

LIDERAZGO GERENCIAL:  
UNA REVISION DE LA TEORIA Y  
LA INVESTIGACION

---

GARY A. YUKL\*\*

**Resumen**

Este artículo revisa y evalúa las principales teorías del liderazgo y resume los hallazgos de la investigación empírica sobre el liderazgo. Los principales tópicos y controversias incluyen los del liderazgo versus la gerencia, las habilidades y rasgos del líder, la conducta y actividades del líder, el poder e influencia del líder, los determinantes situacionales de la conducta del líder, las variables situacionales moderadoras, el liderazgo transformacional, la importancia del liderazgo para la efectividad organizacional y el estudio del liderazgo como un proceso atribucional. Se discuten también los aspectos metodológicos de la investigación sobre el liderazgo y las implicaciones para el mejoramiento de la práctica gerencial. Un marco de referencia conceptual integrador es presentado para mostrar cómo las diferentes teorías y líneas de investigación se complementan entre sí.

**Palabras claves:** *Estudios organizacionales, gerencia, liderazgo.*

- 
- \* Este artículo fue publicado en 1989 por la Southern Management Association en el *Journal of Management*, 15 (2): 251 -289. Se publica aquí con permiso, tanto del autor como de la SMA.
- \*\* State University of New York en Albany.

## Introducción

El estudio del liderazgo ha sido una parte central e importante de la literatura sobre gerencia y conducta organizacional por varias décadas. Los libros, capítulos y artículos sobre el tema se cuentan hoy día por los varios miles y la publicación de nuevos manuscritos continúa a una alta tasa. El área es verdaderamente interdisciplinaria. Las publicaciones sobre liderazgo pueden ser encontradas en una gran variedad de revistas académicas y aplicadas en varias disciplinas, incluyendo gerencia, psicología, sociología, ciencias políticas, administración pública, y administración educativa. "Leadership Quarterly", una nueva revista dedicada exclusivamente al tópico del liderazgo, fue iniciada en 1989.

La literatura incluye revisiones periódicas de artículos sobre liderazgo, tales como las de House y Baetz (1979), Jago (1982), y Van Fleet y Yukl (1986). Libros revisando las teorías y la investigación sobre liderazgo incluyen "Leadership in Organizations" por Yukl (1981, 1989) y "The Handbook of Leadership" por Bass (1981). Una edición revisada del último libro ha sido anunciada para 1990. Artículos prominentes sobre aspectos avanzados de la teoría, metodología e investigación sobre el liderazgo pueden encontrarse en las publicaciones de los simposia sobre liderazgo editadas por Jerry Hunt y sus colegas (e.g., Hunt, Baliga, Dachler y Schriesheim, 1988; Hunt, Hosking, Schriesheim y Stewart, 1984; Hunt, Sekaran y Schriesheim, 1982). Libros sobre liderazgo gerencial de orientación aplicada incluyen los de Bradford y Cohen (1984), Kotter (1988), Kouzes y Posner (1987), y Peters y Austin (1985).

El propósito de este artículo es el de proveer una visión panorámica de la literatura sobre el liderazgo en organizaciones formales, con énfasis en las tendencias y desarrollos de la década de los 80. El tamaño masivo y la amplitud de la literatura impiden la descripción detallada de estudios individuales o un listado exhaustivo de cada referencia en el área. En cambio, las principales teorías serán descritas brevemente, los resultados generales de la investigación descriptiva y contrastadora de hipótesis serán resumidos, y los tópicos y controversias importantes serán identificados. Las implicaciones para el mejoramiento de la práctica gerencial serán presentadas a lo largo de la revisión en lugar de en una sección separada. El artículo empieza examinando la continuada controversia sobre las definiciones de liderazgo.

## **Definiciones de Liderazgo**

Los investigadores definen liderazgo usualmente de acuerdo a sus perspectivas individuales y al aspecto del fenómeno que más les interesa. Luego de una revisión comprehensiva de la literatura sobre liderazgo Stogdill (1974, p. 259) concluyó que "existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto." El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones definidas por roles, percepciones de los seguidores, influencia sobre los seguidores, influencia sobre los objetivos de la tarea, e influencia sobre la cultura organizacional. La mayor parte de las definiciones de liderazgo implica un proceso de influencia, pero las numerosas definiciones de liderazgo que han sido propuestas tienen poco más en común. Dichas definiciones difieren en muchos aspectos, incluyendo importantes diferencias en términos de quien ejerce influencia, el propósito de los intentos de influenciar, y la manera a través de la cual se ejerce la influencia. Las diferencias no son solamente un caso de minuciosidad académica. Ellas reflejan profundo desacuerdo acerca de la identificación de los líderes y de los procesos de liderazgo.

Una controversia mayor implica el tópico del liderazgo como un fenómeno distinto. Algunos teóricos consideran que el liderazgo no es diferente de otros procesos sociales de influencia que tienen lugar entre todos los miembros de un grupo. El punto de vista opuesto es que todos los grupos presentan especialización de roles, incluyendo un rol de liderazgo especializado. Como veremos más adelante en esta revisión, es posible que la popularidad relativa de estas dos perspectivas sobre el liderazgo se esté deslizando hacia un creciente énfasis en el liderazgo compartido.

Algunos teóricos limitarían la definición de liderazgo a un ejercicio de influencia que resulte en el compromiso entusiasta de parte de los seguidores, como algo opuesto a la sumisión indiferente o a la obediencia a regañadientes. Los proponentes de este punto de vista esgrimen que una persona que utiliza la autoridad y el control sobre recompensas y castigos para manipular u obligar a los seguidores no está realmente liderándoles. El punto de vista opuesto es que esta definición es demasiado restrictiva pues excluye procesos de influencia que son importantes para la comprensión del por qué un gerente o administrador es efectivo o inefectivo en una situación dada. Estos teóricos

argumentan que la definición inicial de liderazgo no debe prede-terminar la respuesta a la pregunta de investigación acerca de qué hace a un líder ser efectivo.

Una controversia similar es mantenida en relación a las diferencias entre liderazgo y gerencia. Es obvio que una persona puede ser un líder sin ser un gerente, y que una persona puede ser un gerente sin liderar. En efecto, algunos gerentes no tienen subordinado alguno (e.g., un "gerente" de cuentas financieras). Nadie ha propuesto que gerenciar y liderar sean equivalentes, pero el grado de solapamiento es un punto en torno al cual existen marcados desacuerdos. Algunos autores sostienen que los dos son cualitativamente diferentes, incluso mutuamente exclusivos. Bennis y Nanus (1985, p. 21), por ejemplo, proponen que "los gerentes son gente que hace las cosas correctamente y los líderes gente que hacen las cosas correctas". Zaleznik (1977) propuso que los gerentes se interesan en cómo conseguir que las cosas sean hechas y los líderes se interesan en lo que las cosas significan para la gente. La distinción esencial parece ser que los líderes influyen en el compromiso, mientras los gerentes simplemente cumplen con responsabilidades de sus posiciones y ejercen autoridad. Un punto de vista contrario es adoptado por autores quienes ven considerable solapamiento entre liderazgo y gerencia y que piensan que no ayuda a ningún propósito el asumir que es imposible el ser tanto un gerente como un líder al mismo tiempo. Por ejemplo, véanse las respuestas a Zaleznik en las cartas al editor escritas por algunos ejecutivos destacados (*Harvard Business Review*, 1977, Julio-Agosto).

No es posible ni deseable en este estadio en el desarrollo de la disciplina el intentar resolver la controversia acerca de la definición apropiada de liderazgo. Por el momento, es mejor usar las diferentes concepciones de liderazgo como una fuente de diferentes perspectivas acerca de un fenómeno complejo, multifacético. Siempre que sea posible la investigación del liderazgo debe ser diseñada para proveer información relevante a toda la gama de definiciones, de manera tal que, con el tiempo, será posible comparar la utilidad de los diferentes conceptos y arribar a algún consenso sobre la materia. Así, liderazgo es definido ampliamente en este artículo, incluyendo el influenciar los objetivos de la tarea y las estrategias, el influenciar el compromiso y la obediencia en la conducta relativa a la tarea de lograr esos objetivos, el influenciar el mantenimiento y la identificación grupal, y el influenciar

la cultura de una organización. Los términos gerente y líder serán usados intercambiablemente.

### **Resultados de los Principales Enfoques**

El área de liderazgo se encuentra actualmente en un estado de fermento y confusión. La mayoría de las teorías se ven afectadas por debilidades conceptuales y carencia de soporte empírico fuerte. Varios miles de estudios empíricos han sido conducidos sobre la efectividad del liderazgo, pero la mayor parte de los resultados son contradictorios e inconclusivos. En 1974, después de una revisión extensiva de más de 3000 estudios sobre liderazgo, Stogdill (p. vii) concluyó: "Cuatro décadas de investigación sobre liderazgo han producido una masa de hallazgos que deja a uno perplejo...la acumulación interminable de datos empíricos no ha producido un entendimiento integrado del liderazgo."

El confuso estado del área puede ser atribuido en gran parte a la disparidad de enfoques, el interés restringido de muchos investigadores y la ausencia de teorías abarcadoras que integren los hallazgos de los diferentes enfoques. El liderazgo ha sido estudiado en diferentes maneras dependiendo de la concepción de liderazgo del investigador y de sus preferencias metodológicas. La mayoría de los estudios se divide de manera natural en distintas líneas de investigación y éstas pueden ser clasificadas de acuerdo a si su interés primario es en el poder-influencia, la conducta del líder, los rasgos del líder, o en los factores situacionales que interactúan con la conducta, los rasgos o el poder del líder. La mayoría de los investigadores tratan sólo con un restringido aspecto del liderazgo e ignoran otros aspectos. La investigación del poder del líder no ha examinado la conducta de liderazgo con excepción de intentos explícitos de influir. La investigación de rasgos ha mostrado poca preocupación por la medida directa de la conducta de liderazgo o de la influencia del líder, aun cuando es evidente que los efectos de los rasgos de los líderes son mediados por la conducta de liderazgo y de influencia. La investigación de la conducta de liderazgo raramente ha incluido los rasgos del líder, incluso cuando éstos influyen en la conducta del líder, y pocas veces han considerado su poder, aun cuando parte de la conducta consiste en intentos por ejercer y fortalecer tal poder. Las teorías situacionales examinan cómo la situación intensifica o anula los efectos de ciertos rasgos o conductas del líder, en lugar de adoptar una perspectiva más amplia acerca de como los rasgos, la conducta, el poder

y la situación interactúan todos para determinar la efectividad del liderazgo.

Aunque no hemos alcanzado aún una gran teoría del liderazgo, el progreso en términos del desarrollo de una mejor comprensión de los rasgos, la conducta, el poder y los factores situacionales del liderazgo continúan. Los principales hallazgos de las diferentes líneas de investigación son examinados a continuación.

