



Artículo

Modelo integrado de liderazgo organizacional: efectos sobre subordinados y desempeño en objetivos

ANTONIO DURO MARTÍN
MANUEL FERNÁNDEZ RÍOS
RAFAEL SAN MARTÍN CASTELLANOS

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

RESUMEN

Se presentan los resultados de un modelo integrado de liderazgo organizacional para organizaciones de negocios, en lo relativo a los efectos de las condiciones estructurales y funcionales del líder sobre los subordinados y sobre el desempeño en objetivos. El modelo predice que las condiciones estructurales tendrán un mayor efecto sobre los subordinados, y que las condiciones funcionales lo tendrán sobre los objetivos; y también que los subordinados tendrán un efecto propio sobre los objetivos. El estudio empírico tuvo lugar en una entidad financiera, en donde 64 subordinados evaluaron a 11 supervisores (líderes); los datos fueron analizados con el Lisrel 7 mediante un modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes. En general, los resultados obtenidos respaldan las hipótesis; aunque en la empresa objeto de estudio el efecto de subordinados sobre objetivos sólo presentaba una tendencia negativa. Se discute la relevancia de estos hallazgos, teniendo en cuenta que el desempeño en objetivos se mide por criterios objetivos de balance (*cash-flow*) y de mercado (captación de recursos y colocación de productos).

ABSTRACT

This paper shows the results of a comprehensive model of organizational leadership in companies concerning the effects of leader's structural and functional position upon employees and goal achievement. The hypothesis is that leader's structural conditions will have a greater effects on employees while leader's functional conditions will have a greater effect on goals. A field study was performed in a bank where 64 employees evaluated their 11 supervisors -leaders. Data were computed by means of a structural equation model for latent variables with Lisrel 7. Results by and large back the hypothesis, although the effect on goal achievement showed only a negative bias. The paper argues on the relevance of these results bearing in mind that goal achievement is measured in terms of balance (cash-flow) and market (catching and selling out of financial products).

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, Organización, Desempeño, Subordinados,
Lisrel 7

KEY WORDS

Leadership, Organization, Performance, Employees,
Lisrel 7

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a un nuevo modelo de Liderazgo Organizacional de carácter integrado, multi-nivel y multi-dimensional, con evaluación ascendente, y estrategia de análisis multivariada, aplicable fundamentalmente a organizaciones de negocios—i.e., aplicable a empresas—con un sistema de dirección por objetivos (Duro, 1998; Duro et al., 1999). Aquí se expondrá su conceptualización de las condiciones estructurales y funcionales del líder (supervisor del equipo); y sus predicciones y resultados sobre los subordinados y sobre el desempeño en objetivos.

Una de las principales aspiraciones teóricas del constructo **liderazgo organizacional** (LO) ha venido siendo la explicación del desempeño en objetivos alcanzado por las diferentes unidades operativas en que se subdivide una misma organización. Esta vertiente aplicada del LO, abierto siempre hacia la eficacia organizacional, se revela en sus conexiones terminológicas (*Thesaurus of Psychologi-*

cal Index Terms, 1994); en sus diferentes formulaciones teóricas, en donde se constata el pragmatismo que ha acompañado constantemente a este constructo (véase p. ej. Stogdill, 1950; Bass, 1981; Yukl, 1994); y también en las funciones que tradicionalmente se vienen atribuyendo al líder (véase p. ej. Coffin, 1944; Sims y Lorenzi, 1992).

De forma paralela, las utilidades que reporta el LO a las propias organizaciones son muy heterogéneas. Por ejemplo, House y Baetz (1979), dos de los autores más representativos de este campo de investigación, reconocen que "... el liderazgo ha influenciado la dedicación y motivación de los miembros del grupo, su ajuste al cambio, su movilidad y absentismo, la calidad de sus decisiones, su aceptación de las decisiones tomadas, su productividad de grupo, y los beneficios de la empresa."; y Porter (1990), con una mayor perspectiva de futuro, confía al LO nada menos que la resolución de los amplios desafíos económicos, técnicos y sociológicos que tienen planteados las organizaciones en la actualidad.

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), psicología del trabajo (Schultz & Schultz, 1994), psicología industrial y organizacional (Aamodt, 1996; Dipboye, Smith & Howell, 1994; Saal & Knight, 1995; Spector, 1996), dirección y administración de empresas (Robbins, 1994) y desarrollo organizacional (Head & Sorensen, 1989; Head, Gavin & Sorensen, 1991); destacan sus estrechas conexiones con aspectos organizacionales tan nucleares como la eficacia organizacional (Zaccaro, Blair & Peterson, 1995), la supervisión (Brewer, 1995), la toma de decisiones en las (O)s (Mainiero & Tromley, 1994) y la valoración, entrenamiento y formación de los cuadros directivos organizacionales (McElroy & Stark, 1992; Racicot & Hall, 1992).

ANTECEDENTES DEL LO

Para explicar el desempeño en objetivos, en tanto que consecuente primordial del LO, debe precisarse cuáles habrán de considerarse como *antecedentes* directos suyos—i.e., debe precisarse cuáles condiciones se tomarán como causa de las cifras de desempeño registradas por las unidades operativas. Dado que las unidades operativas están a cargo y son responsabilidad de un supervisor (líder), y teniendo en cuenta además que el LO se centra por definición en el líder, en éste residirán y habrán de buscarse, pues, necesariamente los antecedentes requeridos. Mas estos antecedentes, aun cuando todos ellos sean condiciones predicables de un mismo líder, pueden subdividirse sin embargo en dos amplios grupos atendiendo simultáneamente a su grado de estabili-

dad temporal y a su grado de controlabilidad—deliberada y voluntaria—por parte del líder.

