



Artículo

Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial

ANTONIO DURO MARTÍN, MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS
RAFAEL SAN MARTÍN CASTELLANOS

Departamento de Psicología Social y Metodología. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

En este trabajo se contrasta un nuevo modelo de liderazgo organizacional, de carácter integrado, multi-nivel y multi-dimensional; en donde los subordinados evalúan a sus inmediatos supervisores (líderes) por medio de un cuestionario (*CMLO-I*) de 34 ítems. La macro-estructura del modelo está compuesta por dos bloques de condiciones antecedentes referidas al líder –bloques de ESTRUCTURA y de FUNCIÓN–, y por dos bloques de condiciones consecuentes referidas a su equipo y desempeño en objetivos –bloques de SUBORDINADOS y de OBJETIVOS–; con tres escalas anidadas dentro de cada bloque –relativas a los niveles individual, grupal y organizacional del líder. El modelo teórico se encuentra formalizado según un modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes, y admite dos niveles de análisis complementarios: versión por subordinados y versión por supervisores. Su prueba empírica tuvo lugar en una entidad financiera, en donde 64 subordinados evaluaron a sus 11 supervisores. En general, los resultados –obtenidos con el programa Lisrel 7– respaldan las hipótesis formuladas sobre la significatividad de los parámetros del modelo, su ajuste a los datos, y la equivalencia entre ambas versiones; llegándose a explicar la mayor parte de la varianza del desempeño en objetivos.

ABSTRACT

In this paper, a new comprehensive, multi-level and multi-dimensional organizational leadership model is tested. Subordinates assess their direct supervisors (leaders) through a 34 item questionnaire, the CMLO-I. The model's macro-structure consists of a) two sets of antecedent conditions concerning the leader –STRUCTURE and FUNCTION sets– and b) two sets of consequent conditions concerning the team and goal achievement –SUBORDINATE and GOAL sets. There are three scales nested within each set, referring to the leader's individual, group and organizational levels. The theoretical model uses a structural equations framework with latent variables, having two analysis levels, a subordinates' version and a super-

Dirección de correspondencia: Antonio Duro Martín. C/ Mosquilonas, 55-2º A. 28770 COLMENAR VIEJO (MADRID).

visors' version. It was empirically tested in a financial company: 64 subordinates assessed 11 supervisors. Results using a LISREL 7 analysis provide empirical support for the hypothesis about the significance of model's parameters, the fit to data, and the equivalence between the two versions. Most of goal achievement variance is explained.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, organización, desempeño, subordinados, modelo, Lisrel 7.

KEY WORDS

Leadership, organization, goal achievement, subordinates, model, Lisrel 7.

En este artículo se expondrán los resultados obtenidos en la contrastación inicial de un nuevo modelo teórico sobre liderazgo organizacional (LO), de carácter integrado, multi-nivel y multi-dimensional (Duro, 1998).

Como es de sobra conocido, el LO es un constructo propio de la psicología de las organizaciones, de muy extensa tradición teórica y variadas aplicaciones (véase p.ej. Aamodt, 1996; Andriessen & Drenth, 1984; Bass, 1981, 1990; Saal & Knight, 1995; Sims & Lorenzi, 1992; Wren, 1995; Yukl, 1990, 1994). Por este mismo motivo, conviene hacer ante todo dos salvedades: (i) que el modelo que se contrasta se centra en la figura del líder y se refiere primordialmente a las organizaciones de negocios (empresas), que persiguen la obtención de beneficios económicos como su objetivo organizacional básico; y (ii) que en las empresas, son los supervisores los que hacen las veces de líderes, porque los equipos de trabajo están justamente a su cargo—de ahí que de ahora en adelante se utilizarán indistintamente los términos de «líder» y «supervisor».

El papel del LO en el interior de las organizaciones de negocios se comprende mejor si se concibe a las empresas como un conjunto de unidades operativas —vg. agencias, oficinas, delegaciones—, perfectamente ordenables según su contribución individual a la consecución de los objetivos organizacionales globales; ya que desde el constructo de LO se intenta explicar precisamente la *ordenación* de tales unidades operativas valiéndose de las condiciones que concurren con sus respectivos supervisores. De ahí que quizás fuera más exacto hablar de liderazgo «intra-organizacional» para referirnos a este objeto de estudio.

A efectos de que la ordenación de las unidades operativas esté libre de errores y de que la explicación teórica sea válida, se presupone necesariamente: (i) que las unidades operativas trabajan en condiciones equivalentes, y (ii) que el diferente rendimiento de las unidades operativas depende de la capacidad del líder para movilizar a su equipo en pro de la consecución de los objetivos organizacionales asignados. La idea esencial es bien simple: el líder más

capaz será aquel líder que sepa motivar adecuadamente a su equipo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, algo que redundará directamente en una mayor obtención de los mismos.

Visto en su detalle, el concepto de LO es un concepto sumamente elaborado, que se abre y extiende en profundas ramificaciones tanto de carácter semántico cuanto de carácter más propiamente teórico; las cuales se combinan y entremezclan con las funciones que le son atribuidas tradicionalmente al líder (Bass, 1981, 1990; Sims y Lorenzi, 1992; Yukl, 1990, 1994), y con las utilidades que el LO como tal representa o puede representar para las organizaciones (Katz y Khan, 1978, 1980; Porter, 1990).

Conceptualización del problema

Pese a que la bibliografía acumulada hasta la fecha sobre LO es excesivamente abultada (véase p.ej. Andriessen & Drenth, 1984; Bass, 1981, 1990; Yukl, 1994) –habiéndose sucedido sin interrupción en los últimos cincuenta años los diversos paradigmas, teorías, modelos, estilos y estrategias de LO–, aún queda por resolverse de forma satisfactoria una de las principales cuestiones –si no la más capital– a las que se enfrenta el LO desde sus orígenes, a saber: la cuestión de explicar cabalmente el desempeño en objetivos organizacionales.

Cierto es que las teorías precedentes han venido ofreciendo algunos resultados positivos (p.ej. Bass, 1985; Blake & Mouton, 1978; Fiedler, 1978; Hersey, & Blanchard, 1972; House, 1971, 1977; Vroom, & Yetton, 1973), pero a la postre tales resultados no han sido sino parciales, y además bastante inconsistentes entre sí (véase p.ej.

Blank, Weitzel & Green, 1990; Downey, Sheridan, & Slocum, 1976; Edwards, Rode & Ayman, 1988; Goodson, McGee & Cashman, 1989; Graeff, 1983; Hambleton & Gumpert, 1982; Norris & Vecchio, 1992; Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Podsakoff *et al.*, 1984, 1993, 1995; Rubio, 1986; Vecchio, 1983, 1987; Williams *et al.*, 1988). Por esta razón, el constructo de LO en su conjunto atraviesa hoy más que nunca una profunda crisis iniciada hace ahora más de 20 años, situación que viene provocando el que los autores tiendan a mostrarse en general bastante pesimistas sobre sus posibilidades futuras (Andriessen y Drenth, 1984; Campbell, 1977; Miner, 1975; Uleman, 1991).