### **El enfoque del poder e influencia**

Gran parte de la investigación desarrollada por el enfoque del poder e influencia intenta explicar la efectividad del liderazgo en términos de la cantidad de poder poseída por el líder, los tipos de poder, y cómo el poder es ejercido. El poder es importante no sólo para influenciar subordinados, sino también para influenciar colegas, superiores y gente fuera de la organización tales como clientes y suplidores. Una de las principales interrogantes abordadas por la teoría e investigación concierne a las fuentes de poder de los individuos y a las maneras características como la situación y los individuos interactúan para determinar qué tanto poder tiene una persona. Otra interrogante relacionada a la anterior concierne a la manera como el poder es ganado o perdido a través de procesos de influencia recíproca. Paralelo al análisis al nivel micro del poder de individuos está el análisis al nivel macro del poder de unidades y coaliciones organizacionales (Mintzberg, 1983). A este nivel la efectividad del liderazgo es evaluada a menudo en términos de la adaptación de la organización al medio-ambiente cambiante. Las principales preguntas de investigación y los hallazgos relativos a las mismas son considerados separadamente a continuación.

**1. ¿Cuáles son los diferentes tipos y fuentes de poder?** La literatura del liderazgo presenta mucha confusión conceptual acerca de los conceptos de poder e influencia. El poder es definido algunas veces como influencia potencial y otras veces como influencia activada o realizada. Algunas veces el poder es visto como influencia sobre las actitudes y la conducta de la gente, y otras veces como influencia sobre eventos. Los esfuerzos por entender el poder típicamente implican distinciones entre varias fuentes o formas de poder.

Una distinción que continúa siendo ampliamente aceptada es la dicotomía entre poder personal proveniente de atributos de la persona y poder posicional proveniente de atributos de la situación. Por

ejemplo, el control sobre la información es una fuente de poder posicional; el experticio es una fuente de poder personal. Sin embargo, las dos formas de poder no son mutuamente excluyentes. El control sobre la información puede ampliar el relativo experticio de una persona en comparación a otros que carecen de la información. En la medida en que la investigación ha avanzado se ha hecho evidente que un modelo interactivo (i.e., persona x posición) es probablemente más útil que un modelo aditivo (i.e., persona + posición) para explicar por qué algunas personas tienen más poder que otras. McCall (1978) propuso que la combinación de estar en el lugar apropiado en el momento apropiado con los recursos apropiados proporciona poder a una persona. No es suficiente el tener experticio o información, debe también haber la oportunidad de usar tal experticio para resolver problemas para otros quienes son dependientes de tal persona, o para usar tal información exclusiva para influenciar decisiones.

La tipología del poder propuesta por French y Raven (1959) es también ampliamente aceptada. La mayor parte de la investigación sobre esta tipología del poder se ha empantanado en el aspecto de la medición, el cual es complicado por el hecho de que la influencia potencial es en gran medida un asunto de percepciones. El poder depende de las percepciones que la persona a influenciar tiene acerca de los recursos, atributos y credibilidad del agente. Los cuestionarios utilizados en la investigación de liderazgo para medir poder recompensante, coercivo, experto, legítimo y referente son deficientes en varios aspectos (Podsakoff y Schriesheim, 1985; Yukl, 1989). Hasta que el problema de medición sea resuelto, no es probable que se obtenga mucho progreso en la investigación de las implicaciones de los diferentes tipos de poder en términos de la efectividad del liderazgo. No hay claridad tampoco en relación a si la tipología de French y Raven representa adecuadamente todos los diferentes tipos de poder que son reconocidos hoy en día por los investigadores.

**2. ¿Cómo es adquirido y perdido el poder por los líderes?** El estudio de los procesos de influencia recíprocos entre el líder y los seguidores ha sido una línea de investigación importante para aprender acerca del liderazgo emergente y de la adquisición de poder por parte de los líderes. La teoría del intercambio social (Hollander, 1978) describe el proceso por el cual un status superior y poder experto le son acordados a alguien que demuestra lealtad al grupo y competencia en

resolver problemas y tomar decisiones. Las propuestas innovadoras, cuando son exitosas, son una fuente de incremento en poder experto, pero los líderes pierden poder si tiene lugar el fracaso y éste es atribuido al raciocinio deficiente, a la irresponsabilidad, o a la persecución del interés personal a expensas del grupo. La investigación en términos de la teoría del intercambio es muy escasa pero en general favorece la teoría. La investigación del liderazgo carismático provee de evidencia adicional acerca de la adquisición de influencia y es en general consistente con la investigación sobre el poder experto. La demostración de experticio excepcional puede resultar en atribuciones de carisma por parte de los subordinados si el líder implementa estrategias innovadoras que implican alto riesgo de pérdida personal (Conger y Kanungo, 1988).

La manera en la cual las características de la persona y de la posición se combinan para determinar el poder relativo es descrita por la teoría de las contingencias estratégicas (Brass, 1984, 1985; Hickson, Hinings, Lee, Schneck y Pennings, 1971; Salancik y Pfeffer, 1977). La cantidad de poder obtenida mediante la demostración de competencia en la resolución de problemas depende de cuan importante son los problemas para las operaciones de las unidades organizacionales y para el desempeño general de la organización. La adquisición y el mantenimiento del poder dependen también de la medida en la cual la persona posee habilidades y recursos únicos que son difíciles de reemplazar.

**3. ¿Cómo es ejercido el poder por los líderes efectivos?** La investigación del uso de las diferentes formas de poder por los líderes sugiere que los líderes efectivos cuentan más con el poder personal que con el poder posicional. Sin embargo, limitaciones metodológicas en este tipo de investigación (Podsakoff y Schriesheim, 1985; Yukl, 1981) plantean dudas acerca del corolario de que el poder posicional es inefectivo y no necesario. La investigación de la conducta de recompensa positiva y de uso del castigo sugiere que ambas pueden ser empleadas en ciertas situaciones para influenciar la conducta de los subordinados (Arvey e Ivancevich, 1980; Podsakoff, Todor, Grover y Huber, 1984; Podsakoff, Todor y Skov, 1985). Otra parte de la investigación sugiere que el poder legítimo es una fuente principal de influencia en asuntos de rutina para los gerentes en organizaciones formales (Katz y Kahn, 1978; Thambain y Gemmill, 1974). Así, una

proposición más sostenible es la de que los líderes efectivos recurren a una combinación de fuentes de poder (Kotter, 1985; Yukl y Taber, 1983). Los líderes efectivos desarrollan poder referente y experto para suplementar su poder posicional, y hacen uso de estos tipos de poder para hacer requerimientos no rutinarios y motivar el compromiso de los subordinados en relación con tareas que requieren gran esfuerzo, iniciativa y persistencia.

La manera como el poder es ejercido determina en gran medida si éste resulta en compromiso entusiasta, en obediencia pasiva o en resistencia obstinada. Los líderes efectivos ejercen a la vez poder posicional y poder personal de una manera sutil, fácil, que minimiza diferencias de status y evita amenazas a la auto-estima de los subordinados. En contraste, los líderes que ejercen poder de maneras arrogantes, manipulativas, dominantes, tienden a engendrar resistencia (McCall, 1978; Sayles, 1979; Taber y Yukl, 1983).

Un nuevo puente entre los enfoques del poder y conductual es la investigación de las tácticas de influencia utilizadas por los gerentes. Los investigadores han identificado una variedad de tácticas de influencia utilizadas por los gerentes, que incluyen la persuasión racional, el intercambio de beneficios, las tácticas de presión, de congraciarse, de recurso a la autoridad, de consultar, y de apelaciones inspiracionales (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Mowday, 1978; Porter, Allen y Angle, 1981; Schilit y Locke, 1982; Yukl y Falbe, 1989). Además de los intentos de influencia declarados, existe una variedad de tácticas indirectas de ejercicio de poder, incluyendo el modelamiento intencional de roles, el control ecológico o ingeniería situacional, y tácticas políticas tales como la formación de coaliciones, la cooptación de oponentes, el ganar control sobre decisiones importantes y la institucionalización del poder (Pfeffer, 1981; Porter, Allen y Angle, 1981; Yukl, 1989).

**4. ¿Qué tanto poder debe tener el líder?** La cantidad de poder posicional necesaria para el liderazgo efectivo depende de la naturaleza de la organización, de la tarea y de los subordinados. Los líderes que carecen de poder posicional suficiente para hacer cambios necesarios, para recompensar subordinados competentes y para castigar o despedir creadores crónicos de problemas encontrarán difícil el desarrollar una organización de alto desempeño. Así, es usualmente deseable para el líder el tener por lo menos una cantidad moderada de poder posicional.

La capacidad de proveer beneficios satisfactorios y de facilitar el trabajo del grupo depende de la influencia lateral y hacia arriba del líder en la organización así como de su poder posicional respecto de los subordinados. La influencia hacia arriba y lateral puede ser vista como una fuente de incremento en poder posicional, pero es también una manera de sobrepasar los constreñimientos de la autoridad formal para conseguir que las cosas sean hechas.

Por otro lado, demasiado poder posicional encierra el riesgo de que el líder se vea tentado a contar con él de manera exclusiva y descuidar formas alternativas de influencia tales como la persuasión, la participación y las apelaciones inspiracionales. Este camino lleva al resentimiento y a la rebelión. Un tema común en la literatura es que el gran poder puede corromper un líder que hace mal uso del mismo (McClelland, 1975; Zalesnick, 1970). Alguna evidencia relativa a esta cuestión es provista por investigación de laboratorio conducida por Kipnis (1972) quien encontró que líderes con mayor poder de recompensa emplearon éste más frecuentemente para influenciar a los subordinados, devaluando el valor de los subordinados, manteniendo mayor distanciamiento social respecto de éstos y atribuyendo el esfuerzo de los subordinados al uso de poder por parte del líder en lugar de atribuirlo a la motivación de los subordinados. Así, la cantidad de poder óptima puede ser una cantidad moderada y es deseable contar con algunas restricciones organizacionales sobre el uso de poder por parte del líder (Yukl, 1981).

### **Enfoque conductual**

El enfoque conductual pone énfasis en lo que los líderes y gerentes hacen realmente en sus puestos y en la relación entre esa conducta y la efectividad gerencial. Las principales preguntas y resultados de investigación son revisados brevemente.

**1. ¿Cuál es la naturaleza del trabajo gerencial?** La investigación sobre la naturaleza del trabajo gerencial se desarrolla en general a través de métodos descriptivos tales como la observación directa, diarios y anécdotas obtenidas a través de entrevistas. Una de las líneas de investigación conductual se ha interesado en descubrir cuáles son las actividades típicas del trabajo gerencial. Revisiones de la investigación han sido publicadas por Mintzberg (1973), McCall, Morrison y Hannan (1978), y McCall y Segrist (1980). Estudios más recientes incluyen los

de Gabarro (1985), Kanter (1983), Kotter (1982), Kurke y Aldrich (1983) y Kaplan (1986). El patrón típico de actividad gerencial refleja los dilemas encarados por la mayoría de los gerentes. La información relevante existe sólo en las mentes de gente dispersa dentro y fuera de la organización. Los gerentes necesitan tomar decisiones sobre la base de información que es a la vez incompleta y abrumadora. Ellos requieren de la cooperación de mucha gente sobre las cuales no tienen autoridad formal. La investigación descriptiva muestra que el trabajo gerencial es inherentemente frenético, variado, fragmentado, reactivo y desordenado. Gran parte de las actividades consiste de interacciones orales breves que proporcionan una oportunidad de obtener información actualizada relevante, descubrir problemas e influenciar otros para implementar planes. Muchas de las interacciones involucran personas que no son subordinados, tales como colegas en el trabajo, superiores y gente externa a la organización.