De una parte, tendríamos antecedentes de LO que serían más estables y también menos controlables por el líder—vg. serían condiciones antecedentes tipo «rasgo»—; y, de otra parte, tendríamos antecedentes de LO que serían menos estables y más controlables por parte de aquél—vg. serían condiciones antecedentes tipo «conducta». En la literatura se hallan sobrados fundamentos teóricos, aunque bastante dispersos, —que respaldan el establecimiento de tal dicotomía para las condiciones antecedentes de LO. Por ejemplo, cuando Bass (1981) interpreta los resultados previos existentes sobre liderazgo, hace ver que hay algunos antecedentes que el líder no puede cambiar con su conducta—vg. su nivel de inteligencia, las influencias situacionales—; de donde se desprende que otros distintos antecedentes sí caen o pueden caer de alguna forma bajo el control del líder. También se cuenta con resultados (véase p.ej. Beer, 1964) que ponen de manifiesto cómo la movilización de recursos por parte del líder en los subordinados no se produce automáticamente, sino que se produce sólo y exclusivamente cuando se dan ciertas condiciones previas—i.e., cuando se dan ciertos antecedentes de LO, según nuestra terminología.

Igualmente, los resultados de un estudio longitudinal de fecha reciente (Fok et al, 1995), patentizan que los estilos de LO a la postre vienen a ser relativamente inflexibles, pese a que los mismos se midieran con el cuestionario LOQ, elaborado en su momento para evaluar conductas—en concreto las conductas de consideración e iniciación de estructura—;

resultados que sus autores atribuyen a que los estilos de LO puedan emerger en realidad de factores muy estables de la personalidad del líder. Esta conclusión, de importante trascendencia teórica, pone al descubierto que aunque se parta de posiciones teóricas conductuales se puede llegar a medir, en realidad, rasgos del líder. De ahí, que tanto las conductas como los rasgos del líder puedan de hecho coexistir ambos como antecedentes válidos de LO, si bien según venimos comentando aquí con grados muy dispares de estabilidad y controlabilidad.

Incluso remontándose a un clásico como Stogdill (1951), se descubre cómo este autor vino a reconocer hace ya casi medio siglo 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 puede situarse a DuBrin (1963), quién trabajando con un inventario compuesto conjuntamente por ítems de rasgos e ítems situacionales—i.e., ítems referidos a conductas—obtuvo relaciones significativas del liderazgo con los criterios, pero tal significatividad desaparecía cuando se utilizaba por separado indistintamente uno u otro grupo de ítems.

Desde otra perspectiva, pero en dirección convergente hacia nuestra argumentación, los hallazgos de Podsakoff et al. (1993) han evidenciado cómo ciertos antecedentes de LO son de mayor importancia que la propia conducta del líder para explicar algunas variables del equipo—vg. para explicar la satisfacción de sus miembros—; en tanto que las conductas de líder son un determinante mayor que otros cualesquiera antecedentes de LO para explicar el desempeño del empleado. Además, Podsa-

koff y sus colaboradores defienden que las variables finales relativas a los subordinados deben figurar siempre a su vez como antecedentes del propio desempeño, si es que se quiere alcanzar una comprensión cabal del LO.

CONSEQUENTES DEL LO

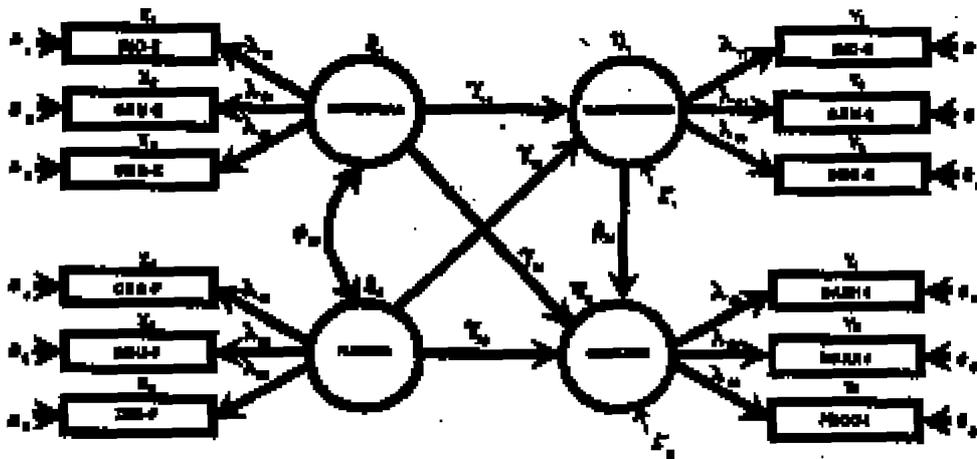
En la literatura se encuentran también sobrados fundamentos teóricos para subdividir los consecuentes del LO según los dominios interno-externo de la empresa, si bien es frecuente que los distintos autores pueden diferir en los términos que emplean para referirse a conceptos idénticos. Así, por ejemplo, mientras que Gil (1995) habla de 'personal' y de 'clientes', Williams, Podsakoff y Huber (1992), por su lado, prefieren hablar 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 empresa.

MACRO-ESTRUCTURA DEL MODELO INTEGRADO

Basándose en la fundamentación teórica antes expuesta, el modelo que nos ocupa dicotomiza las condiciones antecedentes de LO en dos amplias categorías: condiciones antecedentes 'estructurales' y condiciones antecedentes 'funcionales', adoptando como criterio su estabilidad y controlabilidad por el líder; y asimismo dicotomiza las condiciones consecuentes o resultantes de LO en dos amplias categorías, en este caso: condiciones consecuentes 'personales' y condiciones consecuentes 'organizacionales', tomando como criterio en este caso su ámbito de ubicación (véase el *path-diagrama* para la macro-estructura del modelo en la Figura 1).