Según nuestro análisis, la crisis del LO puede atribuirse a tres causas distintas y complementarias: (i) la parcialidad teórica de que adolecen los diversos paradigmas y enfoques precedentes –i.e., cada modelo toma para sí sólo y exclusivamente unas cuantas dimensiones de LO, y rechaza y no acepta las demás–; (ii) la uniformidad de efectos que presuponen e implícitamente reconocen los enfoques precedentes –i.e., cada modelo estima para sus respectivas dimensiones de LO un único efecto, directo y positivo, sobre las diferentes variables de salida–; y (iii) el inconcebible vacío y exclusión teórica en los modelos de LO de las consecuencias directas que el líder produce sobre los miembros de su equipo.

Al propio tiempo, nuestra crítica metodológica nos lleva a concluir que la inconsistencia de los resultados que ha venido ofreciendo la investigación del LO, puede obedecer entre otros a los tres factores siguientes: (i) una excesiva plasticidad de los propios contenidos de LO –en el sentido de que casi cualquier término del diccionario ha servido y viene sirviendo para

evaluar casi cualquier dimensión de casi cualquier modelo de LO (Thornton & Byham, 1982); (ii) la profusión de fuentes de evaluación que se vienen utilizando desde hace décadas para medir el LO del líder, y la enorme confusión que ello ha venido produciendo (vease p.ej. Holzbach, 1978; Mount, 1984); y (iii) la insuficiencia de las estrategias de análisis empleadas hasta ahora –mayormente estrategias univariadas y/o bivariadas–, que se juzgan simplistas en exceso para medir un fenómeno tan complejo como lo es el que aquí se trata (Lord & Hall, 1992).

Desde el enfoque que nos ocupa, se argumenta que una posible salida a la crisis del LO vendría de la mano de integrar de una forma teóricamente coherente algunas de las principales aportaciones utilizadas por los enfoques tradicionales –mayormente los conceptos de «rasgo» y «conducta» del líder–; ordenándolas al propio tiempo de forma tal que pudieran adecuarse a los niveles existentes en las organizaciones y a las dimensiones generales del comportamiento humano. Si a tales medidas, se añadiera además –se sigue argumentando desde este enfoque– una discusión en profundidad sobre cuáles hubieran de ser los criterios que rijan la selección de la fuente y de los contenidos de la evaluación en el LO, y se recurriera igualmente al uso de estrategias de análisis multivariado; entonces se darían unas condiciones teóricas y metodológicas más ventajosas que las precedentes para intentar explicar el desempeño por medio del LO del líder, y favorecer una salida de la crisis.

Revisión teórica

Repasando brevemente la evolución histórica de la teoría sobre el LO –que corre

pareja a la teoría sobre el liderazgo en general– (véase p.ej. Bass, 1981, 1990; Wren, 1995; Yukl, 1994), se hallan en primer lugar aquellos paradigmas que han venido a llamarse «paradigmas clásicos», y cuya finalidad no fue otra que la de explicar la efectividad del líder –i.e., la de explicar el desempeño del grupo a su cargo. Por «paradigmas clásicos» se designa las antiguas teorías de rasgos, las teorías conductuales y también las teorías de contingencia.

Las teorías de rasgos pretendían explicar la efectividad del líder en función de rasgos, disposiciones y/o habilidades estables suyos; en tanto que las teorías conductuales, por su parte, pretendían explicar el LO en función de ciertas actuaciones (conductas) del líder. Entre todas las conductas posibles, destacaron en especial –y todavía lo siguen haciendo hoy en día– las conductas de «consideración» e «iniciación de estructura», desarrolladas originariamente por diversos autores agrupados en torno a la Ohio State University; y también las conductas de «persona» y de «tarea», desarrolladas en este caso por los autores de la Universidad de Michigan. Más tarde, las teorías de contingencia vinieron a conjugar en su cuerpo teórico ciertas actuaciones del líder con ciertas características de la situación –vg. tamaño del grupo, estructura de la tarea–; haciendo suyo y fundamentando sus propuestas en el principio de «acción coyuntural». Por lo demás, valga anotar aquí que los estilos de LO, omnipresentes en la literatura, no son otra cosa que una sofisticación de las primitivas teorías conductuales (en lo relativo a los estilos transaccional y transformacional véase p.ej. Avolio & Bass, 1995; Bycio, Hackett & Allen, 1995).

Avanzando en esta revisión teórica hacia el presente, resalta ante todo el hecho

de que la teorización contemporánea sobre el LO marca claras distancias respecto a la pretensión inicial de este constructo de explicar la efectividad del líder (Andriessen & Drenth, 1984). Actualmente, la teoría de LO se bifurca en dos amplios frentes, cuyos principios y resultados no se muestran concluyentes, como se verá. Un primer frente de investigación se abre hacia los procesos que están a la base del LO, encontrándose aquí, entre otros, modelos de LO basados exclusivamente en los procesos de recompensa-castigo por parte del líder (p.ej. Scott, 1977; Sims, 1977), o con modelos basados en los procesos cognitivos que subyacen a la distinción entre subordinados que efectúa el líder (p.ej. Graen & Scandura, 1987), sin olvidar tampoco aquellas otras concepciones de LO que analizan cómo son las percepciones que el líder tiene de sus subordinados (Green & Mitchell, 1979). Un segundo frente de investigación contemporánea, lo constituyen los marcos generales de LO propuestos por diversos autores (véase p.ej. Brion, 1989; Yukl, 1990), a modo de simples heurísticos para orientar la investigación futura. Obviamente, el primer frente teórico peca de un carácter excesivamente molecular para abarcar la explicación del desempeño –y de hecho, ni siquiera lo intenta–; al tiempo que el segundo frente supone un enfoque excesivamente molar, todavía a resultas de una adecuada concreción y contraste empírico.

Pormenorizando lo anterior, en las publicaciones sobre LO de los últimos quince años prevalecen las teorías de contingencia, a más de los enfoques contemporáneos. Entre las primeras, destacan la teoría de Contingencia de Fiedler (véase p.ej. Fiedler, 1967, 1978; Fiedler & Chemers, 1974; Fiedler, Chemers, & Mahar, 1976), la teoría *Path-goal* de Evans y

House (véase p.ej. Evans, 1970; Georgopoulos, Mahoney & Jones, 1957; House, 1971, 1977, 1984 1988; House & Baetz, 1979; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974), la teoría Situacional de Hersey y Blanchard (véase p.ej. Hersey & Blanchard, 1969, 1972, 1973, 1977), y también el LO como toma de decisiones de Vroom y Yetton (véase Jago & Vroom, 1975; Vroom & Jago, 1978; Vroom & Yetton, 1973, 1974). Como ya hemos anticipado, todas estas teorías sin excepción consideran únicamente como variables causales del LO algunos comportamientos del líder, que vendrían a interactuar de una forma u otra con ciertas variables situacionales, y con ciertas variables intervinientes. Por poner un sólo ejemplo, la teoría *Path-Goal* de Evans y House considera como variables causales del LO las conductas instrumental y de apoyo del líder, conductas que el líder debe desplegar en función de las características de la tarea, de las características de los subordinados y de las características del propio ambiente –consideradas todas ellas como variables situacionales–; y sobre lo que influyen o pueden influir las expectativas de los subordinados y la ambigüedad de rol como variables intervinientes.