La investigación descriptiva de la actividad gerencial de toma de decisiones y solución de problemas provee interesantes ideas acerca de la naturaleza del trabajo gerencial (Cohen y March, 1986; McCall y Kaplan, 1985; Mintzberg y McHugh, 1985; Quinn, 1980; Schweiger, Anderson y Locke, 1985; Simon, 1987). Los procesos de decisión son altamente políticos y la mayor parte de la actividad de planeamiento es informal y adaptiva a las condiciones cambiantes. Los gerentes efectivos desarrollan una agenda mental compuesta de objetivos y estrategias de corto y largo plazo (Kotter, 1982). La red de relaciones establecidas por los gerentes dentro y fuera de sus unidades de trabajo es utilizada para implementar planes y estrategias. Para desarrollar planes que implican innovaciones significativas o que afectan la distribución de poder y de recursos el gerente tiene que conformar una coalición de sustentadores y patrocinadores. Esto puede implicar la necesidad de expandir la red de contactos y aliados (Kanter, 1983; Kaplan, 1984). Los gerentes efectivos son capaces de reconocer un orden entre los problemas, asuntos y oportunidades con los que se encuentran. Relacionando los problemas entre sí y con sus objetivos informales un gerente puede encontrar oportunidades para resolver más de un problema al mismo tiempo (Isenberg, 1984; McCall y Kaplan, 1985).

**2. ¿Cómo debe ser clasificada la conducta gerencial?** La investigación inicial se concentró en los patrones de actividad y en cómo

los gerentes invierten su tiempo, pero la investigación en los años recientes ha examinado el contenido de las actividades gerenciales mediante el uso de categorías de contenido denominadas roles, funciones y prácticas gerenciales. Una cuestión fundamental es la de cómo clasificar tal conducta de una manera que facilite la investigación y la teoría sobre la efectividad gerencial. Se ha creado confusión dada la proliferación de categorías conductuales y de taxonomías alternativas. Con excepción de la clasificación en términos de conducta-orientada-a-la-tarea y conducta-orientada-a-las-relaciones ha habido poco acuerdo acerca de cuáles categorías conductuales son significativas. Sin embargo, dicha clasificación es demasiado abstracta para servir de base a la comprensión de cómo los líderes manejan los requerimientos específicos de los roles que ellos desempeñan. El progreso ulterior en la investigación conductual requiere de un cambio de enfoque hacia aspectos más específicos de la conducta (Yukl, 1981).

Las principales taxonomías utilizadas para clasificar las observaciones de las actividades gerenciales incluyen la de Mintzberg (1973) y Luthans y Lockwood (1984). Las principales taxonomías de la conducta gerencial o de liderazgo incluyen las de Stogdill (1974) y Yukl (1987). Las principales taxonomías para la descripción de las responsabilidades de la posición gerencial incluyen las de Carroll y Gillen (1987) y Page y Tornow (1987). A pesar de las diferencias en términos de propósito, amplitud, método de desarrollo y nivel de abstracción, hay evidentemente varios puntos en común entre las categorías conductuales de las distintas taxonomías. Una taxonomía prometedora que parece capaz de integrar la mayor parte de la investigación conductual realizada hasta ahora ha sido propuesta por Yukl (1989). Las conductas incluidas en esta última taxonomía son genéricas y así aplicables a todo tipo de líder en las organizaciones, y pueden ocurrir en interacciones con subordinados, con compañeros, con superiores y con gente externa a la organización. Por supuesto, la forma específica de la conducta varía de contexto a contexto. Similarmente, todas las conductas son relevantes para la efectividad del liderazgo, pero su importancia relativa varía de acuerdo con las situaciones.

**3. ¿Qué tipos de conducta gerencial se relaciona con la efectividad?** Otra línea de investigación conductual ha tratado de identificar aspectos de la conducta gerencial y de liderazgo asociados

con la efectividad dirigenal. El método de investigación ha consistido en el examen de las diferencias de patrones conductuales entre líderes efectivos e inefectivos. El progreso de esta línea de investigación ha sido obstaculizado por dificultades en la conceptualización y en la medida de la conducta de liderazgo.

Una gran mayoría de estudios ha utilizado una conceptualización dicotómica de la conducta de liderazgo en términos de conducta-orientada-a-la-tarea y conducta-orientada-a-las-relaciones. Por lo general se sigue la definición de estas conductas en términos de las escalas de liderazgo de la universidad Ohio State (Fleishman, 1953; Halpin y Winer, 1957). Cientos de estudios han examinado la correlación de dos tipos de líderes, "Iniciación de Estructura" y "Consideración" con el desempeño y la satisfacción de los subordinados. La conducta-orientada-a-la-tarea y la conducta-orientada-a-las-relaciones de los líderes ha sido manipulada en un limitado número de experimentos de laboratorio y de campo para determinar cuáles son sus efectos. Los resultados de esta línea de investigación en los Estados Unidos han sido contradictorios e inconclusivos, con excepción de la relación generalmente positiva entre "consideración" y la satisfacción de los subordinados. En Japón los investigadores han encontrado evidencia más consistente indicando que cantidades importantes de ambas conductas son requeridas para la efectividad del liderazgo (Misumi, 1985; Misumi y Peterson, 1985). Sin embargo, esta investigación enfatiza la relevancia situacional de las conductas en oposición a algunas interpretaciones simplistas tal como la de que más es siempre mejor.

El liderazgo participativo es otro aspecto de la conducta que ha sido objeto de muchos estudios. La investigación incluye experimentos de laboratorio, experimentos de campo y estudios correlacionales. Varias revisiones recientes han intentado resumir los hallazgos de esta línea de investigación (Cotton, Vollrath, Lengneck-Hall y Jennings, 1988; Miller y Monge, 1986; Schweiger y Leana, 1986; Wagner y Gooding, 1987). Los distintos revisores no están de acuerdo entre sí y la evidencia producto de investigación, en general, no es lo suficientemente fuerte y consistente para llegar a conclusiones firmes. Así, después de 35 años de investigación sobre el liderazgo participativo, nos quedamos con la conclusión de que el mismo resulta algunas veces en mayor satisfacción y mejor desempeño, y otras veces no. Sin embargo, esta conclusión se

encuentra en agudo contraste con los hallazgos de la investigación en términos de estudio de casos descriptivos de gerentes efectivos. La participación de los subordinados y el conferir poder a los mismos es parte integral del estilo de liderazgo que este tipo de investigación ha encontrado como característico de los gerentes efectivos (e.g., Bradford y Cohen, 1985; Kanter, 1979; Kouzes y Posner, 1988; Peters y Austin, 1985; Peters y Aterman, 1982). La efectividad del delegar y del compartir el poder tiende a ser apoyada también por la investigación de grupos auto-dirigidos (Manz y Sims, 1987).

Hay algunas otras conductas gerenciales, definidas de manera más restringida, que han sido relacionadas en años recientes con la efectividad del liderazgo. El mayor número de estudios se refiere a la conducta de recompensa positiva. Una revisión de esta literatura por Podsakoff, Todor, Grover y Huber (1984) encontró que el elogio y las recompensas contingentes incrementan por lo general el desempeño y la satisfacción de los subordinados. La importancia de los reconocimientos y de las recompensas apropiadas ha sido observada también en estudios de caso de organizaciones efectivas (Peters y Austin, 1985; Peters y Waterman, 1982).

En segundo lugar en términos de número de estudios encontramos aquellos que involucran la conducta de clarificación de roles y objetivos, la cual es un componente de la categoría "iniciación de estructura". Las conductas de clarificar (e.g., impartir instrucciones, aconsejar, explicar políticas, disponer prioridades, establecer fechas límites, definir standards) han sido encontradas como relacionadas a la efectividad gerencial en cuatro de seis muestras sometidas a investigación vía cuestionario por Yukl, Wall y Lepsinger (1988). El establecer objetivos específicos, retadores pero realísticos es un componente importante de la conducta de clarificar y existe amplia evidencia proveniente de experimentos de campo en la literatura sobre motivación mostrando que un enfoque de "proponer y vender" en el establecimiento de objetivos por parte de los gerentes resulta en un mejor desempeño por parte de los subordinados que las instrucciones sin objetivos o en términos de "haz lo mejor que puedas" (e.g., Locke y Latham, 1984; Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981).

La investigación descriptiva y algunos estudios vía cuestionarios que han utilizado un criterio independiente de la efectividad gerencial proporcionan evidencia acerca de la importancia de otras conductas

gerenciales. En un número de estudios se han encontrado relaciones entre el planeamiento y la efectividad gerencial, aunque el planeamiento efectivo ha sido por lo general informal y flexible antes que formal y rígido (Carroll y Gillen, 1987; Kanter, 1983; Kotter, 1982; Yukl, Wall y Lepsinger, 1988). La conducta de solución de problemas ha sido también relacionada a la efectividad gerencial por algunos de esos estudios. Komaki (1966), por medio de investigación observacional, encontró que monitorear se relacionó con la efectividad de supervisores y un resultado similar fue en la investigación vía cuestionarios (Yukl, Wall y Lepsinger, 1988). Las conductas motivadoras (e.g., enfatizar la importancia del trabajo, inspirar entusiasmo, servir como modelo de rol) ha sido relacionada a la efectividad del liderazgo por la investigación vía cuestionarios (Yukl, Wall y Lepsinger, 1988), por investigación consistente en análisis de contenido de líderes militares famosos (Van Fleet y Yukl, 1986b) y en investigación por medio del método de incidentes críticos con muestras compuestas de oficiales de la fuerza aérea (Yukl y Van Fleet, 1982). La investigación observacional ha proporcionado evidencia de que la conducta de establecer redes de relaciones se relaciona con el avance en la carrera de los gerentes (Luthans, Rosencrantz, y Hennessey, 1985). Similarmente, esta conducta fue encontrada siendo importante para la efectividad gerencial en investigación por medio de entrevistas a gerentes (Kaplan, 1986; Kotter, 1982).

En resumen, se ha encontrado que varios tipos de conducta gerencial se relacionan con la efectividad gerencial. Aunque esta investigación es aún muy limitada, es posible que sus resultados den al trasto con el prolongado apego a la clasificación dicotómica en términos de "Iniciación de Estructura" y "Consideración" y anime así a los investigadores a examinar conductas más específicas al procurar entender la efectividad del liderazgo.

### **El enfoque de rasgos.**

El enfoque de rasgos enfatiza los atributos personales del líder. Inicialmente las teorías del liderazgo atribuyeron el éxito de los líderes a la posesión de habilidades extraordinarias tales como una energía inagotable, intuición penetrante, singular capacidad de previsión y poderes de persuasión irresistibles. Cientos de estudios de rasgos fueron realizados durante los 1930's y los 1940's con el propósito de descubrir estas elusivas cualidades, pero este esfuerzo masivo de

investigación fue fallido y no se encontraron en absoluto rasgos que garantizaran el liderazgo exitoso (Stogdill, 1974). No obstante, en la medida en que se acumula evidencia proveniente de investigaciones mejor diseñadas y de nuevos métodos de investigación la investigación de rasgos va descubriendo lentamente como los rasgos del líder se relacionan con la conducta y la efectividad del liderazgo. Mientras la investigación inicial se concentró más en rasgos de personalidad y en inteligencia general, el foco de gran parte de la investigación de rasgos reciente ha estado en la motivación gerencial y las habilidades específicas. Hoy día algunos investigadores intentan relacionar los rasgos con requerimientos específicos de los roles según diferentes tipos de posiciones gerenciales.