Figura 1

Path-diagrama para la macro-estructura del modelo



- *Antecedentes estructurales de LO.*— Serán condiciones antecedentes estructurales de LO—agrupadas en el bloque de ESTRUCTURA—aquellas condiciones desde las que se ejerce el LO; y estarán referidas a las características del líder como persona (sus peculiaridades y capacidades personales), como miembro del equipo (su posición en el grupo de trabajo) y como miembro de la organización (su posición en la empresa). La naturaleza de estas condiciones coincide en sus líneas generales con la idea de LO defendida tradicionalmente por las teorías de rasgos: se trata en todo caso de condiciones relativas a características, momentos, o facetas del líder de índole primordialmente estática, y que se encuentran por definición más allá del control voluntario y deliberado del líder.

Se dicen ‘estructurales’ para significar que estas condiciones son la base—a modo de ‘plataforma’—desde la que actuarían las

condiciones funcionales de LO, en lo relativo a la influencia y efectos del líder sobre su equipo de subordinados.

- *Antecedentes funcionales de LO.*— Serán condiciones antecedentes funcionales—agrupadas en el bloque de FUNCION— aquellas condiciones de LO referidas a las actuaciones y/o acciones directivas del líder orientadas de suyo hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Constituyen en su conjunto el repertorio funcional del líder—i.e., su rol directivo-organizacional—, y responden conceptualmente a la idea de LO que es peculiar a las teorías conductuales: son condiciones de LO primordialmente dinámicas, y están—por definición— bajo un mayor control voluntario y deliberado del líder.

La idea subyacente al binomio «estructura-función» tiene una larga tradición en los estudios sobre liderazgo en las organizaciones (véase p.ej. Stogdill & Shartle,

1955), tradición que se continúa hoy en día—bien que ahora empleando otros términos, como veremos—, y que el modelo adhiere asimismo como fundamento para dicotomizar los antecedentes de LO. Salvando las diferencias superficiales, el binomio «estructura-función» está presente entre otros en los siguientes enfoques teóricos: (i) en la teoría PM (véase p.ej. Misumi, 1984; Misumi & Peterson, 1987; Peterson, Maiya & Herreid, 1994; Peterson, Smith & Tayeb, 1993; Smith et al., 1992) en donde se contemplan un primer grupo de variables—denominadas ‘funciones de mantenimiento’—que facilitan la eficacia de otro segundo grupo de variables—denominadas ‘funciones de desempeño’; (ii) en las antiguas teorías de liderazgo de tipo personal-situacional, en donde se postulaba que el líder opera siempre desde una estructura de campo—véase p.ej. Brown (1936)—; (iii) en el concepto de ‘variables llave’, relativas a las expectativas de respuesta que guían la elección de un estilo de liderazgo determinado, de Heller y Wilpert (1981); e igualmente está presente (iv) en los trabajos de Fleishman et al. (1991) y, en general, en el comentario crítico de Lord y Hall (1992), en donde se propugna que la actuación del líder emerge de sus diferencias individuales—i.e., emerge de sus rasgos personales. Como se comprueba, en todos estos enfoques, ciertas variables (condiciones estructurales) son la base para la actuación y eficacia de otras variables (condiciones funcionales), llegando a condicionar su resultado final.

Otro tanto ocurre con el concepto de ‘suceso’—concepto de origen epistemológico (véase p.ej. Russell, 1961; Whitehead, 1929)—, tal y como se aplica actualmente para estudiar la experiencia de la situación de LO (Smith & Peterson, 1988). Empleando aquí sus propios términos, podría

decirse que las actuaciones concretas del líder (condiciones funcionales) serían ‘sucesos’ que incluirían e implicarían necesariamente las características del propio líder (condiciones estructurales).

En la literatura proliferan estudios cuyos resultados ponen de manifiesto los efectos que venimos exponiendo, por ejemplo, en las funciones de reforzamiento que efectúa el líder (Bass, 1981), en las consecuencias actuales de los comportamientos previos del líder (véase p.ej. Hamblin, Miller & Wiggins, 1961; Mausner & Bloch, 1957), o en el impacto de las experiencias precedentes sobre la disposición actual de los colaboradores (Feieraben & Janis, 1954).

- *Consecuentes personales de LO.*—Serán condiciones consecuentes personales del LO—agrupadas en el bloque de SUBORDINADOS—aquellas condiciones resultantes que el líder viene produciendo en el dominio interno de la empresa. De modo preciso, serán condiciones consecuentes personales los efectos que el líder causa de forma directa sobre su equipo de subordinados.

La inclusión de un bloque con este tipo de condiciones dentro del propio modelo de LO, constituye una innovación teórica, ya que habitualmente para medir las consecuencias que el líder ejerce sobre su equipo se recurre a cuestionarios generales de satisfacción laboral (véase p.ej. en Castaneda & Nahavandi, 1991; o en Williams, Podsakoff & Huber, 1992). Además, se argumenta desde el modelo integrado, el bloque de SUBORDINADOS resulta pertinente porque, aun cuando la influencia de ciertas características y conductas del líder sobre sus colaboradores se presuponen

siempre positivas, sin embargo sus efectos verdaderos pueden ser en realidad muy diferentes a lo esperado en intensidad y signo—lo que exige obviamente su particular evaluación.

- *Consecuentes organizacionales del LO.*— Se tomarán por consecuentes organizacionales de LO—agrupados en el bloque de OBJETIVOS—aquellas condiciones resultantes que la unidad operativa supervisada por el líder viene produciendo en el dominio externo de la organización. Dicho simple y llanamente: en este bloque de condiciones consecuentes se recoge sin más el desempeño en objetivos propiamente dicho.

PREDICCIÓN DE EFECTOS

En términos generales, el modelo efectúa las siguientes predicciones: (i) las condiciones antecedentes estructurales y funcionales tendrán efecto sobre las condiciones consecuentes personales y organizacionales; y (ii) las condiciones consecuentes personales tendrán efecto a su vez sobre las condiciones consecuentes organizacionales, según se representa en la Figura 1. La configuración de bloques y efectos que allí se representa es original del modelo que nos ocupa y se ajusta a la operativa habitual de muchos sectores económicos—en especial, en el sector financiero, donde se ha realizado el estudio empírico—en los que tanto el supervisor a título particular como su equipo de subordinados participan activamente en la consecución de objetivos. Difiere, sin embargo, aquella configuración del esquema general de efectos que proponen algunos autores de marcos integrados (véase p.ej. Brion, 1989; o Yukl, 1994), en donde, entre otras diferencias, las variables de resultado final úni-

camente reciben efecto de las variables intervinientes.