Mas, como así también se comprueba en la literatura de los últimos años, todas las teorías de contingencia sin excepción han venido sufriendo también fuertes críticas de orden teórico y metodológico (véase p.ej. Downey, Sheridan, & Slocum, 1976; Graeff, 1983; Hambleton & Gumpert, 1982; Rubio, 1986; Vecchio, 1983, 1987); debiéndose de tener presente además que ninguna de las teorías de contingencia clásicas incluye característica personal alguna del líder, algo que hoy por hoy parece obligado incluir a raíz de los resultados arrojados por las revisiones meta-analíticas (p.ej.

Lord, De Vader & Alliger, 1986), donde se aboga a favor de los rasgos del líder como factores explicativos.

Dentro de los enfoques contemporáneos, algunos de los que han acaparado una mayor atención han sido sin duda la teoría de la Atribución de Green y Mitchell (Green & Mitchell, 1979), la teoría del Condicionamiento Operante de LO de Scott y Sims (Scott, 1977; Sims, 1977), y también el modelo de los Sustitutos del Liderazgo de Kerr y Jermier (Kerr & Jermier, 1978). Como venimos comentando, todos estos enfoques sin excepción renuncian a priori a explicar el desempeño, llevando sus líneas de efectos hacia variables finales de tipo más «modesto», más «blando» si cabe –vg. la claridad de rol percibida por los subordinados, su motivación hacia la tarea. La crítica que han venido sufriendo los enfoques de Green y Mitchell, y de Scott y Sims ha sido muy taxativa: reducir el LO a meras atribuciones del líder, o restringirlo a condicionamientos operantes sobre los subordinados –por muy complejos y sofisticados que ellos sean–, son pretensiones teóricas que se quedan cortas para abarcar la completa extensión del LO. En cuanto al modelo de los Sustitutos del Liderazgo, se observa aquí un cierto extravío teórico por razón de sus propias premisas teóricas –i.e., explicar el LO sin líder–, perdiéndose sus investigaciones en un abanico de resultados inconexos (Podsakoff & MacKenzie, 1995).

El panorama de la evaluación del LO tampoco resulta demasiado alentador, ya que los cuestionarios de uso más corriente presentan graves problemas psicométricos, y la fuente de evaluación es al presente una cuestión metodológica muy polémica y espinosa; sin olvidar que la validez que se viene obteniendo en las diferentes medidas

de LO dista mucho también de ser la más deseable (véase p.ej. Bernardin & Beatty, 1984, 1987; Butler, 1993; Childers, Dubinsky & Gencturk, 1986; Holzbach, 1978; Thornton & Byham, 1982; Yukl, 1994).

En suma, la crisis del LO podría esquematizarse en los tres momentos siguientes: (i) los enfoques clásicos más consolidados en este campo de investigación vienen sufriendo sin excepción fuertes críticas; (ii) los nuevos enfoques fuera ya de renunciar a la explicación del desempeño ofrecen resultados poco concluyentes; y (iii) los marcos integrados de LO son todavía proyectos demasiado abstractos y generales, pendientes de una oportuna concreción.

Modelo que se contrasta

Este modelo (Duro, 1998) pretende dar una respuesta a las dificultades que venimos comentando, e intenta ofrecer algunas soluciones a los problemas teóricos y metodológicos planteados. Su objeto de estudio se delimita según los cinco supuestos siguientes: (i) las organizaciones tienen objetivos que cumplir, (ii) en las organizaciones existen unidades operativas equivalentes, (iii) se observa un desempeño en objetivos diferencial entre las unidades operativas, (iv) la consecución de los objetivos es fruto de la colaboración voluntaria de los miembros del grupo, y (v) la colaboración depende de la influencia (positiva) que el líder ejerza sobre el equipo hacia la consecución de objetivos. Estos supuestos enmarcan el objeto de estudio, y marcan el criterio de acceso al modelo teórico para los diferentes factores de LO –de hecho, se considerarán aquí como «precondiciones» de LO todos aquellos factores que pudieran vulnerar tales supuestos.

Desde el modelo se define el LO como la capacidad –en un sentido lato– que asiste al líder de llevar a su equipo de subordinados a un superior desempeño en objetivos –tomando siempre como referencia las cifras de desempeño que vienen registrándose para los restantes grupos en la misma organización. Tal capacidad no es unidimensional, sino que muy al contrario consiste –según postula el modelo– en un sistema de facetas del líder, perceptibles y evaluables por parte de los miembros de su equipo, y que pueden englobarse en dos conjuntos complementarios de condiciones antecedentes de LO: (i) condiciones antecedentes «estructurales» –referidas a las características del líder como persona, como miembro del grupo y como miembro de la organización–, y (ii) condiciones antecedentes «funcionales» –referidas en este caso a las actuaciones y/o acciones propiamente de carácter directivo realizadas por el líder–; ordenadas sucesivamente todas ellas, tanto las condiciones estructurales como las funcionales, primero por niveles y luego por dimensiones.

Decimos condiciones «estructurales» para referirnos a aquellos aspectos del líder de índole más estable –vg. su personalidad o habilidades–, y que se hallan relativamente fuera de su control; y hablamos de condiciones «funcionales» para referirnos a aquellos aspectos del líder menos estables –vg. impartir recompensas, coordinar al grupo–, y relativamente más controlables de forma deliberada por su parte.

Conjuntamente, las condiciones antecedentes estructurales y funcionales de los líderes, explicarían las condiciones que el modelo fija como condiciones consecuentes del LO, y que son: (i) condiciones consecuentes personales del LO –i.e., el impacto del líder sobre su equipo–, y (ii)

condiciones consecuentes organizacionales del LO –i.e., el desempeño en objetivos de la unidad operativa del líder–; condiciones consecuentes, estas y aquellas, que asimismo se ordenan sucesivamente primero por niveles y luego por dimensiones.

El carácter integrado de este enfoque se lo confieren sus siguientes cualidades: (i) en las condiciones estructurales se retoma, adapta y amplía la concepción tradicional de liderazgo que defendían las teorías de rasgos; (ii) en las condiciones funcionales, se hace sitio y se reorganiza por niveles la concepción conductual del LO; (iii) al conceptualizarse las condiciones estructurales como «marco» o «contexto» –derivado y proveniente de actuaciones pasadas del líder– adonde tienen lugar y se «representan» las condiciones funcionales del líder, el modelo converge hacia las teorías de contingencia, salvo que aquí ahora las variables moduladoras radican en el propio líder, y se predicen de su persona y de su posición en el grupo y en la empresa; (iv) al incluirse las consecuencias directas del líder sobre sus subordinados como condición consecuente de LO, el modelo se adhiere al enfoque diádico que predomina en los enfoques contemporáneos; y, por último, (v) al disponerse las condiciones de LO primero por niveles y luego por dimensiones, se hace converger el modelo de LO hacia la teoría organizacional general y hacia la teoría general de evaluación del comportamiento humano.