#### **1. ¿Cuáles rasgos se relacionan con la efectividad del liderazgo?**

La búsqueda de rasgos relevantes al liderazgo efectivo ha continuado a través de los años y metodologías algo diferente han sido empleadas en años recientes. Por ejemplo, Boyatzis (1982) empleo "entrevistas de eventos conductuales", una variación del método de incidentes críticos, para inferir rasgos y habilidades a partir de incidentes reportados por gerentes. McCall y Lombardo (1983) emplearon entrevistas con gerentes para reunir descripciones de gerentes que avanzaron desde niveles medios a niveles altos pero que subsecuentemente se "descarrilaron" y no fueron exitosos. Estos y otros estudios encontraron un patrón de resultados más bien consistente. Entre los rasgos que más consistentemente se relacionan con el avance o la efectividad gerencial se encuentran los de alta confianza en sí mismo, energía, iniciativa, madurez emocional, tolerancia al stress y creencia en un locus de control interno. Con respecto a los intereses y valores, los gerentes efectivos tienden a ser pragmáticos y orientados a los resultados y gustan de las actividades persuasivas que son desafiantes y requieren de iniciativa (Bass, 1981; Yukl, 1989).

La motivación gerencial es uno de los más prometedores predictores de la efectividad. Un programa de investigación de la motivación gerencial desarrollado a lo largo de años por Miner y sus colegas (Berman y Miner, 1985; Miner, 1978) encontró que los componentes más relevantes de la motivación gerencial eran el deseo de poder, deseo de competir con colegas y una actitud positiva hacia las figuras de autoridad. La investigación desarrollada por McClelland y otros investigadores (e.g., McClelland y Boyatzis, 1982; McClelland y

Burham, 1976; Stahl, 1983) encontró evidencia de que los líderes efectivos en organizaciones grandes y jerárquicas tienden a poseer una fuerte necesidad de poder, una necesidad de logro bastante fuerte y una necesidad de afiliación relativamente más débil. Los gerentes efectivos tienen una orientación de poder socializado debido a su alta madurez emocional. Ellos están más interesados en desarrollar la organización y en conferir poder y desarrollar a otros que en el engrandecimiento personal o en la dominación de otros. El patrón óptimo de motivación gerencial es algo diferentes para los 'entrepreneurs'\*

## 2. ¿Qué habilidades se relacionan con la efectividad del liderazgo?

Las habilidades constituyen otro prometedor predictor de la efectividad del líder. Las habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales son necesarias para la mayoría de los roles de liderazgo (Bass, 1981; Hosking y Morley, 1988; Katz, 1955; Mann, 1965). Sin embargo, la importancia relativa de los tres tipos de habilidades varía grandemente de situación a situación. Además, la combinación óptima de habilidades específicas y la naturaleza del experticio técnico requerido por un líder varían grandemente de un tipo de organización a otro (Boyatzis, 1982; Kotter, 1982; Shetty y Peery, 1976). Incluso para un mismo tipo de organización, el patrón óptimo de rasgos y habilidades puede variar dependiendo de la estrategia organizativa prevaleciente (Gupta y Govindarajan, 1984; Szilagyi y Schweiger, 1984). Algunas habilidades específicas tales como habilidad analítica, persuasión, oratoria, memoria para los detalles, empatía, tacto y magnetismo son probablemente útiles para todas las posiciones de liderazgo.

- 
- \* Se mantiene el término inglés "entrepreneur" a falta de un equivalente apropiado en español que tenga las connotaciones schumpeterianas que el término en inglés conserva, al menos en el lenguaje especializado de las ciencias económicas y de la administración, refiriéndose a quienes inician y gestionan una empresa innovadora, asumiendo riesgos considerables. Podría haberse empleado el término "empresario", pero se estima que el significado del mismo ha sido devaluado y se le usa para referirse a todo aquél que posee o gestiona una empresa, independientemente de las condiciones de origen, aportes innovadores y nivel de riesgo asumido. Véase al respecto a Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, y, más recientemente, a Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.). (1982). *Encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (N. del T.), quienes tienden a poseer una necesidad de logro dominante y una fuerte necesidad de independencia.

**3. ¿Cómo interactúan los rasgos para influenciar la efectividad del líder?** Uno de los principios claves que emerge del enfoque de rasgos es la idea de balance. En algunos casos balance significa una cantidad moderada de algún rasgo, tales como necesidad de logro, necesidad de afiliación, confianza en sí mismo, adopción de riesgos, iniciativa, capacidad de decisión y asertividad, en lugar de una cantidad muy baja o muy alta del rasgo. En otros casos balance significa compensar un rasgo con otro, como, por ejemplo, compensar una alta necesidad de poder con la madurez emocional requerida para asegurar que los subordinados sean desarrollados y se les confiera poder antes que dominarles. Algunas veces tal balance debe ser logrado entre valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983). El interés en la tarea debe ser balanceado con preocupación por la gente (Blake y Mouton, 1982). La preocupación por las propias necesidades del líder debe ser balanceada con preocupación por las necesidades organizacionales. La preocupación por las necesidades de los subordinados debe ser balanceada con preocupación por las necesidades de los colegas, superiores y clientes. El deseo por el cambio y la innovación debe ser balanceado con la necesidad de continuidad y predictabilidad. El balance no es solamente un asunto de los líderes individuales. En algunos casos balance implica diferentes líderes en un equipo gerencial quienes tienen atributos complementarios que, agregados, hacen que éstos se complementen entre sí, compensando por sus mutuas debilidades y potenciando sus fortalezas (Bradfor y Cohen, 1984).

### **Enfoque situacional**

El enfoque situacional enfatiza la importancia de factores contextuales tales como la autoridad y discreción de decisión del líder, la naturaleza del trabajo realizado por la unidad organizativa del líder, los atributos de los subordinados y la naturaleza del medio-ambiente externo. Este tipo de teoría e investigación cae dentro de dos subcategorías principales. Una línea de investigación trata a la conducta del líder como una variable dependiente: los investigadores buscan descubrir cómo la situación influye en la conducta y qué tanta variación ocurre en la conducta gerencial a lo largo de diferentes tipos de posiciones gerenciales. La otra línea de investigación busca descubrir cómo la situación modera la relación entre atributos del líder y efectividad del líder.

**1. ¿Cuáles aspectos de la situación influyen en la conducta del líder?** Una teoría que describe cómo la situación influye en la conducta gerencial es la teoría de roles (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964). Las expectativas en términos de roles por parte de los superiores, subordinados y gente externa a la organización constituyen una fuente principal de influencia en la conducta del líder. Los líderes adaptan su conducta a los requerimientos de roles, a las restricciones y a las demandas de la situación de liderazgo. Otras teorías han identificado aspectos claves de la situación que crean demandas y restricciones para el gerente. De acuerdo a la teoría de demandas-restricciones-opciones de Stewart (1976, 1982) los patrones de interacción y la cantidad de tiempo utilizada con subordinados, colegas, superiores y gente fuera de la organización dependen de la naturaleza del trabajo y de si éste es auto-generado o reactivo, repetitivo o variable, incierto o predecible, fragmentado o sostenido, apresurado o no apresurado. Otra teoría es el Modelo de Múltiples Influencias (Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975), el cual enfatiza la influencia de determinantes situacionales de nivel macro tales como el nivel de autoridad en la organización, el tamaño de la unidad de trabajo, la función de la unidad de trabajo, la tecnología, la centralización de autoridad, la interdependencia lateral y las fuerzas del medio-ambiente externo. La investigación de determinantes situacionales es aún muy limitada y los resultados son difíciles de interpretar debido a la contaminación creada por diferentes aspectos de la situación. No obstante, es evidente que la conducta del líder es fuertemente influenciada por la situación. Algunos estudios recientes de efectos situacionales en la conducta gerencial son los de: Fry, Kerr y Lee, 1988; Hammer y Turk, 1987; Kaplan, 1986; Leana, 1986; Luthans, Rosencrantz y Hennessey (1985); Mulder, DeJong, Koppelaar y Verhage (1986); Pavett y Lau (1983); Podsakoff (1982); Sims y Manz, 1984; Yukl y Carrier (1986).

**2. ¿Qué tanta discreción deben tener los líderes y cómo se relaciona ésta con la efectividad?** A pesar de las demandas y presiones situacionales los gerentes tienen opciones en términos de que aspectos de su trabajo enfatizar, cómo distribuir su tiempo y con quien interactuar (Kotter, 1982; Stewart, 1982). La efectividad gerencial depende en parte de qué tan bien un gerente entiende sus demandas y restricciones, se maneja respecto de sus demandas, sobrepasa las restricciones y reconoce oportunidades. Los líderes efectivos son capaces de reconciliar los conflictos de roles causados por expectativas de

roles incompatibles mantenidas por diferentes partes y son capaces de tomar ventaja de la ambigüedad de rol como una oportunidad para la discreción de acción. Ellos buscan expandir su rango de opciones, explotar a su favor las oportunidades y moldear las impresiones que otros se forman acerca de su competencia y expertise (Kahn et al., 1964; Kieser, 1984; Pfeffer y Salancik, 1975; Tsui, 1984; Stewart, 1982). En el largo plazo los líderes efectivos actúan para modificar la situación e incrementar su discreción (Yukl, 1981).

**3. ¿Cómo interpretan los líderes la información acerca del desempeño de sus subordinados?** La teoría de la atribución utiliza los procesos cognoscitivos para explicar cómo los líderes interpretan la información sobre el desempeño, especialmente evidencia de desempeño por debajo de los estándares. Green y Mitchell (1979) describen la reacción de un gerente al desempeño pobre de un subordinado en términos de un proceso en dos estadios, el cual incluye atribución de causalidad y selección de una respuesta. Los gerentes tratarán de determinar si el desempeño pobre es debido a algo interno al subordinado (e.g., falta de esfuerzo, falta de habilidad) o si es debido a problemas externos más allá del control del subordinado (e.g., obstáculos y restricciones, recursos o apoyo inadecuados, información insuficiente, mala suerte). La teoría especifica los tipos de información considerados por los gerentes y la manera como ésta es interpretada. Los tipos de atribución hechos por un gerente influyen en su respuesta. Cuando se hace una atribución externa el gerente tratará de cambiar la situación como, por ejemplo, proporcionando más recursos, proveyendo asistencia en la remoción de obstáculos, ofreciendo mejor información o cambiando la tarea para reducir dificultades inherentes a la misma. Cuando se hace una atribución interna en términos de habilidad insuficiente, la respuesta probable del gerente es la de proveer instrucción detallada o guía, dar seguimiento al subordinado más estrechamente, establecer metas y fechas límites más fáciles o mover al subordinado hacia una tarea más fácil. Cuando se hace una atribución en términos de esfuerzo insuficiente por parte del subordinado, la respuesta probable del gerente es la de proporcionar aconsejamiento directivo o no-directivo, supervisar más estrechamente al subordinado, encontrar nuevos incentivos y estímulos, o la de dar una amonestación, una reprimenda o castigo. Varios estudios han confirmado las principales proposiciones del modelo (e.g., James & White, 1983;

Mitchell, Green, & Wood, 1981; Mitchell y Liden, 1982; Wood y Mitchell, 1981).

