* 5, 17-33.
- Landy, F.J. & Farr, J.L. (1980). Performance ratings. *Psychological Bulletin* 87, 72-107.
- Larson, J.R., Jr. (1982). Cognitive mechanisms mediating the impact of implicit theories of leader behavior ratings. *Organizational Behavior and Human Performance* 29, 129-140.
- Larson, J.R., Jr. (1984). The performance feedback process: A preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance* 29, 42-76.
- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

- Latham, G.P., Wexley, K.N. & Pursell, E.D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology* 60, 550-555.
- Lawler, E.E. (1967). Managers' attitudes toward how their pay is and should be determined. *Journal of Applied Psychology* 50, 273-279.
- Lawler, E.E., Nadler, D.A. & Canmann, C. (Eds.). (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. Nueva York: John Wiley and Sons Ltd.
- Lawler, E.E., Porter, L.W. & Tannenbaum, A. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. *Journal of Applied Psychology* 52, 432-439.
- Lawshe, C.H. & Nagle, B.F. (1953). Productivity and attitude toward supervisor. *Journal of Applied Psychology* 37, 159-162.
- Lazer, R.I. & Wikstrom, W.S. (1977). *Appraisal managerial performance: Current practices and future directions*. Nueva York: Conference Board.
- Leana, C.R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal* 29, 754-774.
- Lewin, A.Y. & Zwany, A. (1976). Peer nominations: A model, literature critique, and a paradigm for research. *Personnel Psychology* 29, 423-447.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Personality and Social Psychology* 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1973). Human resource accounting: Building and assessing productive organizations. *Personnel* 50, 8-24.
- Likert, R. & Fisher, S. (1977). MBGO: Putting some team spirit into MBO. *Personnel* 54, 41-47.
- Likert, R. & Likert, J.G. (1976). *New ways of managing conflict*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Lindström, K. & Huuhtanen, P. (1993). Managing organizational and social change in banking. Sixth European Congress on the Psychology of Work and Organizational Psychology. Alicante, EAWOP.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Loizaga, I.(1995). El líder: más allá del gestor tradicional. *Capital Humano* 79, 55-57.
- London, M. & Wohlers, A.J. (1991). Agreement between subordinate and self-ratings in upward feedback. *Personnel Psychology* 44, 375-390.
- London, M., Wohlers, A.J. & Gallagher, P. (1990). A feedback approach to management development. *Journal of Management Development* 9(6), 17-31.

- Lord, R.G, Foti, R.J. & De Vader, C.H. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance* 34, 343-378.
- Lord, R.G. & Hall, R.J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly* 3(2), 137-157.
- Lord, R.G. & Smith, J.E. (1983). Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review* 8, 50-60.
- Lord, R.G., De Vader, C.J. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 402-410.
- Luthans, F. & Lockwood, D.L. (1984). Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. En J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim & R. Stesart (Eds.), *Leaders and managers*. Nueva York: Pergamon Press.
- Mainiero, L.A. & Tromley, Ch.L. (1994). *Developing managerial skills in organizational behavior: Exercises, cases, and readings* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Mabe, P.A. & West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 67, 280-296.
- Mann, F.C. (1961). Studying and creating change. En W. Bennis, K. Benne & R. Chin (Eds.), *The planning of change*. Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin* 56, 241-270.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11, 585-600.
- Manz, C.C. & Sims, H.P., Jr. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review* 3, 361-367.
- Manz, C.C. & Sims, H.P., Jr. (1989). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. & Sims, H.P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics* Spring 1991, 18-35.
- Maples, M.F. (1992). STEAMWORK: An effective approach to team building. *Journal for Specialists in Group Work* 17(3), 144-150.
- Mausner, B. & Bloch, B.L. (1957). A study of the additivity of variables affecting social interaction. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 54, 250-256.
- McCall, M.W., Jr. & Lombardo, M.M. (Eds.) (1978). *Leadership: Where else can we go?* Durham, N.C.: Duke University Press.