Aun cuando el carácter «integrado» de este modelo deba relativizarse, ya que no integra la totalidad de las aportaciones de los enfoques precedentes, sí parece sin embargo que se abarcan aquí los principales «tendones» teóricos que han venido sosteniendo la investigación en este campo. Tampoco se trata éste, por otra

parte, de un modelo de eficacia organizacional centrado en las unidades operativas –lo que implicaría sin duda la consideración en su seno de otras muchas variables–, sino de un modelo de LO construido en torno a las facetas estructurales y funcionales del líder, y en torno a las consecuencias que este último viene produciendo sobre su equipo, de cara siempre a la explicación del desempeño en objetivos.

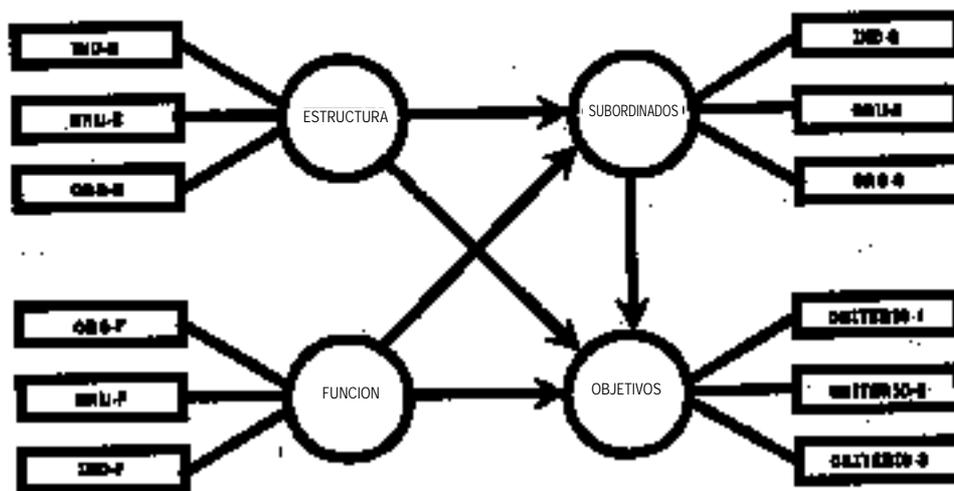
En líneas generales, la arquitectura del modelo se resuelve en dos amplios planos, denominados su «macro-estructura» y su «micro-estructura», y que se articulan entre sí por medio de las escalas de medida.

Según se representa en la Figura 1, la macro-estructura del modelo comprende cuatro bloques: los bloques de ESTRUCTURA y de FUNCIÓN –para las condiciones antecedentes de LO–, y los bloques de SUBORDINADOS y de OBJETIVOS

–para las condiciones consecuentes de LO. Como puede comprobarse en la citada figura, dentro de cada bloque se encuentran anidados los niveles individual, grupal y organizacional– excepción hecha del bloque de OBJETIVOS, cuyo contenido viene determinado directamente por los registros internos que lleve cada organización. Así, en el bloque de ESTRUCTURA se anidan las escalas INDIVIDUAL-Estructural (IND-E), GRUPAL-Estructural (GRU-E) y ORGANIZACIONAL-Estructural (ORG-E), y así igualmente para con los bloques de FUNCIÓN y de SUBORDINADOS.

Respecto de los componentes de su macro-estructura, el modelo efectúa las siguientes predicciones: (i) los bloques de ESTRUCTURA y de FUNCIÓN tendrán efectos sobre los bloques de SUBORDINADOS y de OBJETIVOS; y, a su vez, (ii) el bloque de SUBORDINADOS tendrá efectos sobre el bloque de OBJETIVOS.

Figura 1
Macro-estructura del modelo: esquema de influencias



Por su parte, la micro-estructura del modelo arranca de las escalas, y las ordena internamente según las dimensiones afectiva, cognitiva y comportamental –para las condiciones antecedentes estructurales y también para las condiciones consecuentes personales–, y según las dimensiones de tarea y de persona –para las condiciones antecedentes funcionales. Las dimensiones terminan por estar representadas por uno o varios elementos básicos o unidades teóricas de LO, cada uno de los cuales reúne los requisitos y especificaciones señalados por la «casilla» adonde quede encuadrado dentro del esquema general del modelo, y según el trío bloque-nivel-dimensión de que se trate.

En resumen, las diversas componentes del modelo se ordenan jerárquicamente de arriba-abajo o, si se prefiere, de lo general a lo particular, de la siguiente forma: primero, los bloques; luego, los niveles; después, las dimensiones; y finalmente dentro éstas últimas vendrían los elementos de LO.

Respecto a sus aspectos metodológicos valga hacer las siguientes reseñas: (i) como fuente de evaluación de LO, el modelo se decanta a favor de que sean los subordinados del líder su exclusiva fuente de evaluación, argumentando que son los subordinados justamente la fuerza de trabajo del equipo –i.e., los subordinados son precisamente a quienes el líder debe motivar hacia la consecución de los objetivos organizacionales–; y teniendo en cuenta además que, a efectos de LO, es más relevante cómo los subordinados perciban al líder, que cómo perciban a éste mismo sus propios superiores o pares o, inclusive, que cómo se perciba el líder a sí mismo; y aun podría añadirse en este punto que para explicar el desempeño en objetivos es más

substantial cómo perciben los subordinados a su líder que cómo sea de hecho este último en realidad; y (ii) el modelo teórico se implementa en un modelo de ecuaciones estructurales para variables latentes–siendo sus bloques las variables latentes, y sus escalas y el desempeño en objetivos las variables observadas–, admitiendo dos versiones distintas –en realidad, dos niveles de análisis distintos–, según que los datos recogidos se organicen bien por subordinados, versión de LO por subordinados (LO-subor), bien por supervisores, versión de LO por supervisores (LO-super).

Asimismo, el modelo que nos ocupa comprende una dinámica evolutiva del LO, según la cual las condiciones de LO que resultan decisivas para explicar el desempeño en objetivos van desplazándose durante el transcurso de la relación supervisor subordinados, atravesando sucesivas fases; siendo decisivas en primer lugar (fase de iniciación) las conductas del líder –i.e., sus condiciones antecedentes funcionales–, desplazándose después el énfasis (fases de emergencia y modulación) hacia la repercusión del líder sobre los subordinados –i.e., sus condiciones consecuentes personales–, y terminando finalmente (fase de cristalización) por resultar determinante lo que el líder sea y cómo esté situado en el grupo y en la empresa –i.e., sus condiciones antecedentes estructurales.

En el estudio empírico se contrastarán como hipótesis las predicciones del modelo en el plano de su macro-estructura, y estarán referidas: (i) a la significatividad de los parámetros del modelo estructural con variables latentes (véanse las Figuras 2 y 3): hipótesis que comprende a su vez la significatividad de todos los parámetros estructurales y de carga factorial, la significatividad de la covarianza de los bloques de

ESTRUCTURA y FUNCIÓN –con un valor de estimación de tipo medio alto para la versión LO-subor, y de tipo medio bajo para la versión LO-super–; y la no significatividad de los parámetros de perturbación estructural y de los parámetros de error o, en su caso, se hipotetiza un valor de estimación y significatividad inferiores a los de sus parámetros de carga factorial correspondientes; (ii) al ajuste general del modelo teórico a los datos de la muestra, y proporción de varianza explicada; y también y en último lugar se plantea como hipótesis el averiguar (iii) si existe o no equivalencia entre ambas versiones del modelo.