**4. ¿Qué aspectos de la situación sirven como variables moderadoras?** Las teorías situacionales se basan en la suposición de que diferentes patrones de conductas (o patrones de rasgos) serán efectivos en diferentes situaciones y que el mismo patrón de conducta no es óptimo en todas las situaciones. Una variedad de teorías situacionales describe cómo aspectos de la situación moderan la relación entre la conducta del líder (o los rasgos) y los resultados. A pesar de considerables esfuerzos de investigación desplegados para probar estas teorías, no han tenido lugar mejoras importantes en nuestro entendimiento de la efectividad gerencial. Con pocas excepciones no es aún posible hacer predicciones confiables acerca del patrón de conducta óptimo de un líder en una situación determinada. Debido a la prominencia de las teorías situacionales las mismas serán revisadas en más detalle en la próxima sección de este artículo.

### **Teorías situacionales de la efectividad del líder**

Esta sección describe brevemente nueve teorías situacionales de la efectividad del líder, revisa el soporte empírico de cada teoría y evalúa su adecuación conceptual. Las teorías relativas al liderazgo carismático y transformacional serán revisadas más adelante.

### **Teoría de la ruta-al-objetivo**

La teoría de la ruta-al-objetivo (Evans, 1970; House, 1971; House y Mitchell, 1974) propone que los líderes motivan un mejor desempeño actuando de manera que influyen a los subordinados a creer que resultados valiosos pueden ser obtenidos si se hace un esfuerzo serio. Aspectos de la situación tales como la naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo y los atributos de los subordinados determinan la cantidad óptima de cada tipo de conducta del líder que incrementará la satisfacción y el desempeño del subordinado. Revisiones de esta investigación (Evans, 1986; Indvik, 1986; 1988) han determinado que algunos estudios corroboran algunos aspectos de la teoría. Sin embargo limitaciones metodológicas de la investigación de validación de esta teoría tales como la excesiva dependencia de datos obtenidos vía cuestionarios de los mismos respondientes y dificultades en la medición de procesos motivacionales intervinientes sugieren que la teoría permanece aún sin ser adecuadamente verificada. La teoría tiene

también algunas limitaciones conceptuales. La teoría de la expectancia, en la cual esta teoría se apoya, es un débil substrato conceptual (Schriesheim y Kerr, 1977). La teoría de la ruta-al-objetivo se centra en la motivación del subordinado como el proceso explicativo de los efectos del liderazgo e ignora otros procesos explicativos tales como la influencia del líder en la organización de la tarea, los niveles de recursos y de habilidad (Yukl, 1981). Algunas de las proposiciones se basan en suposiciones cuestionables tales como la suposición de que la ambigüedad del rol es siempre no placentera y la suposición de que las expectativas incrementarán como resultado de los requerimientos del líder que clarifican el rol (Stinson y Johnson, 1975). Finalmente, tal como la mayor parte de las teorías sobre la conducta del líder desarrolladas durante los 70, las proposiciones iniciales de la teoría de la ruta-al-objetivo (House, 1971) fueron formuladas en términos de categorías amplias de conducta y por lo tanto reducen la probabilidad de encontrar relaciones fuertes con las variables que sirven como criterio. Aunque algunas mejoras fueron introducidas en la revisión de la teoría hecha por House y Mitchell (1974) se necesita de refinamiento conceptual adicional. Por ejemplo, sería mejor reemplazar el concepto de liderazgo instrumental con conductas orientadas-a-la-tarea más específicas tales como la clarificación de roles, el establecimiento de objetivos específicos, el suministro de recompensas contingentes, el planeamiento del trabajo, la solución de problemas y el seguimiento. Hasta el momento sólo unos pocos estudios han explorado esta posibilidad (e.g., Fulk y Wendler, 1982; Yukl y Clemence, 1984).

### **La teoría situacional del liderazgo**

La teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard (1969; 1988) propone que las cantidades óptimas de conducta orientadas-a-la-tarea y conductas orientadas-a-las-relaciones dependen de la madurez del subordinado. La teoría prescribe diferentes patrones de las conductas dependiendo de la confianza y las habilidades del subordinado con relación a la tarea. La teoría ha sido popular en las sesiones de entrenamiento gerencial pero no entre los estudiosos del liderazgo. sólo unos pocos estudios han sometido a prueba la teoría (Blank, Weitzel y Green, 1986; Hambleton y Gumpert, 1982; Vecchio, 1987) y éstos encontraron sólo soporte parcial, débil para la misma. Varios autores han señalado deficiencias conceptuales en la teoría, incluyendo conceptos ambiguos, sobre-simplificación y ausencia de

procesos explicativos intervinientes (e.g., Blake y Mouton, 1982; Graeff, 1983; Yukl, 1989).

### **La teoría de los sustitutos del líder**

De acuerdo a la teoría de los sustitutos del liderazgo (Kerr y Jermier, 1978) el liderazgo instrumental y de soporte proporcionado por líderes designados jerárquicamente es redundante o innecesario en algunas situaciones. Varias características de los subordinados, de la tarea y de la organización sirven como sustitutos del liderazgo jerárquico o como neutralizantes de sus efectos. sólo unos pocos estudios han sido conducidos para someter a prueba las proposiciones acerca de sustitutos y neutralizantes específicos (Freeston, 1987; Howell y Dorfman, 1981, 1986; Jermier y Berkes, 1979; Kerr y Jermier, 1978; Podsakoff et al., 1984). Esta investigación fue revisada recientemente por McIntosh (1983). Cierta soporte fue encontrado para algunas hipótesis pero es aún demasiado temprano para evaluar la validez y la utilidad del modelo.

El modelo tiene una serie de limitaciones conceptuales (Yukl, 1989). La teoría falla en proveer una fundamentación detallada de cada sustituto y neutralizante con explicaciones de las relaciones causales subyacentes. Una atención más pronunciada a los procesos explicativos permitiría diferenciar los sustitutos que reducen la importancia de una conducta de liderazgo de los sustitutos que consisten en la misma conducta de liderazgo por parte de otras personas aparte del líder designado. Por ejemplo, la importancia de la dirección proveniente del líder puede ser reducida por medio de condiciones que hacen que el trabajo del subordinado sea simple y repetitivo (e.g., la automatización o la formalización de procedimientos estandard) o por medio de la existencia de otras fuentes de la guía y dirección que son necesarias (e.g., entrenamiento profesional previo, entrenadores externos, instrucciones recibidas de parte de compañeros de trabajo con más experiencia). Otra limitación de la teoría es la dependencia de categorías de conducta de liderazgo que son definidas demasiado ampliamente como para ser relacionadas estrechamente con condiciones situacionales. Unos pocos estudios han intentado resolver estas limitaciones (Howell y Dorfman, 1986; Howell, Dorfman y Kerr, 1986; Jermier y Berkes, 1979). Con una revisión apropiada la teoría encierra la promesa de una perspectiva alternativa de los determinantes situacionales de la efectividad del líder.

## Teoría normativa de la decisión

La teoría normativa de la decisión (Vroom y Yetton, 1973) identifica los procedimientos de decisión más propensos a resultar en decisiones efectivas en una situación particular. Las variables moderadoras son las características de la situación inmediata que determinan si un procedimiento de decisión en particular incrementará o decrementará la calidad y la aceptación de la decisión. La investigación de este modelo ha sido revisada recientemente por Vroom y Jago (1988). En general los resultados han soportado al modelo, pero algunas reglas de decisión fueron soportadas mejor que otras y se encontraron algunas condiciones limitantes (Crouch y Yetton, 1987; Ettlíng y Jago, 1988; Field, 1982; Heilman, Hornstein, Cage y Herschlag, 1984; Tjosvold, Wedley y Field, 1986). El modelo es probablemente el mejor entre las teorías situacionales. Se centra en aspectos específicos de la conducta en lugar de amplias conductas, incluye variables intervinientes significativas e identifica importantes variables situacionales moderadoras. Sin embargo el modelo trata con sólo una pequeña parte de lo que es el liderazgo y tiene una serie de debilidades conceptuales tales como carencia de parsimonia, sobre-simplificación de los procesos de decisión y la suposición implícita de que los gerentes tienen las habilidades para usar cada uno de los procedimientos de decisión (Crouch y Yetton, 1987; Field, 1979; Yukl, 1989).

Vroom y Jago (1988) propusieron una versión revisada del modelo con el fin de corregir algunas de las debilidades de la versión original. El modelo de Vroom-Yetton le dice a los gerentes lo que no deben hacer pero no indica el procedimiento de decisión óptimo. La revisión incorpora criterios adicionales, permite que el gerente determine la prioridad relativa de diferentes criterios y reduce el conjunto de posibilidades a un procedimiento óptimo sobre la base de estas prioridades. Es muy temprano para evaluar la validez y utilidad del modelo revisado. Vroom y Jago (1988) reportan en pruebas iniciales que el mismo fue más efectivo. Sin embargo la complejidad que se le ha añadido lo hace más difícil de entender y de usar. El propio modelo original era innecesariamente complejo para el uso cotidiano y la nueva versión puede ser aun menos atractiva para los gerentes dado la naturaleza agitada y fragmentada de su trabajo.

## La teoría contingente de Fiedler

La teoría contingente de Fiedler (1967, 1978) trata con la influencia moderadora de la posición de poder, la estructura de la tarea y las relaciones líder-seguidores sobre la relación entre un rasgo del líder, denominado LPC y la efectividad del líder. El modelo especifica que los líderes altos en LPC son más efectivos en algunas situaciones mientras que los líderes bajos en LPC son más efectivos en otras situaciones. La interpretación de la medida LPC ha cambiado varias veces a lo largo de los años y después de más de 20 años de investigación su significado no es claro aún. Fiedler considera el LPC como un indicador de la jerarquía de motivos del líder con las necesidades de afiliación siendo dominantes para el líderes altos en LPC y las necesidades de logro en la tarea siendo dominantes en el caso de los líderes bajos en LPC. Rice (1978) sugirió que la investigación del LPC favorece una interpretación en términos de actitud-valor de manera que los líderes bajos en LPC valoran el éxito en la tarea mientras los líderes altos en LPC valoran el éxito interpersonal. Un gran número de estudios ha sido conducido para probar el modelo. Revisiones por parte de Strube y García (1981) y Peters, Hartke y Pohlmann (1985) concluyen que la investigación tiende a soportar el modelo, aunque no en cada una de las situaciones específicas previstas y no tan consistentemente en el caso de los estudios de campo como en el de los estudios de laboratorio. Sin embargo problemas metodológicos en la investigación de validación tales como medidas débiles, posible variables contaminadoras y análisis cuestionables han sido señaladas por varios autores (véanse las revisiones por Vecchio, 1983; Yukl, 1989). Además el modelo tiene serias deficiencias conceptuales que limitan su utilidad para explicar la efectividad del liderazgo tales como su concentración limitada a un solo rasgo del líder, la ambigüedad acerca de lo que la escala LPC realmente

- 
- \* Las siglas LPC se refieren al "compañero de trabajo menos preferido" (least preferred coworker). La escala desarrollada por Fiedler requiere que los sujetos piensen e identifiquen a la persona con la que han tenido más dificultades para trabajar de entre todos los compañeros de trabajo pasados y presentes. Una vez identificada esta persona, los sujetos deben describir a la misma usando una serie de ocho escalas formadas por adjetivos bipolares en el formato del "diferencial semántico". Las respuestas reciben puntajes que van desde 1 para el polo no favorable hasta 8 para el polo favorable. La suma total de los puntajes produce el resultado de la escala LPC y los sujetos son clasificados como "altos" o "bajos" en LPC dividiendo la distribución de puntajes de acuerdo a su mediana. (N. del T.)

mide, la ausencia de procesos explicativos y la no inclusión de líderes con puntajes medios en LPC (véanse las revisiones por Vecchio, 1983; Yukl, 1989). La controversia se mantiene en relación con la relevancia de la investigación del programa de entrenamiento 'Leader Match' basado en el modelo (e.g., Chemers y Fiedler, 1986; Fiedler y Chemers, 1982; Jago y Ragan, 1986a, 1986b).