- McCall, M.W., Morrison, A.M. & Hannan, R.L. (1978). Studies of managerial work: Results and methods. Technical Report n° 9. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McClelland, D.C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* 1, 389-392.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- McElroy, J.C. & Stark, E. (1992). A thematic approach to leadership training. *Journal of Managerial Issues* 4(2), 241-253.
- McEnergy, J.M., Kulick, N. & Mayer, R.S. (1982). Evaluating sex differences in managerial perceptions of performance appraisal. Presentado en la reunión anual de la American Psychological Association, Washington, DC.
- McEvoy, G.M. & Beatty, R.W. (1989). Assessment centers and subordinate appraisals of managers: A seven-year examination of predictive validity. *Personnel Psychology* 42, 37-52.
- McEvoy, G.M. & Buller, P.F. (1987). User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. *Personnel Psychology* 40, 785-797.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McIntyre, M.D. & James, L.R. (1995). The inconsistency with which raters weight and combine information across targets. *Human Performance* 8(2), 95-111.
- Meinal, J.R. & Ehrlich, S.B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal* 30, 91-109.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30, 78-102.
- Merton, R.K. (1969). The social nature of leadership. *American Journal Nurs.* 69, 2614-2618.
- Miles, R.E. (1964). Conflicting elements in managerial ideologies. *Industrial Relations* 4, 77-91.
- Miles, R.E. (1974). Leadership: Human relations or human resources. En D.A. Kolb, I.M. Rubin & J.M. McIntyre (Eds.). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Miles, R.E. & Ritchie, J.B. (1968). Leadership attitudes among union officials. *Industrial Relations* 8, 108-117.
- Miller, J.A. (1973). A hierarchical structure of leadership behaviors. Rochester, NY: University of Rochester, Management Research Center, Technical Report no. 66.
- Mills, P.K. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review* 8, 445-453.
- Mills, P.K. & Posner, B.Z. (1982). The relationship among self-supervision, structure, and technology in professional service organizations. *Academy of Management Journal* 25, 437-443.
- Miner, J.B. (1965). *Studies in management education*. Atlanta: Organizacional Measurement Systems.
- Miner, J.B. (1968). The early identification of managerial talent. *Personnel Guidance* 46, 586-591.

- Miner, J.B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kint, OH: Kent State University Press.
- Miner, J.B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology* 31, 739-760.
- Miner, J.B. (1986). Managerial role motivation training. *Journal of Management Psychology* 1(1), 25-30.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Nueva York: Harper & Row.
- Misra, S. & Chhokar, J.S. (1995). Explaining leadership performance through cognitive resources. *Applied Psychology An International Review* 44(1), 45-47.
- Misumi, J. (1984). Decision-making in Japanese groups and organizations. En B. Wilpert & A. Sorge (Eds.), *International Yearbook of Organizational Democracy*, vol. 2. Chichester: Wiley.
- Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership* (Ed. M.F. Peterson). Ann Arbor, Michigan: University Of Michigan Press.
- Misumi, J. & Peterson, M.F. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly* 30, 198-223.
- Misumi, J. & Peterson, M.F. (1987). Supervision and leadership. En B.M. Bass & Drenth, P.J.D. (Eds.), *Advanced in Organizational Psychology*. Associate Editors Peter Weissemberg.
- Mitchell, T.R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology* 30, 243-281.
- Mitchell, T.R. & Kalb, L.S. (1981). Effects of outcome knowledge and outcome valence on supervisors' evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 604-612.
- Morales, J.F. & Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J.M. Peiró, F. Prieto, J.L. Melia & O. (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties*. Hove, England: Erlbaum (UK) Taylor & Francis, Publishers.
- Morgan, R.B. (1989). Reliability and validity of a factor analytically derived measure of leadership behavior and characteristics. *Educational and Psychological Measurement* 49(4), 911-919.
- Morse, J.J. & Wagner, F.R. (1978). Measuring the process of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal* 21, 23-25.
- Motowidlo, S.J. & Borman, W.C. (1977). Behaviorally anchored scales for measuring morale in military units. *Journal of Applied Psychology* 62, 177-183.
- Mount, M.K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology* 37, 687-702.
- Nadler, D.A. (1977). *Feedback and organizational development: Using data-based methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nanus, B. (1995). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc, Publishers.