MÉTODO

Muestra

Como muestra inicial se contó con las evaluaciones de 80 subordinados sobre 15 supervisores; muestra inicial que, tras la selección de subordinados según su actuación en la evaluación (véase más abajo el apartado *Estrategia de Análisis*), quedó reducida a una muestra final compuesta por las evaluaciones de 64 subordinados sobre 11 supervisores, con una media de 5,81 evaluaciones por supervisor.

La participación fue voluntaria en todo caso, y los cuestionarios se cumplimentaron de forma anónima, debiéndose consignar en los cuadernillos tan sólo la unidad operativa de referencia. Por lo demás, el estudio se llevó a cabo en una entidad financiera.

Medidas

El LO y el desempeño en objetivos se midieron de forma independiente. Por un

lado, los elementos correspondientes a los bloques de ESTRUCTURA, FUNCION y SUBORDINADOS se evaluaron con el *CMLO, Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional* (Duro, 1993). Este instrumento comprende un total de 37 ítems, aunque en el estudio que nos ocupa tan sólo se utilizaron 31 ítems; consistiendo todos ellos en preguntas cerradas sobre el supervisor (líder), a valorar por los subordinados sobre una escala de 11 puntos que incorporaba anclajes semánticos en sus extremos para orientar el sentido de la evaluación.

Por otro lado, para medir el bloque de OBJETIVOS se observaron los registros existentes en la organización sobre el desempeño en objetivos de las oficinas dirigidas por los supervisores de muestra. Tales registros vienen expresados en forma porcentual, y se referían al logro de objetivos de tipo económico asignados a las unidades operativas –según criterios de balance, *cash-flow* por oficina (variable CASH4) y según criterios comerciales, captación de recursos y colocación de productos (respectivamente, variables RRAA4 Y PROD4)–, durante el trimestre inmediatamente anterior al pase de la prueba.

Dentro del presente trabajo, y según se comprueba en los *path*-diagramas de las Figuras 2 y 3, el bloque de OBJETIVOS se omite en la versión LO-subor porque la recogida de datos fue anónima por subordinados, procedimiento que impide casar los datos de LO con los datos de desempeño evaluador a evaluador; y se comprueba igualmente que en la versión de LO por supervisores se han suprimido dos líneas de efectos –correspondientes a los efectos de ESTRUCTURA sobre OBJETIVOS, y a los de FUNCIÓN sobre SUBORDINA-

DOS- para reducir en lo posible el número de parámetros a estimar en esta versión, y por razón del reducido tamaño de la muestra de supervisores.

Estrategia de análisis

Antes de proceder al contraste de las hipótesis se efectuó una doble preselec-

Figura 2
Path-diagrama para LO-subor (n = 64).

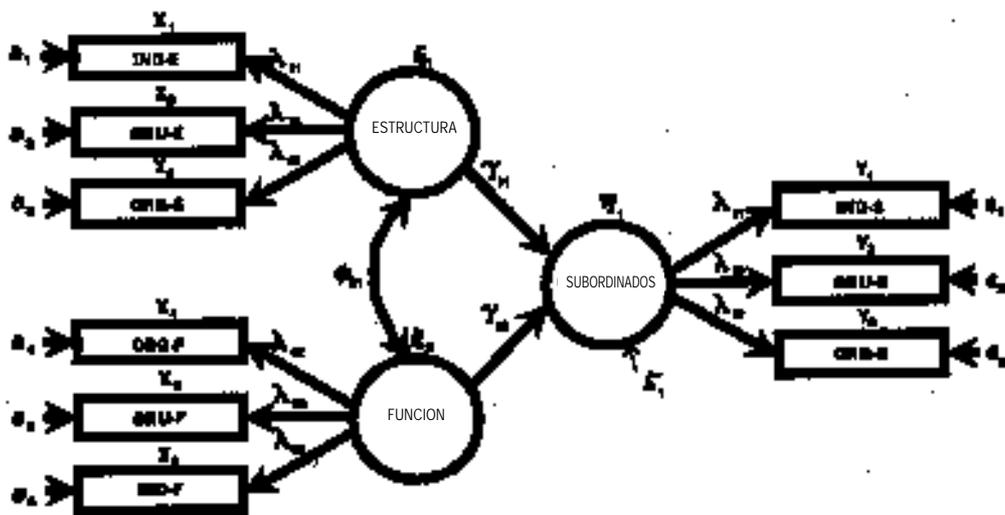
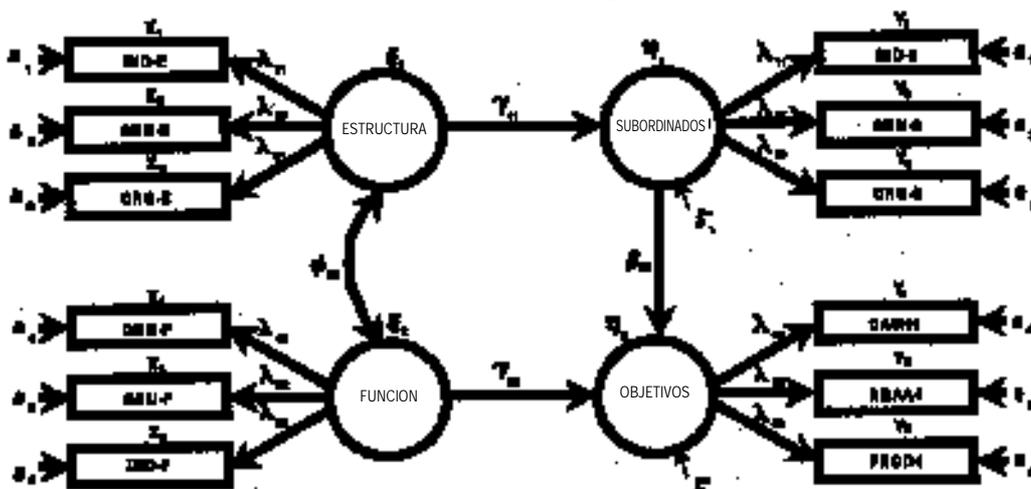


Figura 3
Path-diagrama para LO-super (n = 11)



ción: (i) una preselección de sujetos evaluadores atendiendo a su comportamiento en la evaluación, en donde fueron descartados aquellos evaluadores cuyos cuestionarios ofrecían las evaluaciones más «planas» de LO de entre todas ellas –en concreto se descartó el 20% de la muestra inicial–; y a continuación (ii) una preselección de aquellos ítems con un mayor ajuste a la normal, donde fueron seleccionados 27 ítems en total –adoptando como punto de corte un valor $p > .006$ para el estadístico de contraste $z (K - S)$. Ambas medidas se adoptaron respectivamente para reducir en lo posible el efecto halo y para reforzar el poder de los sucesivos contrastes de hipótesis.