### **Teoría LMX**

La teoría de la relación diádica vertical, llamada ahora teoría del intercambio líder-seguidor (LMX), describe como los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio con diferentes subordinados a lo largo del tiempo (Danserau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975). A algunos subordinados se les confiere mayor influencia, autonomía y beneficios tangibles a cambio de mayor lealtad, compromiso y asistencia en la realización de responsabilidades administrativas. La teoría es situacional sólo en el sentido de que los líderes tratan a los subordinados de maneras diferentes dependiendo de si ellos son parte del grupo-allegado o del grupo-distante. La teoría ha sido extendida para incluir las relaciones hacia arriba del gerente. Un líder que tiene una relación de intercambio favorable con su superior tiene más potencial para establecer una relación de intercambio especial con sus subordinados (Cashman, Danserau, Graen y Haga, 1976).

Al momento presente la teoría LMX es más descriptiva que prescriptiva. Ella describe un proceso típico de conformación de rol por parte del líder pero no especifica el patrón de relaciones de intercambio con subordinados que es óptimo para la efectividad del liderazgo. Algunos de los estudios más recientes se han concentrado en los beneficios a ganar por el líder al desarrollar relaciones de intercambio especiales. Una relación de intercambio especial con los superiores fue encontrada siendo un predictor clave del avance del gerente en la organización en una investigación longitudinal conducida en Japón (Wakabayashi y Graen, 1984). Una relación de intercambio especial con un subordinado resulta en mayor lealtad y mejor desempeño por parte del subordinado (Graen, Novak y Summerkamp, 1982; Graen, Scandura y Graen, 1986; Scandura y Graen, 1984; Vecchio y Godbel, 1984).

Sin embargo la teoría nunca ha sido clara acerca de lo deseable de tener grupos-allegados y grupos-distantes marcadamente diferenciados. Un grupo-allegado claramente diferenciado probablemente creará sentimientos de resentimiento y disminuirá la identificación de equipo entre los subordinados que son excluidos del grupo-allegado. La alternativa no es entre relaciones marcadamente diferenciadas y tratar a todos los subordinados de la misma manera. Algunos aspectos de una relación de intercambio especial tales como una mayor delegación de responsabilidad y el compartir funciones administrativas pueden tener lugar con unos pocos subordinados sin prevenir al líder del desarrollo de una relación de mutua confianza, apoyo, respeto y lealtad con los otros subordinados. No es necesario tratar a todos los subordinados exactamente igual pero cada uno debe percibir que él o ella es un miembro del equipo importante y respetado antes que un "ciudadano de segunda clase". Es probable que los líderes efectivos establezcan en algún grado una relación de intercambio especial con todos los subordinados, no sólo con unos pocos favoritos.

Incluso como teoría descriptiva la teoría LMX tiene una serie de debilidades conceptuales. Algunos tópicos importantes, como el proceso de definición de rol, no han recibido suficiente atención ya en la teoría misma ya en la investigación conducida para verificar la misma (Dienesch y Liden, 1986; Vecchio, 1983; Vecchio y Gobdel, 1984). La investigación sobre las bases que sirven para seleccionar los miembros del grupo-allegado es aún muy limitada y no está claro todavía como ocurre esta selección (Duchon, Green y Taber, 1986; Kim y Organ, 1982). Las medidas usadas por el modelo necesitan de refinamiento adicional y es importante hacer una separación clara entre medidas de la calidad de la relación (e.g., percepciones de mutua confianza, lealtad y respeto), medidas de conductas de liderazgo específicas (e.g., delegar, consultar, elogiar, apoyar, recompensar, aconsejar, apadrinar, dar seguimiento) y medidas de resultados (e.g., desempeño, renuncia).

### **Teoría de los recursos cognoscitivos**

Esta teoría examina las condiciones bajo las cuales los recursos cognoscitivos de un líder (e.g., inteligencia, experiencia y experticio técnico) están relacionados con el desempeño del grupo (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987). Variables situacionales tales como la tensión interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de la tarea determinan si la inteligencia y experiencia de un líder fortalecen el desempeño del

grupo. La teoría propone que los recursos cognoscitivos de un líder afectan el desempeño del grupo sólo cuando el stress es bajo puesto que el alto stress interfiere con el uso de la inteligencia para resolver problemas y tomar decisiones. La experiencia del líder se relacionará al desempeño del grupo bajo condiciones de alto stress pero no cuando el stress es bajo, presumiblemente porque los líderes con experiencia se apoyan más en la experiencia para resolver problemas cuando hay alto stress mientras que ellos se apoyan más en la inteligencia cuando hay bajo stress.

La teoría de los recursos cognoscitivos es nueva y no se ha conducido mucha investigación todavía para evaluarla. La evidencia disponible es revisada en Fiedler y García (1987). Hasta la fecha la mayoría de los estudios de validación tienen deficiencias metodológicas tales como dependencia en medidas sustitutas de la experiencia (e.g., tiempo en el trabajo) que pueden ser contaminadas por variables extrañas, y fallas en la medición de procesos intervinientes tales como los procesos de decisión y la calidad de la decisión. La teoría tiene también serias debilidades conceptuales. Enfatiza la inteligencia general en una época en la que la mayoría de la investigación de rasgos en el área de la efectividad gerencial se ha movido hacia conceptos más específicos acerca de las habilidades tales como la capacidad analítica, las habilidades de planeamiento, el razonamiento inductivo y deductivo y la creatividad en la generación de soluciones. Por último, los procesos intervinientes empleados para explicar las relaciones moderadas son aún muy esquemáticos e incompletos.

### **El Modelo de las Conexiones Múltiples**

El Modelo de las Conexiones Múltiples (Yukl, 1981, 1989) fue desarrollado para ayudar al avance de la teoría e investigación de la conducta gerencial efectiva en diferentes situaciones. La versión actual del modelo parte de la suposición de que el desempeño de la unidad de trabajo depende primariamente de seis variables intervinientes: esfuerzo de los miembros, capacidad de los miembros, organización del trabajo, relaciones de equipo y cooperación, disponibilidad de recursos esenciales y (para los gerentes medios y bajos) coordinación externa con otras partes de la organización. Algunas variables situacionales influyen de manera directa en las variables intervinientes y otras variables situacionales determinan la importancia relativa de cada variable interviniente en una situación particular. Los líderes pueden influir en

estas variables intervinientes de muchas maneras aunque los efectos de la conducta del líder dependen en parte de la situación. En el corto plazo la mayoría de las acciones del líder intentan corregir deficiencias en las variables intervinientes, mientras que en el largo plazo los líderes buscan hacer la situación más favorable mediante acciones tales como implementar programas de mejoramiento, iniciar nuevas actividades o productos, formar coaliciones para ganar más control sobre los recursos, modificar la estructura formal y cambiar la cultura de la unidad. Las acciones a corto plazo intentan elevar las variables intervinientes a sus máximos niveles posibles en el corto plazo, mientras que las acciones a largo plazo intentan elevar tal "techo" a sus niveles absolutos más altos.

El modelo de las conexiones múltiples se fundamenta en hallazgos de la investigación previa; hasta ahora se ha conducido poca nueva investigación para verificar y refinar el modelo. La principal debilidad conceptual del modelo es la falta de proposiciones específicas acerca de cuáles conductas del líder influyen, cuáles variables intervinientes, bajo cuáles situaciones. El modelo es todavía más un marco de referencia general para la descripción de conexiones causales entre conjuntos de variables que una teoría formal con proposiciones específicas. Como se verá más tarde en este artículo el modelo es fácil de expandir para incorporar la mayoría de las demás teorías del liderazgo.

### **La Teoría de la Interacción Líder-Ambiente-Seguidor (LEFI)**

Wofford (1982) propuso una teoría situacional que es marcadamente similar a las versiones iniciales del Modelo de las Conexiones Múltiples (Yukl, 1971, 1981). El desempeño del subordinado es dependiente de cuatro variables intervinientes: capacidad para hacer el trabajo, motivación a la tarea, percepciones de rol claras y apropiadas y la presencia o ausencia de restricciones ambientales. Un líder puede influir el desempeño del subordinado influyendo en las variables intervinientes. En cada caso nos encontramos con conducta de diagnóstico para evaluar las deficiencias en la variable interviniente y conducta correctiva para tratar con cualesquiera deficiencias que se encuentren. Los líderes efectivos evitan las deficiencias en la capacidad del subordinado por medio del uso de mejores procedimientos de selección, más entrenamiento o el re-diseño del trabajo para adecuarlo a las habilidades del subordinado. Para lograr niveles óptimos de motivación del subordinado los líderes efectivos seleccionan subordinados con una necesidad de logro alta,

establecen objetivos específicos y desafiantes y proveen retroalimentación y entusiasmo apropiados. El líder puede también usar incentivos, participación, competencia, re-diseño del puesto o comunicación de altas expectativas para aumentar la motivación. Para lograr precisión y claridad en el rol los líderes efectivos utilizan instrucción, aconsejamiento, retroalimentación, establecimiento de objetivos, formalización o re-diseño del puesto. Para tratar con las restricciones en el ambiente de trabajo los líderes efectivos reorganizan el trabajo, modifican la tecnología, proveen de recursos y remueven restricciones físicas. La conducta del líder es influenciada a su vez por los rasgos del líder, variables situacionales y retroalimentación proveniente de las variables intervinientes y los resultados.

Como en el caso del Modelo de las Conexiones Múltiples, las variables situacionales tienen influencia directa sobre las variables intervinientes y sirven también para moderar los efectos de la conducta del líder sobre las variables intervinientes. Sin embargo, la teoría LEFI no hace una distinción explícita entre acciones a corto plazo para corregir deficiencias en las variables intervinientes y acciones a largo plazo para mejorar la situación. Como en el caso de la mayoría de las teorías situacionales, la complejidad de la teoría LEFI hace difícil el someter a prueba más que una pequeña parte de la misma en cada ocasión. Wofford y Srinivasan (1983) reportan resultados positivos para algunas de las hipótesis en estudios de laboratorio con estudiantes en los cuales se manipulo la conducta del líder. Mucha más investigación es necesaria, sin embargo, antes de que la teoría pueda ser propiamente evaluada.

### **Liderazgo transformacional y carismático**

En la década de los 80 los investigadores en el área de la gerencia llegaron a estar súbitamente muy interesados en el liderazgo carismático y en la transformación y revitalización de las organizaciones. Estos tópicos son especialmente relevantes en un tiempo en el que muchas compañías en los Estados Unidos han reconocido, finalmente, la necesidad de introducir cambios importantes en la manera como se hacen las cosas a fin de sobrevivir de cara a la creciente competencia económica con compañías extranjeras. La distinción entre procesos carismáticos y transformacionales y entre carisma positivo y negativo es uno de los temas más interesantes de la investigación y la teoría (e.g., Bass, 1985; Harrison, 1987; Howell, 1988; Kets de Vries y Miller, 1985; Kuhnert y Lewis, 1987; Musser, 1987; Schein, 1985).