- Nahabetian, H.J. (1969). The effects of leader's upward influence on group member satisfaction and task facilitation. University of Rochester, Rochester, N.Y. (tesis doctoral no publicada).
- Nathan, B.R. & Alexander, R.A. (1988). A comparison of criteria for test validation: A meta-analytic investigation. *Personnel Psychology* 41, 515-535.
- Nebeker, D.M. & Mitchell, T.R. (1974). Leader behavior: An expectancy theory approach. *Organizational Behavior and Human Performance* 11, 355-367.
- Newman, J.E. (1977). Development of a measure of perceived work environment. *Academy of Management Journal* 20, 520-534.
- Newstetter, W.I., Feldstein, M.J. & Newcomb, T.M. (1938). Group adjustment. Cleveland: Western Reserve University Press.
- Nixon, B. (1992). Developing a new culture for organizations in the 90's. *Management Education and Development* 23(1), 33-45.
- Norris, W.R. & Vecchio, R.P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group and Organization Management* 17(3), 331-342.
- Obrochta, R.J. (1960). Foremen-worker attitude patterns. *Journal of Applied Psychology* 44, 88-91.
- Oldham, G.R. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behavior and Human Performance* 15, 66-86.
- Osborn, R.N. & Hunt, J.G. (1975). Relations between leadership, size, and subordinate satisfaction in a voluntary organization. *Journal of Applied Psychology* 60, 730-735.
- Palich, L.E. & Hom, P.W. (1992). The impact of leader power and behavior on leadership perceptions: A LISREL test of an expanded categorization theory of leadership model. *Groups and Organization Management* 17(2), 279-296.
- Parsons, T., Bales, R.F. & Shils, E.A. (1953). Working papers in the theory of action. Glencoe IL: Free Press.
- Paul, R.J. & Ebadi, Y.M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational Psychology* 62, 201-211.
- Payne, R.L. & Pheysy, D.C. (1971). Organization structure and sociometric nominations amongst line managers in three contrasted organizations. *European Journal of Social Psychology* 1, 261-284.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Peiró, J.M. (1985). Evaluación psicológica de las organizaciones. *Evaluación Psicológica/Psychological Assessment* 1 (1-2), 189-239.
- Pelz, D.C. (1952). Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel* 29, 209-217.
- Pereira, D. (1986). Factors associated with transformational leadership in an indian engineering firm. Comunicación presentada en el 21º International Congress of Applied Psychology, Jerusalem.

- Pérez, V.M. & Fernández, M. (1985). La evaluación organizacional. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 1, 18-35.
- Peterson, M.F., Maiya, K. & Herreid, Ch. (1994). Adapting Japanese PM leadership field research for use in Western organizations. *Applied Psychology An International Review* 43(1), 49-74.
- Peterson, M.F., Smith, P.B. & Tayeb, M.H. (1993). Development and use of English versions of Japanese PM leadership measures in electronics plants. *Journal of Organizational Behavior* 14(3), 251-267.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Journal* 2, 104-112.
- Phillips, J.S. (1984). The accuracy of leadership ratings: A cognitive categorization perspective. *Organizational Behavior and Human Performance* 33, 125-138.
- Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 28, 143-163.
- Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1982). Schematic information processing and perceptions of leadership in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology* 67, 486-492.
- Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1986). Notes on the practical theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management* 12(1), 31-41.
- Podsakoff, P. & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12, 531-544.
- Podsakoff, P.M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior and Human Performance* 29, 58-83.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B.. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. Special Issue: Leadership: The multiple-level approaches: II. *Leadership Quarterly* 6(3), 289-228
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Ahearne, M. & Bommer, W.H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management* 21(3), Spec Issue, 423-470.
- Podsakoff, P.M., McKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their affects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly* 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie, S.B. & Willimas, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, 1-44.

- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. & Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance* 34, 21-63.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D. & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal* 25, 810-821.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.
- Porter, M. (1990). Why nations triumph? *Fortune* 12, 94-98.
- Price, R.A. (1991). An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels. *Journal of Retailing* 67(3), 339-361.
- Prien, E.P. (1963). Development of a supervisor position description questionnaire. *Journal of Applied Psychology* 47, 10-14.
- Pritchard, R. & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance* 9, 110-119.
- Racicot, B.M. & Hall, R.J. (1992). Current trends in managerial training. En K. Kelley, *Advances in Psychology. Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. North-Holland: Elsevier Science Publishers BV.
- Rahim, M.A. & Psenicka, C. (1994). Convergent and discriminant validity of the Rahim Leader Power Inventory. *Perceptual and Motor Skills* 78(2), 488-490.
- Read, W.H. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Relations* 15, 3-15.
- Reddin, W.J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group Organizational Studies* 2, 282-295.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D. & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55(1), 120-151.
- Rice, R.W. (1978). Construct validity of the least preferred coworker score. *Psychological Bulletin* 85, 1199-1237.
- Riegel, J.W. (1955). Employee interest in company success-how can it be stimulated and maintained?. Ann Arbor: University of Michigan, Bureau of Industrial Relations.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 15, 150-163.
- Robbins, S.P. (1994). *Management* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Roberts, K.H. & Burstein, L. (Eds.) (1980). *Issues in aggregation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Ronken, H.O. & Lawrence, P.R. (1952). *Administering changes*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En E. Rosch & B.B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Rosenthal, R. (1984). *Meta-analytic procedures for social research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Rosenthal, R. & Rubin, D.B. (1986). Meta-analytic procedures for combining studies with multiple effect-sizes. *Psychological Bulletin* 99 (3), 400-406.
- Rowland, K.M. & Scott, W.E. (1968). Psychological attributes of effective leadership in a formal organization. *Personnel Psychology* 21, 365-377.
- Rubio, J. (1986). Estudio empírico sobre la validez del modelo de Fiedler. *Revista de Psicología General y Aplicada* 41(3), 601-614.
- Rush, M.C. & Beauvais, L.L. (1981). A critical analysis of format-induced versus subject-imposed bias in leadership ratings. *Journal of Applied Psychology* 66, 722-727.
- Rush, M.C., Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1981). Effects of a temporal delay in rating on leader behavior descriptions: A laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology* 66, 442-450.
- Rush, M.C., Thomas, J.C. & Lord, R.G. (1977). Implicit leadership theory: A potential treat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance* 20, 93-110.
- Russell, B. (1961). Physics and neutral monism. En R.E. Egner & L.E. Denonn (Eds.), *The basic writings of Bertrand Russell: 1903-1959*. Londres: Allen & Urwin.
- Saal, F.E. & Knight, P.A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Sackett, P.R. & Dreher, G.F. (1982). Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology* 67, 401-410.
- Sagie, A. (1994). Participative decision making and performance: A moderator analysis. *Journal of Applied Behavioral Science* 30(2), 227-246.
- Sagie, A., Elizur, D. & Koslowsky, M. (1995). Decision type, participative decision making (PDM), and organizational behavior: An experimental simulation. *Human Performance* 8(2), 81-94.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior* 15(1), 37-47.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly* 23, 224-253.
- Sarros, J.C. (1992). What leaders say they do: An Australian example. *Leadership and Organization Development Journal* 13(5), 21-27.

- Scott, W.E. (1977). Leadership: A functional analysis. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, J.G. & Osborn, R.N.. (1995). *Basic organizational behavior*. Nueva York: John Wiley & Sons
- Schippmann, J.S. & Prien, E.P. (1986). Individual difference correlates of two leadership styles. *Psychological Reports* 59(2, Pt 2), 817-818.
- Schmit, P.C. (1976). Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. En M.D. Dunnette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd. ed.). Chicago: Rand-McNally.
- Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A. & Kirsch, M. (1984). Metaanalysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation study characteristics. *Personnel Psychology* 37, 407-422.
- Schneider, D.J. (1973). Implicit personality theory: a review. *Psychological Bulletin* 79, 294-309.
- Schneier, E.C. (1977). Operational utility and psychometric characteristics of behavioral expectations scales: A cognitive reinterpretation. *Journal of Applied Psychology* 62, 541-548.
- Schriesheim, C.A. & De Nisi, A.S. (1978). The impact of implicit theories on the validity of questionnaires. (manuscrito no publicado).
- Schriesheim, C.A. & De Nisi, A.S. (1981). A two sample replicated test of path-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology* 66, 589-597.
- Schriesheim, C.A. & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of present and future directions. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, C.A., Kinicki, A.J. & Schriesheim, J.F. (1979). The effect of leniency of leader behavior descriptions. *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 1-29.
- Schriesheim, J.F. & Schriesheim, C.A. (1980). A test of the path-goal theory of leadership and some suggested directions for future research. *Personnel Psychology* 33, 349-370.
- Schultz, D.P. & Schultz, S.E. (1994). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (6th ed.). Nueva York: Macmillan Publishing Co, Inc.
- Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly* 2, 81-104.
- Shartle, C.L. (1956). *Executive performance and leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Shaw, M.E. (1976). *Group Dynamics*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Sheridan, J.E., Vredenburg, D.J. & Abelson, M.A. (1987). Contextual model of leadership influence in hospital units. *Academy of Management Journal* 27, 57-78.
- Siegel, L. (1982). Paired comparison evaluations of managerial effectiveness by peers and supervisors. *Personnel Psychology* 35, 843-852.