De forma paralela, habiéndose detectado que algunas de las medidas correspondientes al bloque de OBJETIVOS estaban sesgadas significativamente por la variable «tamaño del grupo» y así también, aunque en una medida no significativa, por la variable «antigüedad del supervisor en la oficina»; se procedió a eliminar por vía de regresión múltiple la influencia de ambas precondiciones sobre las medidas de desempeño siguiendo una opción bastante conservadora.

Micro-estructura. Tras la preselección de sujetos e ítems, se analizó a continuación la micro-estructura del modelo con el programa *SPSS/PC+ The Statistical Package for IBM PC (versión 4.0.1)*, sometiendo a análisis factorial los ítems de cada una de las escalas por separado –excepto en el caso de las escalas de ítem único, escalas GRU-S y ORG-S, que fueron tipificadas para equiparar su distribución con las puntuaciones factoriales escalares.

Macro-estructura. Se analizó con el programa *PC Lisrel 7.13* de Jöreskog y

Sörbom (1988), para estimar los parámetros de los modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes.

Como se comprueba, las estrategias de análisis para la micro-estructura y para la macro-estructura se articulan una con otra secuencialmente, a modo de «cascada», de tal manera que los resultados de salida de los análisis factoriales de la micro estructura constituyen los datos de entrada para los *path analysis* con variables latentes de la macro-estructura. En realidad, este análisis en dos fases vino forzado por las restricciones que impone el Lisrel-7, ya que este programa admite únicamente un total de cuatro estratos de variables para los *path-analysis* con variables latentes –dos estratos para variables observadas y dos estratos para variables latentes.

RESULTADOS

Micro-estructura

Los resultados de los análisis factoriales (CP) ofrecieron respaldo para la validez de constructo de las escalas del modelo –construidas originariamente de forma racional–, ya que CP extrajo sólo un único factor para cada una de las escalas (véase la Tabla 1).

Macro-estructura

Significatividad de los parámetros. En general, los resultados obtenidos en los *path-analysis* con variables latentes han puesto de manifiesto que la significatividad de los parámetros estimados sigue las predicciones del modelo teórico en sus dos versiones (véanse las Tablas 2 y 3).

Tabla 1
Micro-estructura: análisis factorial de las escalas

| Escala | Contenido de los ítems | Comunalidad | Factor | Eigenvalue | % Varianza |
|--------|----------------------------|-------------|--------|------------|------------|
| IND-E | Personalidad | ,778 | 1 | 3,884 | 64,7 |
| | Capacidad técnica | ,643 | | | |
| | Habilidades sociales | ,747 | | | |
| | Resolución problemas | ,760 | | | |
| | Decisiones participadas | ,712 | | | |
| | Responsabilidad cedida | ,243 | | | |
| GRU-E | Aceptación por grupo | ,892 | 1 | 1,783 | 89,2 |
| | Compatibilidad con grupo | ,892 | | | |
| ORG-E | Actitud hacia empresa | ,654 | 1 | 1,308 | 65,4 |
| | Prototipo ejecutivo | ,654 | | | |
| ORG-F | Integra puestos | ,819 | 1 | 2,955 | 73,9 |
| | Aplica recursos | ,661 | | | |
| | Suscita identificación | ,704 | | | |
| | Persona vs. cargo | ,770 | | | |
| GRU-F | Efectúa reformas | ,758 | 1 | 2,747 | 68,7 |
| | Eleva requerimientos | ,704 | | | |
| | Promueve confianza | ,667 | | | |
| | Equilibra lo socio-laboral | ,616 | | | |
| IND-F | Administra juiciosamente | ,658 | 1 | 2,700 | 67,5 |
| | Imparte instrucciones | ,711 | | | |
| | Recompensa y castiga | ,651 | | | |
| | Considera pros y contras | ,678 | | | |
| IND-S | Satisfacción laboral | ,830 | 1 | 2,451 | 81,7 |
| | Opinión de la empresa | ,753 | | | |
| | Productividad | ,867 | | | |

Subordinados: $n = 64$

Notas. Método de los componentes principales (CP). Las Escalas GRU-S y ORG-S no se factorizaron porque son escalas de ítem único.

En la versión LO-subor, y de conformidad con las hipótesis, destacan los siguientes resultados:

(i) Todos los parámetros relativos a las matrices de carga factorial y estructurales fueron significativamente diferentes de cero –a excepción del parámetro para los efectos del bloque FUNCIÓN sobre el bloque SUBORDINADOS (parámetro $\gamma_{12} = 0,202$ con $t = 0,808$).

(ii) Así también, resultó significativo el parámetro correspondiente a la covarianza entre las variables latentes antecedentes, si bien con un valor de estimación excesivamente elevado (parámetro $\phi_{21} = .877$ con $t = 5,219$) –sin embargo, los datos de la muestra todavía se seguirían ajustando al modelo teórico aun fijando ese parámetro hasta un valor igual a .25. Por su parte, el parámetro correspondiente a la perturbación estructural (parámetro $\psi_1 = 0,025$ con

$t = 1,281$), no es significativamente diferente de cero –lo que indica que los bloques de ESTRUCTURA y de FUNCIÓN son predictores suficientes del bloque de SUBORDINADOS.

(iii) El valor y significatividad de las estimaciones para los parámetros relativos a las matrices de covarianza de error resultan inferiores a los de sus parámetros de carga factorial correspondientes –excepto en el único caso del error de la escala ORG-E (parámetro $\theta_{33}^{()} = 0,639$ con $t = 5,008$).

En la versión LO por supervisores, los puntos más dignos de mención son los siguientes:

(i) Respecto a los parámetros de cargas factoriales, los resultados obtenidos nos permiten mantener tan sólo parcialmente la hipótesis de que todos ellos sean significativamente diferentes de cero, ya que aunque la mayoría de ellos sí lo son, la estimación para la carga de la escala IND-F en el bloque de FUNCIÓN únicamente muestra tendencia a la significatividad (parámetro $\lambda_{62}^{(x)} = 0,502$ con $t = 1,732$), en tanto que la estimación para la carga de la escala ORG-E en el bloque de ESTRUCTURA resulta claramente no significativa (parámetro $\lambda_{31}^{(x)} = -1,254$ con $t = -0,776$). Por su parte, la saturación de la variable PROD4 en el bloque de OBJETIVOS tampoco alcanzó la significatividad –si bien estrictamente hablando esta variable no corresponde al modelo teórico propiamente dicho.

(ii) A semejanza de lo ocurrido con motivo de la hipótesis anterior, ocurre con la hipótesis relativa a los parámetros estructurales, ya que si bien la influencia de ESTRUCTURA sobre SUBORDINA-

DOS e igualmente la influencia de FUNCIÓN sobre OBJETIVOS son diferentes de cero de forma significativa –de conformidad con las hipótesis–; sin embargo la influencia de SUBORDINADOS sobre OBJETIVOS sólo muestra tendencia a la significatividad (parámetro $\beta_{11} = -10,514$ con $t = -1,752$).