Igualmente, y siguiendo con la misma perspectiva sincrónica, el modelo predice que: (iii) las condiciones estructurales del líder tendrán un mayor efecto sobre los subordinados que sobre el desempeño en objetivos, debido a su propia índole teórica; y predice también—invirtiéndose ahora lo anterior—que (iv) las condiciones funcionales tendrán un mayor efecto sobre la consecución de objetivos que sobre los subordinados.

Mas, desde una perspectiva diacrónica, las condiciones estructurales de LO *según son percibidas* en el líder pueden llegar a ser en realidad una especie de ‘cristalización’ de sus previas actuaciones directivas y consecuencias sobre los subordinados. Es decir, de conformidad con la dinámica evolutiva de LO que contempla este modelo, el determinante para el desempeño en objetivos empezaría siempre por sus condiciones funcionales y terminaría por sus condiciones estructurales, pasando entre tanto por las consecuencias del líder sobre los subordinados. De ahí que las condiciones funcionales de LO que inicialmente hubiera desplegado el líder, acabarían por resultar destiladas, dejando ‘poso’ secuencialmente primero sobre los subordinados y luego también sobre las condiciones estructurales del LO. En definitiva: lo que el líder *hace hoy*, lo es mañana.

Si se admite lo anterior, en el bloque de 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’; algo para la que existen algunos indicios favorables, como se pone de manifiesto en el hecho de que

las preferencias personales y los procesos de influencia entre el líder y sus subordinados tiendan a cristalizarse con el paso del tiempo (Kerr, Hill y Broedling, 1986; Kramer, 1995; Manz, 1986). Por su lado, Tosi (1991), bastante concluyente a este mismo respecto, llega a reconocer 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..."

Hipótesis

Como se comprobará, las predicciones del modelo en el plano de su macroestructura vienen condicionadas parcialmente por las características metodológicas del estudio empírico; y su comprobación se efectuará por separado para cada una de las dos versiones que contempla el modelo. Tales versiones son: (i) una versión de LO por subordinados (en adelante, LO-subor), en donde los datos se ordenan por subordinados evaluadores; y (ii) una versión de LO por supervisores (en adelante, LO-super), en donde los datos de los subordinados evaluadores se agrupan (media) por supervisores evaluados.

Versión LO-subor. - El modelo predice que el efecto de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS será significativo y de mayor tamaño que el efecto de FUNCION sobre SUBORDINADOS, siendo en ambos casos los efectos de signo positivo. Esta predicción se deriva de la propia concepción de las condiciones antecedentes estructurales de LO, ya que, según venimos exponiendo, estas últimas condiciones tendrán una mayor influencia que las con-

diciones antecedentes funcionales respecto a las consecuencias del líder sobre los subordinados.

No existirá en esta versión el bloque de OBJETIVOS, porque el pase de la prueba tendrá lugar de forma anónima, lo que impide casar los datos de LO con los datos de desempeño subordinado a subordinado.

Versión LO-super. - El modelo efectúa las siguientes predicciones: (i) los efectos de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS serán positivos y significativos; (ii) los efectos de FUNCION sobre OBJETIVOS serán significativos y positivos; y por otro lado (iii) los efectos de SUBORDINADOS sobre OBJETIVOS serán asimismo significativos y positivos. La lógica de las dos primeras predicciones emerge asimismo del esquema teórico general del modelo, toda vez que las condiciones estructurales del modelo lo son justamente respecto a las consecuencias del líder sobre sus subordinados, por lo que aquéllas tendrán un mayor peso sobre SUBORDINADOS que sobre OBJETIVOS; en tanto que respecto a las condiciones funcionales de LO ocurrirá justamente lo contrario. La lógica de la tercera predicción emerge de uno de los presupuestos del objeto de estudio, donde precedentemente se da por sentado que el desempeño de la unidad operativa debe producirse a resultas de la colaboración voluntaria del equipo, debido a la influencia *positiva* hacia la consecución de los objetivos ejercida por el supervisor sobre los subordinados.

No se incluyen inicialmente en esta versión la predicción de efectos de ESTRUCTURA sobre OBJETIVOS, ni la predicción de efectos de FUNCION sobre SUBORDINADOS, efectos ambos que se

fijan inicialmente a cero, para reducir en lo posible el número de parámetros a estimar, y por motivo del escaso tamaño de la muestra de supervisores.

MÉTODO

Muestra

Como muestra inicial se contó con las evaluaciones de un total de 80 subordinados sobre sus 15 directores de oficina—los cuales vienen a ser el correlato de los líderes en nuestro estudio empírico; muestra inicial que, tras la selección de subordinados según su actuación en la evaluación, quedó reducida a una muestra final compuesta por las evaluaciones de 64 subordinados sobre sus 11 supervisores. La media de evaluaciones por supervisor fue de 5,81.

La participación de los interesados fue voluntaria y el estudio se llevó a cabo en una entidad financiera de ámbito nacional en España

Medidas

Los elementos de LO correspondientes a los bloques de ESTRUCTURA, de FUNCIÓN y de SUBORDINADOS del modelo fueron evaluados con un cuestionario elaborado para tal efecto en su momento, el *CMLO, Cuestionario Multiescalar de Liderazgo Organizacional* (Duro, 1993). Únicamente se utilizaron aquí 31 de los 37 ítems que en total comprende el cuestionario original; siendo todos ellos preguntas cerradas a valorar por el evaluador sobre una escala adjunta de 11 puntos—con anclajes semánticos en sus extremos, a fin de orientar al evaluador del sentido de la evaluación. Los cuestionarios se cumplimentaron de forma anónima, haciéndose cons-

tar exclusivamente su unidad operativa como referencia.