- Sims, H.P., Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Sims, H.P., Jr. (1979). Managing behavior through learning and reinforcement. En Hellreigel & Slocum. *Organizational Behavior*. Saint Paul, MN: West.
- Sims, H.P., Jr. & Lorenzi, P. (1992). *The leadership paradigm*. Londres: Sage Publications.
- Singer, M.S. (1985). Transformational vs. transactional leadership: A study of New Zeland company managers. *Psychological Reports* 57, 143-146.
- Singer, M.S. & Singer, A.E. (1986). Relation between transformational vs. transactional leadership performance and subordinates' personality: An exploratory study. *Perceptual and Motor Skills* 62, 775-780.
- Smith, McG. (1942). Mending our weakest links. *Advanced Management* 7, 77-83.
- Smith, P.B. & Peterson, M.F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. Londres: Sage Publications.
- Smith, P.B., Peterson, M., Misumi, J. & Bond, M. (1992). A cross-cultural test of the Japanese PM leadership theory. *Applied Psychology An International Review* 41(1), 5-19.
- Smith, P.C. (1976). Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. En M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Chicago: Rand-McNally.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Springer, D. (1953). Ratings of candidates for promotion by co-workers and supervisors. *Journal of Applied Psychology* 37, 347-351.
- Stagner, R. (1954). Dual allegiance to union and management. 1. Dual allegiance as a problem in modern society. *Personnel Psychology* 7, 41-46.
- Stanton, E.S. (1960). Company policies and supervisors' attitudes toward supervision. *Journal of Applied Psychology* 44, 22-26.
- Steers, R.M. & Porter L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Stewart, G.L. & Manz, Ch.C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. *Human Relations* 48(7), 747-770.
- Stewart, R. (1967). *Management and their jobs*. Londres: Macmillan.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in management: A study of the different types of management jobs. Their demands and choices*. Londres: McGraw-Hill.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behaviors. *Academy of Management Review* 7, 7-13.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin* 47, 1-14.
- Stogdill, R.M. (1951). The organization of working relationships: Twenty sociometric indices. *Sociometry* 14, 366-374.
- Stogdill, R.M. (1959). *Individual behavior and group achievement*. Nueva York: Oxford University Press.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Stogdill, R.M. & Shartle, C.L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology* 32, 286-291.
- Stogdill, R.M. & Shartle, C.L. (1955). *Methods in the study of administrative leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Strube, M.J. & Garcia, J.E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin* 90, 307-321.
- Strube, M.J. & Hartmann, D.P. (1984). Meta-analysis: Techniques, applications and functions. En R.F. Cooner et al. (Eds.), *Evaluation Studies Review Annual* 9, 286-299.
- Sundberg, N.D. (1977). *Assessment of persons*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Survey Item Bank. British Telecom, MCB, University Press.
- Tannenbaum, R. & Schmidt (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 36, 95-101.
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Taylor, J.C. & Bowers, D.G. (1972). *Survey of organizations: Toward a machine-scored standardized questionnaire instrument*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- Terman, L.M. (1904). A preliminary study of the psychology and pedagogy of leadership. *Ped. Sem.* 11, 413-451.
- The Penguin Modern Guide to Synonyms and Related Words* (1987). Hayakawa, S.I. (Ed.) -revisado por Fletcher, P.J. Londres: Penguin Books.
- Thesaurus of Psychological Index Terms*, 7th ed. Alvin Walker, Jr., editor. «Twentieth anniversary 1974-1994». Copyright 1994 by the American Psychological Association, Washington.
- Thornton, G.C. III & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Nueva York: Academic Press.