(iii) Por otro lado, los resultados apoyan –y aun sobrepasan– la hipótesis sobre la covarianza entre ESTRUCTURA y FUNCIÓN, toda vez que la estimación para este parámetro no sólo cae por debajo de un tipo medio bajo, sino que inclusive ambas variables latentes se muestran prácticamente ortogonales (parámetro $\phi_{21} = 0,027$).

(iv) Finalmente, en cuanto a los errores de perturbación estructural y de medida, valga decir que aunque por lo general tales parámetros en realidad no se estimaron sino que fueron fijados, se fijaron sin embargo a valores que resultaban acordes con las hipótesis planteadas a este respecto.

Ajuste del modelo y varianza explicada. De conformidad con las predicciones, ambas versiones del modelo se ajustan significativamente a los datos siendo $\chi^2_{(24)} = 22,87$ con $p = 0,527$; y $GFI = 0,919$ y $AGFI = 0,849$ para la versión LO-subor; y siendo $\chi^2_{(62)} = 28,24$ con $p = 1,00$; y $GFI = 0,529$ y $AGFI = 0,408$ para la versión LO-super); consiguiéndose explicar prácticamente la totalidad de la varianza de sus variables y ecuaciones estructurales (véase la Tabla 4).

Equivalencia entre ambas versiones. Las matrices de covarianza de las dos versiones tienden a ser prácticamente idénticas, ya que liberando cuatro elementos de

Tabla 2
Versión LO-subor: estimaciones para sus parámetros

| Parámetro | Estimaciones TSLIS | Estimaciones GLS | Valores t |
|----------------------|--------------------|------------------|-----------|
| $\lambda^{(7)}_{11}$ | 1,000 | 1,000 | - |
| $\lambda^{(7)}_{21}$ | 0,964 | 0,978 (0,081) | 12,081* |
| $\lambda^{(7)}_{31}$ | 0,998 | 0,996 (0,078) | 13,648* |
| $\lambda^{(8)}_{11}$ | 1,000 | 1,000 | - |
| $\lambda^{(8)}_{21}$ | 0,964 | 0,999 (0,082) | 15,607* |
| $\lambda^{(8)}_{31}$ | 0,497 | 0,490 (0,116) | 4,191* |
| $\lambda^{(8)}_{42}$ | 1,000 | 1,000 | - |
| $\lambda^{(8)}_{52}$ | 0,964 | 0,997 (0,088) | 15,800* |
| $\lambda^{(8)}_{62}$ | 0,964 | 0,994 (0,078) | 11,998* |
| γ_{11} | 0,648 | 0,756 (0,251) | 3,011* |
| γ_{12} | 0,806 | 0,802 (0,260) | 0,806 |
| ϕ_{11} | 0,968 | 0,928 (0,178) | 5,198* |
| ϕ_{21} | 0,878 | 0,877 (0,188) | 5,219* |
| ϕ_{22} | 0,900 | 0,897 (0,178) | 5,038* |
| ψ_1 | 0,039 | 0,025 (0,018) | 1,381 |
| $\sigma^{(4)}_{11}$ | 0,187 | 0,186 (0,081) | 4,891* |
| $\sigma^{(4)}_{22}$ | 0,183 | 0,185 (0,084) | 3,839* |
| $\sigma^{(4)}_{32}$ | 0,141 | 0,115 (0,089) | 4,010* |
| $\sigma^{(5)}_{11}$ | 0,042 | 0,058 (0,021) | 2,722* |
| $\sigma^{(5)}_{22}$ | 0,110 | 0,105 (0,026) | 3,874* |
| $\sigma^{(5)}_{32}$ | 0,817 | 0,896 (0,128) | 6,998* |
| $\sigma^{(5)}_{44}$ | 0,100 | 0,097 (0,026) | 3,777* |
| $\sigma^{(5)}_{54}$ | 0,110 | 0,099 (0,025) | 3,548* |
| $\sigma^{(5)}_{66}$ | 0,815 | 0,161 (0,035) | 3,982* |

Subordinados: $n = 64$ * Valores t significativamente diferentes de cero.

Notas. En la solución sin escalar (GLS) los valores entre paréntesis se refieren a los errores típicos de estimación. Únicamente se estimaron los parámetros con valores t —valores que representan la razón entre el parámetros estimado y su error típico de estimación.

Tabla 4
Estadísticos de varianza explicada

| | LO-embarcaciones | | EO-supervivientes | |
|-----------------------------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| | CD | RM ² | CD | RM ² |
| Variables y_i | 0,006 | | 1,000 | |
| IND-S | | 0,886 | | 0,886 |
| GRU-S | | 0,886 | | 0,886 |
| ORG-S | | 0,886 | | 0,886 |
| CASHA | | | | 0,006 |
| HRAMA | | | | 0,006 |
| FBODM | | | | 0,006 |
| Variables x_i | 0,988 | | 1,000 | |
| IND-E | | 0,948 | | 0,900 |
| GRU-E | | 0,896 | | 0,800 |
| ORG-E | | 0,861 | | 0,800 |
| ORG-F | | 0,800 | | 0,800 |
| GRU-F | | 0,811 | | 0,800 |
| IND-F | | 0,848 | | 0,800 |
| Ecuaciones estructurales | 0,871 | | 0,899 | |
| SUBORDINADOS | | 0,871 | | 0,786 |
| OBJETIVOS | | | | 0,896 |

* Nota. CD = coeficiente de determinación; RM² = correlación múltiple al cuadrado

su diagonal se alcanzan índices de ajuste significativos ($\chi^2_{(41)} = 60,12$ con $p = .027$); y si se llega a liberar hasta siete elementos de la misma se alcanza un índice de ajuste $\chi^2_{(38)} = 28,22$ con $p = .876$. Por otro lado, las versiones son equivalentes significativamente en cuanto a sus matrices de carga factorial y estructurales; existiendo diferencias exclusivamente entre sus matrices de covarianza, de perturbación estructural y de error. El índice de ajuste entre ambas versiones es de $\chi^2_{78} = 71,91$ con $p = .673$, liberando únicamente las matrices de erro-

res de medida y covarianza entre las variables latentes; índice de ajuste que llega a ascender hasta un $\chi^2_{77} = 47,36$ con $p = .997$, si a lo anterior se añade además la liberación de la matriz de perturbación estructural.

DISCUSIÓN

En general, los resultados respaldan las predicciones del modelo relativas a la significatividad de sus parámetros, con las

pocas excepciones indicadas. Paralelamente, el modelo consigue ajustarse significativamente a los datos procedentes de la muestra, explicando la mayor parte de la varianza de sus variables y ecuaciones –si bien, valga recordar que para estimar la versión por supervisores tuvieron que fijarse obligatoriamente los errores a una cuantía insignificante.

Los resultados correspondientes a la versión LO-super son especialmente destacables, teniendo en cuenta que aquí se incluye el desempeño en objetivos según criterios de balance y según criterios comerciales –habiéndose obtenido un $RM^2 = .785$ para el bloque SUBORDINADOS, y un $RM^2 = .995$ para el bloque OBJETIVOS. Justamente, la posibilidad de explicar variables “económicas” desde variables “psicológicas”, sea quizás uno de los mayores retos a los que se enfrenta la investigación sobre LO en las empresas; y puede constituir un punto de encuentro entre los fines teóricos de la psicología organizacional –y por extensión para los fines teóricos de toda la psicología industrial– y los fines más pragmáticos del mundo empresarial.