Como medidas para el bloque OBJETIVOS se observaron los registros organizacionales existentes en la empresa sobre el desempeño en objetivos de las unidades operativas (oficinas) dirigidas por los supervisores de muestra. Estos registros vienen expresados en forma porcentual, y se refieren a la consecución de objetivos de balance (criterio de desempeño CASH4), y a la consecución de objetivos comerciales, captación de pasivo (criterio de desempeño RRAA4) y colocación de productos (criterio de desempeño PROD4); registros referidos todos ellos al trimestre inmediatamente anterior al pase de la prueba.

Estrategias de análisis

En los análisis preliminares se procedió a efectuar una primera selección de sujetos evaluadores atendiendo a su comportamiento en la evaluación, rechazándose aquellos evaluadores que otorgaron las evaluaciones más «planas»—i.e, las evaluaciones menos discriminativas—de entre todas ellas; y una segunda selección de aquellos ítems con un mayor ajuste a la distribución normal—procedimiento por el que se retuvo un total de 27 ítems del *CMLO*. Tales medidas se adoptaron para reducir en lo posible el efecto halo y para reforzar los subsiguientes contrastes de hipótesis, respectivamente.

De forma paralela, al haberse detectado que los registros de desempeño estaban contaminados significativamente por el «tamaño del grupo» y también, aunque en medida no significativa, por la «antigüedad del supervisor en la oficina», se procedió a eliminar por vía de regresión múltiple la

influencia de ambas precondiciones de LO sobre las variables del bloque OBJETIVOS.

Posteriormente, la micro-estructura del modelo (véase Duro, 1998) se analizó con el programa SPSS/PC+ *The Statistical Package for IBM PC (versión 4.0.1)*, factorializando los elementos de cada escala por separado—excepto en el caso de las escalas de ítem único, que se tipificaron para equiparar su salida a la de las puntuaciones factoriales.

Por último, tras estos análisis preliminares, la macro-estructura del modelo se analizó con el programa PC Lisrel 7.13 (Jöreskog & Sörbom, 1988)—, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con variables latentes, a cuya estimaciones de efectos entre los diferentes bloques de condiciones se referirán justamente las hipótesis formuladas.

RESULTADOS

Efectos totales para la versión LO-subor.- En la Tabla 1 se presentan los efectos

estimados por el método GLS del Lisrel 7.13 para la versión LO-subor.

Como puede comprobarse, los efectos estimados de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS, a más de ser significativamente positivos ($t = 3,011$), son casi el cuádruple que los efectos estimados de FUNCION sobre SUBORDINADOS, efectos estos últimos que incluso no resultaron significativos en absoluto ($t = 0,808$). Tal desproporción de efectos se repite además sin excepción para todas las variables endógenas observadas. Paralelamente, los errores típicos de estimación son muy semejantes entre sí, aproximándose todos ellos a 0,250.

Efectos totales e indirectos para la versión LO-super.- En la Tabla 2 se presentan los efectos estimados totales e indirectos por el método GLS del Lisrel 7.13 para esta versión.

Según se observa, y conforme a la pauta que se siguió para establecer las hipótesis, sólo la variable latente ESTRUCTURA tiene efectos significativos ($t = 2,612$)

Tabla 1
Versión LO-subor: efectos totales

	ESTRUCTURA	FUNCION
* Δ sobre y_1		
SUBORDINADOS	0,755 (0,251)*	0,202 (0,250)
* Δ sobre y_2		
IND-S	0,755 (0,251)	0,202 (0,250)
GRU-S	0,734 (0,245)	0,197 (0,243)
ORG-S	0,751 (0,250)	0,201 (0,249)

Notas. Los valores entre paréntesis se refieren a los errores típicos de estimación. * Efectos significativos.

Tabla 2
Versión LO-super: efectos totales e indirectos

* ξ_1 sobre η_2	Efectos totales		Efectos indirectos	
	ESTRUCTURA	FUNCION	ESTRUCTURA	FUNCION
SUBORDINADOS	0,418* (0,160)	-	-	-
OBJETIVOS	-4,397 (2,254)	4,241* (1,818)	-4,397 (2,254)	-
** η_1 sobre η_2	SUBORDINADOS	OBJETIVOS	SUBORDINADOS	OBJETIVOS
SUBORDINADOS	-	-	-	-
OBJETIVOS	-10,514 (6,903)	-	-	-
** η_1 sobre η_3	SUBORDINADOS	OBJETIVOS	SUBORDINADOS	OBJETIVOS
IND-S	1,000	-	-	-
ORG-S	4,149 (1,293)	-	-	-
ORG-F	4,123 (1,431)	-	-	-
CAREN	-10,514 (6,903)	1,000 (0,000)	-10,514 (6,903)	-
REAA4	16,274 (6,900)	-1,548 (0,584)	16,274 (6,900)	-
PRODA	3,218 (3,536)	-0,306 (0,489)	3,218 (3,536)	-
* ξ_1 sobre η_3	ESTRUCTURA	FUNCION	ESTRUCTURA	FUNCION
IND-S	0,418 (0,160)	-	-	-
ORG-S	1,793 (0,493)	-	-	-
ORG-F	1,724 (0,524)	-	-	-
CAREN	-4,397 (2,254)	4,241 (1,818)	-	-
REAA4	6,805 (3,086)	-6,563 (2,315)	-	-
PRODA	1,946 (1,480)	-1,298 (1,383)	-	-

Nota: Los signos entre paréntesis se refieren a los errores estándar de estimación. * Efectos significativos.

sobre la variable latente SUBORDINADOS, y sólo la variable latente FUNCION los tiene ($t = 2,333$) sobre la variable latente OBJETIVOS; siendo en ambos casos aquí y allí los efectos de signo positivo. Por otro lado, los efectos estimados para la influencia de SUBORDINADOS sobre OBJETIVOS han resultado negativos y elevados (-10,514), habiéndose alcanzado

tan sólo una tendencia a la significatividad ($t = -1,752$).