- Thornton, G.L. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology* 33, 236-271.
- Tichy, N.M. & Devana, M.A. (1986). *The transformational leader*. Nueva York: John Wiley.
- Tjosvold, D., Andrews, I.R. & Struthers, J.T. (1992). Leadership influence: Goal interdependence and power. *Journal of Social Psychology* 132(1), 39-50.
- Tornow, W.W. & Pinto, P.R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology* 61, 410-418.
- Tosi, H.L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *Leadership Quarterly* 2(3), 205-228.
- Tosi, H.L. (Ed.) (1992). *The environment/organization/person (EOP) contingency model: A meso approach to the study of organization (Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations, Vol, 14)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Tracy, L. (1993). Applications of living systems theory to the study of management and organizational behavior. *Behavioral Science* 38(3), 218-230.
- Trieb, S.E. & Marion, B.W. (1969). *Managerial leadership and the human capital of the firm*. Columbus: Ohio State University, College of Agriculture.
- Tsui, A.S. & Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effectiveness models. *Personnel Psychology* 41(4), 779-803.
- Tucker, M.F., Cline, V.B. & Schmitt, J.R. (1967). Prediction of creativity and other performance measures from biographical information among pharmaceutical scientist. *Journal of Applied Psychology* 51, 131-138.
- Turban, D.B. & Jones, A.P. (1988). Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology* 73(2), 228-234.
- Turnage, J.J. & Muchinsky, P.M. (1984). A comparison of the predictive validity of assessment center evaluations versus traditional measures in forecasting supervisory job performance: Interpretive implications of criterion distortion for the assessment paradigm. *Journal of Applied Psychology* 69, 595-602.
- Uleman, J.S. (1991). Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *Leadership Quarterly* 2(3), 175-187.
- Van de Ven, A.H. & Morgan, M.A. (1980). A revised framework for organizational assessment. En M.A. Lawler, D.A. Nadler & C. Cammann (Eds.). *Organizational Assessment*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Vanderslice, V.J. (1988). Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organizations. *Human Relations* 41, 677-696.

- Vecchio, R.P. (1982). A further test of leadership effects due to between-group variation and within-group variation. *Journal of Applied Psychology* 67, 200-208.
- Vecchio, R.P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin* 93(2), 404-408.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology* 72, 444-451.
- Vroom, V.H. (1976). Leadership. En M.D. Dunnett (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology* 63, 151-162.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1974). *Leadership and decision-making*. Nueva York: Wiley.
- Warmke, D.L. & Billings, R.S. (1979). Comparison of training methods for improving the psychometric quality of experimental and administrative performance ratings. *Journal of Applied Psychology* 64, 124-131.
- Warr, P.B. & Routledge, T. (1969). An opinion scale for the study of managers' job satisfaction. *Occupational Psychology* 43, 95-109.
- Watt, J.D. (1993). The impact of frequency of ingratiation on the performance evaluation of bank personnel. *Journal of Psychology* 127(2), 171-177.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- Webster's Third New International Dictionary. Merriam-Webster Inc, 1986.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project.
- Weiss, H.M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance* 19, 89-105.
- Weiss, H.M. & Adler, S. (1981). Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology* 66, 69-78.
- Westburgh, E.M. (1931). A point of view: Studies in leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 25, 418-423.
- Whitehead, A.N. (1929). *Process and reality: An essay in cosmology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, E. (1968). *An analysis of selected work duties and performances of the more effective versus the less effective manager*. Ohio State University, Columbus. (tesis doctoral no publicada).