A nuestro juicio, la estimación de los parámetros para ambas versiones del modelo –pero en especial la estimación para los parámetros de la versión LO-super–, se ha resentido en parte debido a dos factores (i) un pequeño tamaño de muestra –repárese en que el número de supervisores en la muestra final se redujo a sólo 11–, y (ii) un efecto halo aún no suficientemente controlado, a pesar de la selección de sujetos e ítems efectuada en su momento.

Por lo demás, al comparar los resultados del presente estudio con los resultados

obtenidos en las investigaciones precedentes (p.ej. Podsakoff *et al*, 1993), se verifica que aun cuando las correlaciones entre las condiciones antecedentes y consecuentes sigue un patrón similar –en cuanto a su signo y valor– al que se ha venido obteniendo anteriormente, los resultados globales de ajuste y explicación de varianza por parte de este modelo de LO son sin embargo notablemente superiores.

De forma paralela, y según venimos comentando, las dos versiones del modelo tienden a ser equiparables entre sí en lo relativo a sus matrices de covarianza; y resultan completamente equiparables en lo tocante a sus matrices estructurales y de carga factorial. Tales resultados casi permiten intercambiar los dos niveles de análisis diferentes, y abren una prometedora vía teórica para integrar el LO percibido por los subordinados con el LO ejercido por los supervisores.

Entre otras limitaciones del presente estudio, debe subrayarse la todavía insuficiente definición y articulación de los elementos de la micro-estructura respecto a sus dimensiones y niveles correspondientes; habiendo de profundizar aún más, por otro lado, en la delimitación teórica entre precondiciones y condiciones de LO. En lo relativo a la muestra, su tamaño nos ha venido impuesto por las circunstancias que han rodeado el estudio empírico. Y en cuanto al cuestionario de LO utilizado, su mayor insuficiencia a nuestro juicio se cifra en que sus escalas de medida resultan excesivamente asimétricas entre sí en cuanto al número de sus ítems componentes.

Respecto a cuestiones de índole más aplicada, valga decir que el modelo constituye una herramienta para el diagnóstico de LO en empresas, ya que al explicar la

causa del desempeño en objetivos por parte de las diferentes unidades operativas, permitiría adoptar en cada caso concreto las medidas correctoras oportunas para optimizar la eficacia de la organización como un todo.

En otro orden de cosas, el enfoque integrado que nos ocupa sugiere igualmente una política de RR.HH. a seguir por las grandes empresas, haciendo ver que las variables *finales* del LO no deben reducirse a la mera consecución de objetivos organizacionales, sino que deben hacerse extensivas y abarcar asimismo el ajuste líder-subordinados; ya que si las organizaciones descuidasen este aspecto esencial del LO –pretendiendo inclusive el que se consigan los objetivos organizacionales aún a costa de la plantilla–, los efectos de los subordinados sobre los objetivos podrían volverse contra la propia empresa y deslucir o minar otras iniciativas y actuaciones organizacionales de suyo eficaces.

NOTAS DE LOS AUTORES

El path-analysis presenta claras ventajas sobre otros tipos de análisis, ya que simultáneamente «... *estudia las propiedades de medida para las variables observadas y estima las relaciones causales entre variables “causales” y variables “causadas”*» (Jöreskog y Sörbom, 1988).

Esta técnica tiene como fin «*evaluar la contribución causal directa de una variable sobre otra en condiciones no*

experimentales...» y consiste en la estimación de los coeficientes para un conjunto de ecuaciones estructurales lineales, según las relaciones de causa-efecto hipotetizadas por el modelo teórico de referencia.

De ahí que el modelo teórico implique necesariamente siempre dos tipos distintos de variables: variables independientes, o variables de causa –i.e. variables exógenas–, y variables dependientes o variables de efecto –i.e. variables endógenas–. En variables de los propios autores:

«*La técnica consiste en resolver las ecuaciones estructurales para las variables dependientes sobre las variables independientes y de los términos de perturbación aleatoria... para obtener las ecuaciones, estimando la regresión de las variables dependientes sobre las independientes y luego solucionando los parámetros estructurales en términos de los coeficientes de regresión...*» (Jöreskog y Sörbom, op. cit.).

Además conviene añadir que:

«... *La estimación con el programa Lisrel-VII es directa. Más que estimar cada ecuación separadamente, Lisrel-VII concibe el modelo como un sistema de ecuaciones y estima todos los coeficientes estructurales directamente*» (Jöreskog y Sörbom, op. cit.).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAMODT, M.G. (1996). *Applied industrial/organizational psychology (2nd ed.)*. Radford, VA: Brooks/Cole Publishing Co.
- ANDRIESEN, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- BLANK, W.; WEITZEL, J.R. & GREEN, S.G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology* 43, 579-597.
- BRION, J.M. (1989). *Organizational leadership of human resources. The knowledge and the skills*. Greenwich: JAI Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- DURO, A. (1993). 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. (1998). *Liderazgo Organizacional: Un modelo integrado, multi-nivel y multi-dimensional* (Tesis doctoral no publicada).
- 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.
- 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. & 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.
- GEORGOPOULOS, B.S.; MAHONEY, G.M. & JONES, N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology* 41, 345-353.
- 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.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.
- GREEN, S.G. & MITCHELL, T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 429-458.
- HAMBLETON, R.K. & GUMPERT, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies* 7, 225-242.
- 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.
- 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 Business* 3, 81-97.
- 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 Illinois University Press.
- JÖRESKOG, K.G. & SÖRBOM, D. (1988). *Lisrel 7. A Guide to the Program and Applications, 2nd Edition*. Moresville, Indiana: Scientific Software, Inc.
- 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. Lawler, D.A. Nadler & C. Camman (Eds.) *Organizational Assessment*. Nueva York: Wiley & Sons.
- KERR, S. & JERMIE, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375-403.
- 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.
- LORD, R.G. & HALL, R.J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly* 3 (2), 137-157.
- MINER, J.B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- MOUNT, M.K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology* 37, 687-702.
- NORRIS, W.R. & VECCHIO, R.P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group and Organization Management* 17(3), 331-342.
- 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.; 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, M. (1990). Why nations triumph? *Fortune* 12, 94-98.
- RUBIO, J. (1986). Estudio empírico sobre la validez del modelo de Fiedler. *Revista de Psicología General y Aplicada* 41(3), 601-614.
- SAAL, F.E. & KNIGHT, P.A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice (2nd ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- 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.
- 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. & LORENZI, P. (1992). *The leadership paradigm*. Londres: Sage Publications.
- THORNTON, G.C. III & BYHAM, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Nueva York: Academic Press.
- ULEMAN, J.S. (1991). Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *Leadership Quarterly* 2(3), 175-187.
- 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. & 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.

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.

WREN, J.T. (1995). *The leader's companion: Insights on leadership through the ages*. Nueva York: Free Press.

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.