DISCUSIÓN

Versión LO-subor.- Los resultados obtenidos nos permiten mantener la hipótesis de que los efectos de ESTRUCTURA

sobre SUBORDINADOS son positivos y superiores a los efectos de FUNCION sobre SUBORDINADOS—de hecho, el parámetro correspondiente a estos últimos efectos ni siquiera resultó significativo—; resultados que se hacen extensivos a las tres variables endógenas observadas del bloque de SUBORDINADOS: escalas IND-S, GRU-S y ORG-S. Los efectos estimados para estas tres variables, aunque bastante nítidos en su sentido teórico, resultan sin embargo demasiado planos y monótonos en su medida.

Con respecto a esta versión, valga señalar también que cuando se ensaya una mayor 'separación' entre los dos bloques de condiciones estructurales y funcionales—i.e., forzando una mayor ortogonalidad entre los bloques de ESTRUCTURA y de FUNCION—la desproporción de efectos para ambos bloques se vuelve aún más acusada, obteniéndose ahora una estimación de 0,8 para los efectos de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS y de 0,20 para los efectos de FUNCION sobre SUBORDINADOS, cuando se fija la covarianza entre ambos bloques a 0,50; y una estimación de 0,95 para los efectos de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS y de 0,19 para los efectos de FUNCION sobre SUBORDINADOS, cuando se fija la citada covarianza a 0,25.

Siendo ello así, las condiciones antecedentes estructurales del líder, es decir sus características como persona (escala IND-E), y sus características como miembro del grupo (escala GRU-E) y como miembro de la empresa (escala ORG-E)—, determinan las condiciones consecuentes personales sobre el equipo, influyendo tanto sobre la satisfacción y productividad individual de los subordinados, como sobre la opinión que éstos se vienen for-

mando de la propia empresa a través de su relación y trato con el supervisor (escala IND-S); influyen igualmente la propia cohesión del equipo de trabajo (escala GRU-S) e, incluso, el clima laboral general que reina en la unidad operativa (escala ORG-S). Contrariamente, según venimos discutiendo, las condiciones funcionales de LO se ha comprobado que apenas inciden sobre los subordinados, al menos en los aspectos aquí evaluados. Tales resultados son tanto más destacables por cuanto que en las condiciones funcionales se recoge justamente como una de sus dimensiones componentes la dimensión conductual de 'persona', orientada de suyo hacia los subordinados.

Desde la dinámica evolutiva de LO que contempla el modelo integrado, podría explicarse el tamaño de los efectos estimados en esta versión por la antigüedad de los supervisores a cargo de la oficina. Dado que los supervisores llevan ejerciendo como directores de sus respectivas oficinas una media de dos años y medio aproximadamente—aunque con una notable variabilidad entre ellos—, es más que probable que su LO se halle ya en la fase de cristalización, en la cual las condiciones estructurales ya deben de prevalecer clara y abiertamente sobre las condiciones funcionales en sus efectos sobre los subordinados. Así, nuestros resultados no nos presentan sino un LO cristalizado, en donde los subordinados se han formado ya una impresión clara y precisa de su supervisor tras el período de tiempo relativamente largo que llevan trabajando con él; impresión 'cristalizada' general que en todo momento presente vendría a influir sobre la actitud laboral del subordinado más que cualquier actuación directiva particular del líder.

De cualquier forma, se trata esta última de una cuestión abierta a futura contrastación, que exigiría contar con diversos grupos de supervisores ordenados por su antigüedad en el cargo, para comprobar cómo varían en el tiempo los efectos relativos de las condiciones estructurales y funcionales sobre las condiciones consecuentes personales. Y mejor aún sería el realizar un estudio longitudinal, siguiendo la evolución de las relaciones supervisor-subordinado con medidas repetidas y periódicas.

Versión LO-super.- Los resultados obtenidos en esta versión nos permiten igualmente mantener nuestra hipótesis de que las condiciones estructurales ejercen una influencia-significativa- sobre los subordinados, y de que las condiciones funcionales la ejercen-también significativamente-sobre la consecución de objetivos; siendo la influencia en ambos casos de carácter positivo aunque de tamaño muy diverso, ya que los efectos estimados de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS (0,4) representan sólo la décima parte de los efectos estimados de FUNCION sobre OBJETIVOS (4,24).

En la organización de muestra, la reducida, aunque significativa, influencia de las condiciones estructurales del líder sobre los subordinados puede obedecer a que el bloque de ESTRUCTURA acusa una escisión, con cargas factoriales estimadas de distinto signo para las diferentes condiciones estructurales observadas. De una parte se disponen, con signo positivo, las características del líder como persona-condiciones IND-E con carga factorial en ESTRUCTURA fijada a 1.000-junto con sus características como miembro del grupo-condiciones GRU-E con carga factorial en ESTRUCTURA estimada en .638-; y de otra parte, se destacan sus

características como miembro de la empresa-condiciones ORG-E con carga factorial en ESTRUCTURA estimada por -1,254-que saturan con signo negativo en la variable latente. Tales estimaciones patentizan la existencia de una disyunción exclusiva latente entre las propias condiciones estructurales de LO en esta empresa. En definitiva, y por las razones que fueren, al intentar explicar el desempeño en objetivos, aflora aquí una marcada contradicción entre las características percibidas en el líder como persona y como miembro de su grupo de trabajo, y sus características percibidas como miembro de la organización. A nuestro entender, es justamente esta escisión estructural que venimos discutiendo, la que socava los efectos de ESTRUCTURA sobre SUBORDINADOS.