- Williams, K.J. & Lillibridge, J.R.(1990). The identification of managerial talent: A proactive view. En K.R. Murphy & F.E. Saal (Eds.). *Psychology in Organizations. Integrating Science and Practice*. Hillsdale, NJ: LEA Publish.
- Williams, K.J. & Lillibridge, J.R. (1992). Perceived self-competence and organizational behavior. En K. Kelley *Advances in Psychology. Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. North-Holland: Elsevier Science Publishers BV.
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M. & Huber, V. (1992). Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviors on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65, 115-129.
- Williams, M.L., Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Huber, V.L., Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr and Jermier's substitutes for leadership scales. *Journal of Occupational Psychology* 61, 307-333.
- Wohlers, A.J. & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: Evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology* 42, 235-261.
- Wood, R.E. & Mitchell, T.R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance* 28, 356-378.
- Wren, J.T. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. Nueva York: Free Press.
- Wright, S. (1934). The method of path coefficients. *Annals of Mathematical Statistics* 5, 161-215.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1991). Persons and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *Leadership Quarterly* 2(2), 121-139.
- Yukl, G.A. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance* 6, 414-440.
- Yukl, G.A. (1990). *Skills for managers and leaders*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G.A. & Kanuk, L. (1979). Leadership behavior and effectiveness of beauty salon managers. *Personnel Psychology* 32, 663-675.
- Zaccaro, S.J.; Blair, V. & Peterson, C. (1995). Collective efficacy. En J.E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application*. Nueva York: Plenum Press.
- Zaccaro, S.J., Gilbert, J.A., Thor, K.K. & Mumford, M.D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly* 2(4), 317-342.
- Zammuto, R.F., London, M. & Rowland, K.M. (1982). Organization and rater differences in performance appraisals. *Personnel Psychology* 35, 643-658.

- Zedeck, S. & Baker, H.T. (1972). Nursing performance as measured by behavioral expectation scales: A multitrait-multirater analysis. *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 457-466.
- Zedeck, S. & Cascio, W.F. (1982). Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal. *Journal of Applied Psychology* 67, 752-758.
- Zedeck, S., Imparto, N., Krausz, M. & Oleno, T. (1974). Development of behaviorally anchored rating scales as a function of organizational level. *Journal of Applied Psychology* 59, 249-252.

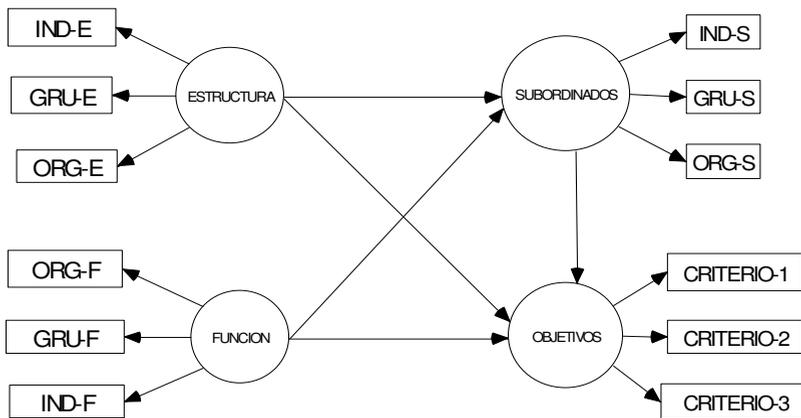
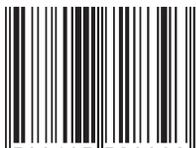


FIGURA 1
Macro-estructura del modelo: esquema de influencias

En este trabajo monográfico presentamos un panorama extenso sobre la investigación en liderazgo organizacional. Se exponen, en primer lugar, las teorías clásicas y los enfoques contemporáneos más representativos en este campo de la psicología de las organizaciones. A continuación, se muestran los aspectos metodológicos básicos para su evaluación: los instrumentos de medida y las fuentes de información. Finalmente, se describirá un modelo integrado de liderazgo organizacional, multi-nivel y multidimensional que ha sido probado y experimentado satisfactoriamente en la empresa privada.

Como es suficientemente conocido, el liderazgo organizacional se refiere a un sistema de dirección de equipos humanos orientado a la consecución de objetivos empresariales (comerciales, financieros, de calidad de atención al cliente...) a través de la influencia que despliega el responsable del equipo (el líder) sobre los miembros de la plantilla a su cargo, merced a su posición organizacional, características personales y estrategias de actuación. Las medidas de liderazgo organizacional explican tanto el impacto del líder sobre su equipo, cómo la productividad del propio equipo.

ISBN 84-9772-839-4



9 788497 728393