El liderazgo transformacional se refiere a los procesos de influir cambios importantes en las actitudes y suposiciones de los miembros de la organización y en el desarrollo de compromiso con la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. El concepto describe un proceso de liderazgo que es reconocido principalmente por resultados tales como cambios importantes en la cultura y las estrategias de una organización o sistema social. El liderazgo transformacional implica la influencia del líder en los subordinados pero el efecto de la influencia es el de conferir poder a los subordinados para participar en el proceso de transformar la organización. Así, el liderazgo transformacional es visto típicamente como un proceso compartido que implica las acciones de los líderes a diferentes niveles y en diferentes sub-unidades de una organización, no sólo las acciones del máximo ejecutivo (Burns, 1978).

EL liderazgo carismático es definido más restrictivamente y se refiere a la percepción de que un líder posee un don de origen divino que es en cierta forma único (Weber, 1947). Los seguidores no sólo confían y respetan al líder, como harían con un líder transformacional, sino que también idolatran o adoran al líder como un héroe sobrehumano o figura espiritual (Bass, 1985). De acuerdo a House (1977), los indicadores del liderazgo carismático incluyen la confianza de los seguidores en la corrección de las creencias del líder, la aceptación incuestionable del líder, afecto por el líder, y disposición a la obediencia. Así, con el liderazgo carismático el foco de atención es sobre el líder individual antes que sobre un proceso de liderazgo que puede ser compartido por múltiples líderes.

En contraste con las teorías de liderazgo descritas antes en este artículo, las teorías del liderazgo carismático y transformacional son más amplias en alcance, implican simultáneamente rasgos, poder y conducta del líder, y variables situacionales. Como tal, esta línea de teorización representa un paso importante hacia una mayor integración en la literatura del liderazgo. El desarrollo de la teoría está aún en un estadio temprano y no hay todavía mucha investigación empírica para verificar las pocas teorías que han sido propuestas. No es evidente todavía si el liderazgo transformacional y carismático se encuentra exactamente en la corriente dominante de la literatura sobre el liderazgo que trata con el manejo cotidiano de las organizaciones o si se trata de formas únicas de liderazgo encontradas sólo en circunstancias excepcionales tales como crisis económicas y políticas severas. Las principales teorías del liderazgo transformacional y carismático y los hallazgos de la investigación empírica son revisados en el resto de esta sección.

## La teoría del liderazgo carismático de House

House (1977) propuso una teoría que identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo éstos difieren de otra gente y las condiciones bajo las cuales es más probable que éstos aparezcan. Como se observó previamente, la teoría especifica indicadores del liderazgo carismático que comprenden actitudes y percepciones de los seguidores respecto del líder. La teoría especifica también rasgos del líder que aumentan la probabilidad de ser percibido como carismático, los cuales incluyen una fuerte necesidad de poder, alta auto-confianza y convicciones fuertes. Las conductas típicas de los líderes carismáticos incluyen el manejo impresionista para mantener la confianza de los seguidores en el líder, la articulación de una visión atractiva que define la tarea en términos de objetivos ideológicos a fin de desarrollar el compromiso de los seguidores, la comunicación de altas expectativas a los seguidores para clarificar las expectativas de éstos y la expresión de confianza en la capacidad de los seguidores para desarrollar así su auto-confianza. Además los líderes carismáticos establecen un ejemplo para los seguidores con su propia conducta y si es necesario actúan de manera que estimulan los motivos apropiados a la tarea en los seguidores. Hasta ahora no ha habido mucha investigación empírica para verificar la teoría pero evidencia en apoyo de algunas de las proposiciones ha sido encontrada en estudios conducidos por House, Woycke y Fodor (1988) y por Howell y Frost (a ser publicado). La investigación sobre el "efecto pygmalion" en el que los seguidores se

- 
- \* Como el lector recordará, Pygmalion, en la mitología griega, fue el legendario rey de Chipre dedicado a la escultura quien, desconfiando en las mujeres esculpió una figura femenina de marfil, Galatea, de cuya belleza quedó encantado, deseando que la misma cobrara vida. Pygmalion fue complacido en su deseo por Afrodita, diosa del amor, y casó a Galatea. La alusión a un "efecto Pygmalion" proviene del ya clásico experimento de Rosenthal y Jacobson (1968), quienes demostraron que el elevar las expectativas de los profesores con relación al desempeño de sus alumnos tenía en sí un efecto positivo en incrementar tal desempeño. Del ámbito educativo el "efecto Pygmalion" pasó al escenario organizacional aplicándose a las relaciones supervisor-subordinado y constatándose que, en efecto, el manejo de las expectativas de los superiores se asemeja a la "profecía auto-cumplida" estudiada por Robert Merton (1948). En la literatura organizacional reciente ha sido Dov Eden el responsable por la popularización del estudio y utilización del "efecto pygmalion", fundamentalmente en intervenciones de desarrollo organizacional. Véase: Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books (N. del T.)

desempeñan mejor cuando un líder expresa confianza en ellos, también respalda algunos aspectos de la teoría (Eden, 1984; Eden y Shani, 1982). Bass (1985) señaló algunas limitaciones conceptuales y recomendó extender la teoría para incluir rasgos adicionales, conductas e indicadores del carisma, así como condiciones facilitantes. Por ejemplo, él propuso que los líderes carismáticos son más propensos a aparecer en situaciones en las que la autoridad formal ha fracasado en encarar una crisis severa y en la que las creencias y valores tradicionales son cuestionados.

### **La teoría carismática de Conger y Kanungo.**

La versión de la teoría carismática propuesta por Conger y Kanungo (1987, 1988) se basa en la suposición de que el carisma es un fenómeno atribuido. Los seguidores atribuyen cualidades carismáticas a un líder sobre la base de sus observaciones de la conducta del líder y de resultados asociados a la misma. No se asume que las conductas estén presentes en la misma medida en cada líder carismático y la importancia relativa de cada conducta para la atribución de carisma varía de alguna manera con la situación. Las conductas incluyen las siguientes: (a) proponer con entusiasmo una visión atractiva que es altamente discrepante en relación al status quo pero que se encuentra aún dentro de las latitudes de aceptación por parte de los seguidores, (b) incurrir en sacrificios personales y arriesgar pérdida personal de status, dinero o membresía en la organización en la procura de la visión propuesta, y (c) actuar de manera no convencional para alcanzar la visión propuesta. Los rasgos que potencian atribuciones de carisma incluyen (a) auto-confianza, (b) habilidades de manejo impresionista, (c) la capacidad cognoscitiva necesaria para evaluar la situación e identificar oportunidades y restricciones para la implementación de estrategias, y (d) la sensibilidad social y empatía requeridas para entender los valores y necesidades de los seguidores. Con relación al poder la atribución del carisma es más probable para con líderes que descansan más en el uso del poder experto y referente para influir los seguidores en lugar de la autoridad o la participación. En cuanto a las variables situacionales los líderes carismáticos emergen con mayor probabilidad cuando hay una crisis que requiere de cambios importantes o cuando los seguidores están insatisfechos con el status quo. Sin embargo, aun en la ausencia de una crisis genuina, un líder puede ser capaz de crear insatisfacción

para demostrar experticio superior en tratar con el problema de maneras no convencionales.

La teoría se basa en parte en resultados de la investigación previa sobre los líderes carismáticos y en parte sobre nueva investigación desarrollada por Conger y Kanungo (1987) comparando ejecutivos carismáticos y no-carismáticos. La teoría parece ser prometedora pero hasta ahora no hay suficiente investigación como para evaluarla.

### **La teoría del liderazgo transformador de Burns**

Esta teoría inicial del liderazgo transformacional fue desarrollada principalmente a partir de investigación descriptiva de líderes políticos. Burns (1978) describió el liderazgo como un proceso de inter-relaciones en desarrollo en las cuales los líderes influyen en los seguidores y son a su vez influenciados para modificar su conducta en la medida en que ellos encuentran respaldo o resistencia. El liderazgo transformacional es visto tanto como un proceso a nivel micro de influencia entre individuos, como también un proceso de influencia a nivel macro de movilización del poder para cambiar sistemas sociales y transformar instituciones. De acuerdo a Burns los líderes transformacionales procuran elevar el nivel de consciencia de los seguidores apelando a ideales y valores más altos tales como la libertad, la justicia, la igualdad, la paz y el humanitarismo, no sobre la base de emociones tales como el temor, la adquisición, la envidia o el odio. Los seguidores son elevados de sus "sí mismos cotidianos" a sus "mejores sí mismos". Para Burns el liderazgo transformacional puede ser exhibido por cualquiera en la organización, en cualquier tipo de posición. Este liderazgo puede implicar a gente influyendo en compañeros o superiores así como influyendo en subordinados. Burns contrastó el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional en el cual los seguidores son motivados por medio de apelar a su interés personal. El diferenció también el liderazgo transformacional de la influencia basada en la autoridad burocrática, la cual enfatiza el poder legítimo y el respeto por las reglas y la tradición.

### **La teoría del liderazgo transformacional de Bass**

Apoyándose en la teoría previa de Burns, Bass (1985) propuso una teoría más detallada para describir los procesos transformacionales en organizaciones y para diferenciar entre los liderazgos transformacional, carismático y transaccional. Bass definió el liderazgo transformacional

en términos de los efectos del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea, activando sus necesidades de orden superior e induciéndoles trascender el interés personal en beneficio de la organización. Como resultado de esta influencia los seguidores sienten confianza y respeto por el líder y son motivados a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos.

Bass concibe el liderazgo transformacional como algo más que justamente otro término para denominar carisma. Carisma es definido como un proceso por medio del cual un líder influye en los seguidores al suscitar emociones fuertes e identificación con el líder. Bass considera al carisma como una condición necesaria pero no suficiente para el liderazgo transformacional. El considera dos componentes adicionales del liderazgo transformacional además del carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La estimulación intelectual es un proceso por medio del cual los líderes aumentan la consciencia de los problemas en los seguidores e influyen en éstos a fin de que vean los problemas desde una perspectiva nueva. La consideración individualizada es un sub-conjunto de conductas que es parte de la categoría más amplia denominada consideración y que incluye proveer apoyo, entusiasmo y experiencias que desarrollen a los seguidores. El carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada interactúan para influir cambios en los seguidores y los efectos combinados distinguen al liderazgo transformacional del carismático. Los líderes transformacionales buscan conferir poder y elevar a los seguidores mientras que en el liderazgo carismático algunas veces ocurre lo opuesto. Esto es, algunos líderes carismáticos procuran mantener a los seguidores débiles y dependientes e imbuirles de lealtad personal en lugar de compromiso con ideales.

Bass definió el liderazgo transaccional en términos más amplios que Burns e incluye no sólo el uso de incentivos para influir el esfuerzo sino también la clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas. Bass concibe los liderazgos transformacional y transaccional como procesos distintos pero no como mutuamente excluyentes y reconoce que un mismo líder puede utilizar ambos tipos de procesos en momentos distintos en ocasiones distintas.