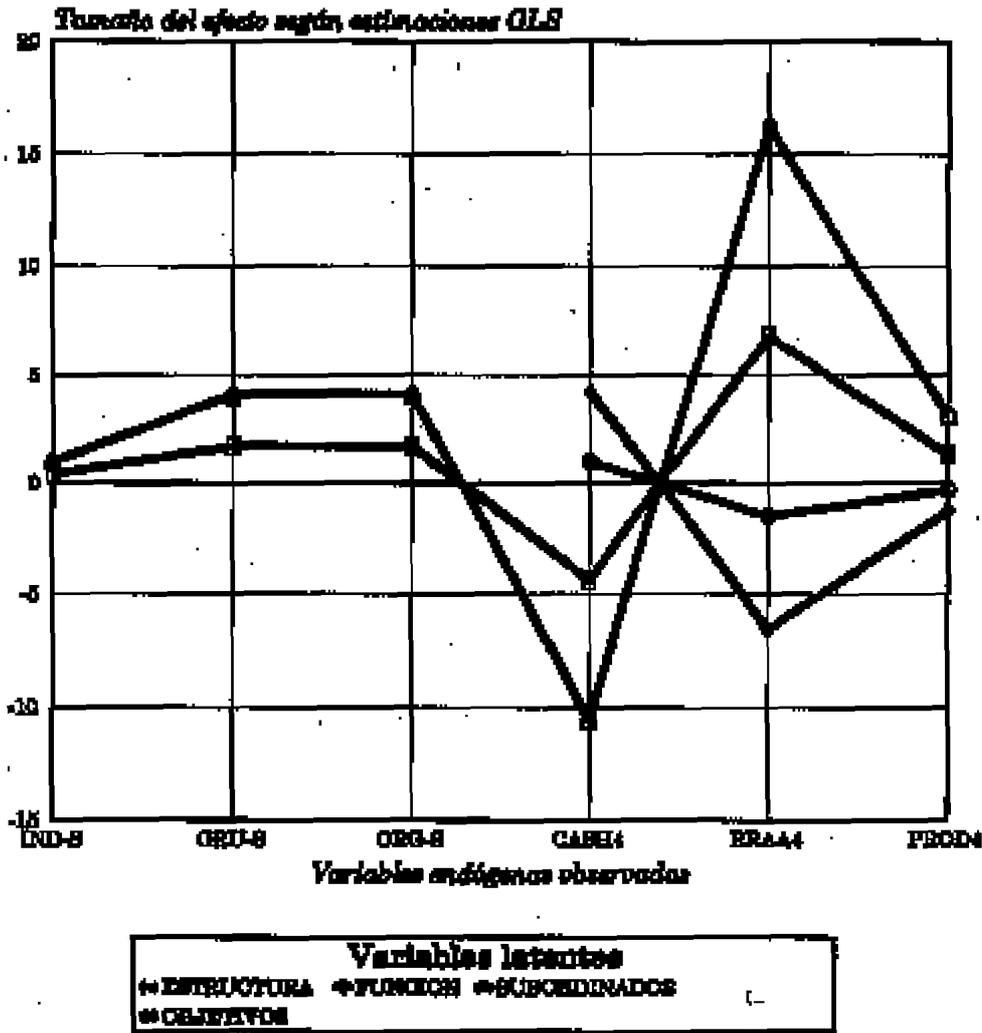
Por otra parte, los resultados obtenidos son parcialmente desfavorables a la hipótesis de que la influencia de los subordinados sobre la consecución de objetivos sea positiva en todo caso. Ello sería imposible porque ya de partida entre los propios criterios de desempeño existe un marcado antagonismo, como lo demuestran sus respectivas cargas factoriales en el bloque de OBJETIVOS. En particular, el antagonismo se produce entre el criterio financiero CASH4-con carga factorial positiva fijada a 1,00-, de una parte; y los criterios comerciales RRAA4 y PROD4-con cargas factoriales negativas estimadas de -1,55 y de -0,3 respectivamente-, de otra parte. En realidad, el efecto negativo de SUBORDINADOS sobre OBJETIVOS se reduce exclusivamente al criterio de desempeño financiero (criterio CASH4); siendo positivo este efecto para los dos criterios comerciales (criterios RRAA4 y PROD4), cuyas saturaciones representan en su conjunto casi el doble que la saturación correspondiente al criterio financiero-algo de espe-

rar en una empresa de tipo mixto organica-mecanicista, de actuación dominada por el mercado, según la tipología de Tosi (1991).

Sintetizando los resultados de la Tabla 2, se observa que en esta empresa las con-

diciones estructurales del líder repercuten positivamente sobre los subordinados y sobre los criterios de desempeño en objetivos comerciales—que son, con mucho, los criterios de desempeño prevalectentes en OBJETIVOS—, en tanto que las condiciones funcionales del líder tienen efecto

Figura 2
Efectos totales para LO-super (n=11)



Los efectos de SUBORDINADOS sobre CASH 4, RRAA4 y PROD 4 son indirectos.

positivo únicamente sobre el criterio de desempeño relativo a la gestión de balance (criterio CASH4). Específicamente, sobre los criterios comerciales de desempeño RRAA4 y PROD4 tienen un efecto positivo elevado—i.e., condiciones de LO que impulsan su consecución, con efecto aditivo—las condiciones estructurales del LO y las consecuencias del líder sobre los subordinados—estas últimas máximamente sobre el criterio RRAA4—; en tanto que simultáneamente tienen un efecto negativo—i.e., condiciones de LO que frenan, que obstaculizan su consecución, con efecto sustractivo— sobre estos mismos criterios las condiciones funcionales del líder (véase la Figura 2).

La configuración global de efectos señala que los objetivos comerciales se consiguen mayormente—y en especial el criterio RRAA4—porque el líder como persona y como miembro del grupo es percibido y evaluado positivamente por sus subordinados, y porque sus influencias sobre éstos son positivas a todos los niveles—en especial a nivel grupal y organizacional. En suma, parece que lo que impulsa en esta empresa la consecución de los criterios RRAA4 y PROD4, es en última instancia lo que el supervisor sea, y cómo influya sobre sus subordinados. Inversamente, para el criterio de desempeño financiero CASH4 sólo se estima un efecto positivo medio proveniente de las condiciones funcionales del LO; estimándose efectos negativos elevados procedentes de las consecuencias que el líder produce sobre la plantilla, y efectos negativos medios procedentes de las condiciones estructurales. De ahí que, a juzgar por este patrón de efectos, parece que lo que impulsa en última instancia la consecución de los objetivos de CASH4, es lo que el supervisor *haga*.

En líneas generales, la configuración que adoptan el tamaño y signo de los efectos correspondientes a la versión de LO-super, sugiere que nos hallamos ante una especie de organización ‘esquizoide’ en lo relativo a los objetivos que viene asignando a sus respectivas oficinas; ya que, según venimos discutiendo, a más de elevarse al mismo tiempo demandas contrapuestas a dotación de recursos humanos en sus oficinas, los objetivos organizacionales están fijados de tal forma que la consecución de los criterios comerciales de desempeño obstaculiza la consecución de los criterios de desempeño sobre gestión de balance, y recíprocamente lo contrario. En realidad, puede ser este uno de los problemas que acarrear y tienen planteados las organizaciones de tipo mixto—tal y como lo es la organización de muestra—; sin que por ello puedan descartarse errores e incoherencias en la planificación y estrategia general de los objetivos organizacionales a cumplir—máxime cuando se tiene en cuenta, además, que las cifras de desempeño aquí analizadas ya habían sido descargadas previamente de su contaminación por el tamaño del grupo y la antigüedad del supervisor en la oficina.

Por último, la desconexión entre nuestros bloques de FUNCION y de SUBORDINADOS—i.e., la inexistencia de una influencia FUNCION – SUBORDINADOS—, guarda cierta semejanza con los resultados obtenidos en el trabajo de Williams, Podsakoff y Huber (1992); trabajo en donde por lo general no se hallaron relaciones significativas entre las variables para las funciones del líder—en realidad, conductas relativas a diferentes modalidades de recompensa-castigo por parte del líder—y las variables propias de los subordinados—vg. satisfacción con la supervisión, ambigüedad de rol, compromiso.

Entre otras limitaciones del presente estudio, valga destacar el reducido tamaño de la muestra; y el que no se hayan realizado medidas repetidas de LO a diversos intervalos de tiempo. La investigación futura deberá intentar la síntesis del LO observado desde una perspectiva *sincrónica* con el LO observado desde una perspectiva *diacrónica*, porque al ser el fenómeno que nos ocupa un fenómeno de carácter eminentemente procesual, en continua evolución, interesa sobre todo captar, aprehender el LO *en movimiento*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M.G. (1996). *Applied industrial/organizational psychology (2nd ed.)*. Radford, VA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Bass, B.M. (1981). *Sotgdill's handbook of leadership*. Rev. ed. Nueva York: Free Press.
- Beer, M. (1964). *Leadership, employee needs, and motivation*. Ohio State University, Columbus. (tesis doctoral no publicada).
- Bennett, R. (1994). *Organizational behaviour (2nd ed.)*. Southport, England: Pitman Publishing.
- Brewer, N. (1995). Leadership and supervision. En N. Brewer & C. Wilson (eds.), *Psychology and policing*. Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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.
- Brown, J.F. (1936). *Psychology and the social order*. Nueva York: McGraw-Hill.
- 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.
- 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.
- DuBrin, A.J. (1963). Trait and situational approaches in the development of a leadership inventory. *Journal of Industrial Psychology* 1, 28-37.
- 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). Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid.
- 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.
- Duro, A., Fernández-Ríos, M. y San Martín, R. (1999). Modelo integrado de Liderazgo Organizacional: su prueba empírica

inicial. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 169-192.

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.

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.

Gil, J.M. (1995). Las personas, clave para conseguir los resultados. *Capital Humano* 79, 50-54.

Hamblin, R.L. Miller, K. & Wiggins, J.A. (1961). Group morale and competence of the leader. *Sociometry* 24, 295-311.

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.

Heller, F.A. & Wilpert, B. (1981). *Competence and power in managerial decision-making*. Chichester: Wiley.

House, R.J. & Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research and Organizational Behavior* 1, 399-421.

Johns, G. (1996). *Organizational beha-*

viour: Understanding and managing life at work (4th ed.). Nueva York: HarperCollins College Publishers.

Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1988). *Lisrel 7. A Guide to the Program and Applications, 2nd Edition*. Moresville, Indiana: Scientific Software, Inc.

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.

Kramer, M.W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research* 22(1), 39-64.

Lord, R.G. & Hall, R.J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences. *Leadership Quarterly* 3(2), 137-157.

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.

Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review* 11, 585-600.

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.

McElroy, J.C. & Stark, E. (1992). A thematic approach to leadership training. *Journal of Managerial Issues* 4(2), 241-253.

- 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. & Peterson, M.F. (1987). Supervision and leadership. En B.M. Bass & Drenth, P.J.D. (Eds.), *Advances in Organizational Psychology*. Associate Editors Peter Weisseberg.
- 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.
- 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.
- Porter, M. (1990). Why nations triumph? *Fortune* 12, 94-98.
- 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.
- Robbins, S.P. (1994). *Management (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- 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.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, J.G. & Osborn, R.N.. (1995). *Basic organizational behavior*. Nueva York: John Wiley & Sons
- 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.
- Sims, H.P., Jr. & Lorenzi, P. (1992). *The leadership paradigm*. Londres: Sage Publications.
- 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.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- 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. & Shartle, C.L. (1955). *Methods in the study of administrative leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Thesaurus of Psychological Index Terms, 7th ed. Alvin Walker, Jr., editor. «Twentieth anniversary 1974-1994». Copyright 1994 by the American Psychological Association, Washington.

Tosi, H.L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *Leadership Quarterly* 2(3), 205-228.

Whitehead, A.N. (1929). *Process and*

reality: An essay in cosmology. Cambridge: Cambridge University Press.

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.

Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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.