La investigación diseñada para verificar esta teoría se encuentra aún en sus estadios iniciales. La mayor parte de la investigación hasta este

momento ha implicado el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo., Este cuestionario fue desarrollado por Bass (1985) para medir la conducta de liderazgo pero las escalas relativas al carisma y a la estimulación intelectual parecen medir resultados en lugar de conducta. El cuestionario pregunta a los sujetos si ellos tienen mayor entusiasmo, esfuerzo y nuevas maneras de pensar como resultado de algo que el líder hizo, pero las conductas específicas, observables que causan estos resultados no son identificadas. La mayor parte de la investigación que ha usado este cuestionario ha encontrado una correlación entre el liderazgo transformacional y varios criterios de efectividad del liderazgo (Bass, 1985; Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Bass, Waldheim, Avolio y Bebb, 1987; Waldheim, Bass y Einstein, 1987). No obstante, las limitaciones del cuestionario y la probabilidad de errores atribucionales, aun en estudios que tienen un criterio independiente, hacen difícil el derivar conclusiones firmes. La investigación futura debe usar una mayor variedad de métodos para medir la conducta de liderazgo y no debe limitarse al reducido rango de conductas representadas en el Cuestionario Multifactorial del Liderazgo. La investigación descriptiva del liderazgo carismático y del transformacional provee indicaciones acerca de conductas transformacionales adicionales que deben ser incluidas. Finalmente, cuando el liderazgo transformacional es comparado con tipos de conducta gerencial más tradicionales es esencial el incluir entre las últimas un rango completo de conductas gerenciales (e.g., planeamiento, solución de problemas, clarificación, seguimiento, consultar y delegar, relacionarse, reconocer, recompensar, desarrollo de relaciones de equipo, informar, etc.).

### **Investigación descriptiva**

La mayor parte de la investigación sobre el liderazgo carismático y transformacional ha sido descriptiva y cualitativa. Por ejemplo, en varios estudios principales del liderazgo transformacional se realizaron entrevistas con líderes a los que se había identificado previamente como transformacionales sobre la base de respuestas a cuestionarios, nominaciones hechas por colegas, o porque se conocía que sus organizaciones habían atravesado por una importante revitalización o transformación de su estrategia y cultura (Bennis y Nanus, 1985; Gibbons, 1986; Peters y Austin, 1985; Tichy y Devanna, 1986). En esta investigación el enfoque usual es el de analizar la información

descriptiva para identificar temas comunes y conductas, rasgos y procesos de influencia característicos de los líderes transformacionales efectivos. Parte de la investigación descriptiva de líderes carismáticos consiste de estudios intensivos de casos de un solo líder (e.g., Roberts, 1985; Roberts y Bradley, 1988; Trive y Bayer, 1986). Parte de la investigación implica el análisis de contenido de las actividades y conductas de líderes famosos tal como son descritas en narraciones biográficas, o análisis de contenido de discursos y escritos de un líder (e.g., Burns, 1978; House, Woycke y Fodor, 1988; Van Fleet y Yukl, 1986a; Westley y Mintzberg, 1988; Willner, 1984). En otra aproximación Yukl y Van Fleet (1982) analizaron incidentes críticos describiendo la conducta efectiva de oficiales militares para identificar ejemplos característicos de conducta inspiracional.

La investigación descriptiva tiende a ser muy imprecisa para alcanzar conclusiones firmes acerca de relaciones específicas pero provee algunos 'insights' acerca de la naturaleza del liderazgo transformacional y carismático. Estos estudios, de manera más bien consistente, han encontrado que es importante para el líder el articular una visión clara y atractiva relevante a las necesidades y a los valores de los seguidores. La comunicación de esta visión es facilitada por las acciones del líder, por las cosas a las que el líder presta atención y por el uso de recursos emocionales, símbolos, metáforas, rituales y la ejecución de eventos dramáticos. Los componentes intelectuales de la visión parecen ser importantes para influir cómo los seguidores interpretarán los eventos y para persuadirlos de que la estrategia del líder para realizar la visión es factible. En contra de una de las proposiciones de Conger y Kanungo, parte de la investigación descriptiva sugiere que es más probable que una visión exitosa se desarrolle a través de un proceso participativo que a través de uno unilateral (Bennis y Nanus, 1985; Roberts, 1985). Tal vez la contribución distintiva del líder es la de recolectar e integrar los componentes de una visión que son proveídos por los subordinados y entonces hacer que la visión cobre vida por medio de la articulación persuasiva.

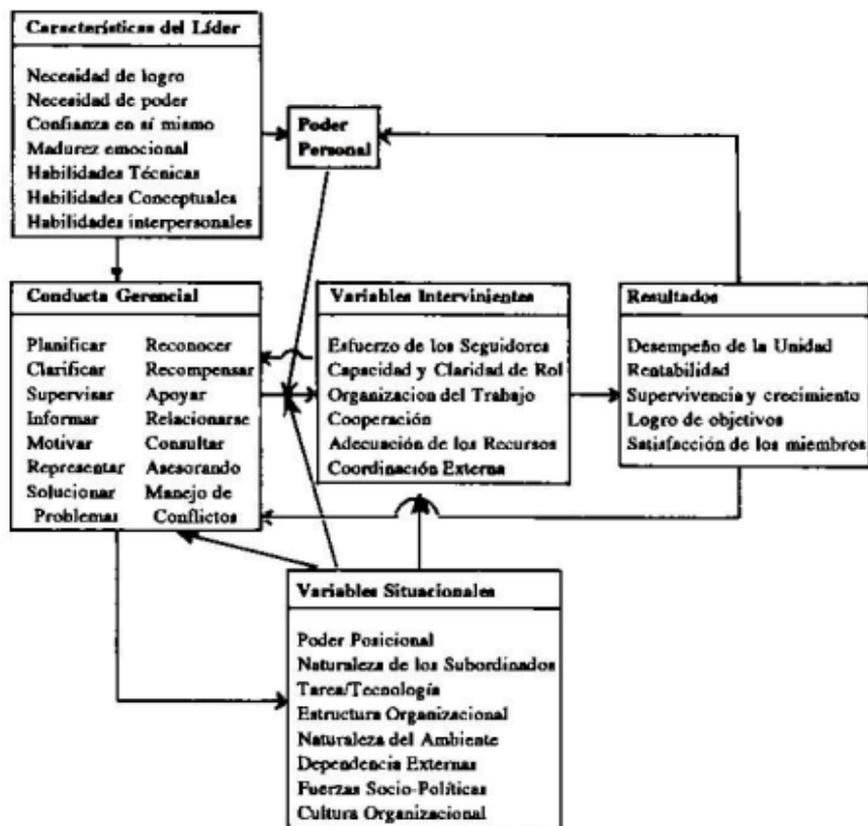
### **Un Marco Conceptual Integrador**

A pesar del prevaleciente patrón de segmentación en la investigación del liderazgo a lo largo de los últimos 40 años, el número de estudios que adoptan más de un enfoque está aumentando

lentamente y las diferentes líneas de investigación están convergiendo gradualmente (House, 1988b; Yukl, 1989). Cuando los conjuntos de variables de los diferentes enfoques son vistas como parte de una red más grande de variables interactuantes, estos conjuntos parecen estar inter-relacionados de manera significativa. La Figura 1 provee un marco conceptual integrador que comprende todos los conjuntos importantes de variables relevantes para la efectividad del liderazgo. La mayoría de las teorías del liderazgo puede ser incorporada en este modelo.

El marco conceptual se basa en la suposición de que la efectividad organizacional, en términos de variables de resultado final, es mediada por un conjunto central de variables intervinientes similar a las incluidas en el Modelo de Conexiones Múltiples de Yukl. Como en la teoría de la ruta-al-objetivo de House (1971), en la teoría LEFI de Wofford (1982), en la teoría normativa de la decisión de Vroom y Yetton (1973) y en algunas de las teorías del liderazgo carismático, los líderes pueden influir directamente variables intervinientes, tales como la motivación de los subordinados, de muchas maneras diferentes. Los intentos de influencia se ven inmersos en un más amplio conjunto de conducta gerencial del líder y el poder posicional y el poder personal de éste son vistos como moderadores de los efectos de esta conducta. Como en el Modelo de Conexiones Múltiples de Yukl (1981) y en la Teoría Situacional del Liderazgo de Hersey y Blanchard (1988), los líderes pueden influenciar indirectamente las variables situacionales y los resultados finales adoptando acciones para reducir las restricciones, expandir las opciones y hacer la situación más favorable. De nuevo, el poder, las tácticas de influencia y las tácticas políticas se ven envueltas en el proceso. Una aproximación indirecta es la de modificar la cultura de la organización, tal y como se describe en parte de la literatura sobre el liderazgo transformacional. Como en la teoría de los Sustitutos del Liderazgo, el modelo integrador reconoce que el liderazgo es sólo uno de los muchos determinantes de las variables intervinientes y de los resultados finales; la posibilidad de que la influencia de un líder pueda ser sobrepasada por influencias situacionales más fuertes es explícitamente reconocida. Como la teoría del Intercambio Social y la teoría LMX, el modelo integrador incluye los procesos de influencia recíproca; la conducta del líder es una variable a la vez dependiente e independiente. La conducta del líder es influida por una variedad de factores que incluyen aspectos de la situación como los considerados

**FIGURA 1**  
**UN MARCO CONCEPTUAL INTEGRADOR**



por la teoría de las Demandas-Restricciones y Opciones de Stewart (1982) y por el Modelo de Influencias Múltiples de Hunt y Osborn (1982). La conducta del líder es influida también por los valores y rasgos del líder, las expectativas de rol y la interpretación de la retroalimentación acerca del estado de las variables intervinientes y de resultado. De esta manera el marco integrador incorpora también elementos de la teoría de los roles, de las teorías de la motivación gerencial y de la teoría de la atribución.

En la medida en que la investigación integradora continúe este marco conceptual esquemático podrá ser eventualmente transformado en una teoría completa. Por el momento el marco conceptual provee una guía útil para el diseño de investigación integrativa y una mini-teoría.

### **Temas y Controversias Contemporáneos**

Un número de controversias mayores se ha hecho evidente en la literatura sobre liderazgo durante los 80. Estas controversias incluyen interrogantes acerca de la importancia del liderazgo, debates acerca de los métodos apropiados para el estudio del liderazgo y discusiones acerca de la existencia del liderazgo como un fenómeno aparte, separado de los procesos normales de los sistemas sociales. Como se observó en la introducción de este artículo, estas controversias se reflejan en los desacuerdos acerca de la manera apropiada de definir el liderazgo. Cada una de esas controversias será revisada brevemente.

#### **¿Es el liderazgo importante?**

La mayor parte de la investigación sobre el liderazgo adopta la suposición explícita o implícita de que el liderazgo es un determinante importante de la efectividad organizacional. Sin embargo algunos autores cuestionan esta suposición (Brown, 1982; Pfeffer, 1977). Pfeffer propuso que la efectividad organizacional depende primariamente de factores más allá del control del líder tales como condiciones económicas, condiciones del mercado, políticas gubernamentales y cambio tecnológico. El nuevo máximo ejecutivo de una compañía madura hereda una organización con distintas fortalezas y debilidades y el potencial de introducir mejoras es limitado severamente por constreñimientos políticos internos y condiciones externas del mercado. Un argumento similar ha sido planteado en

relación a los constreñimientos a la influencia por parte de líderes a bajos niveles (Kerr, Hill y Broedling, 1986).

La investigación sobre procesos de sucesión al nivel del máximo liderazgo es relevante a la cuestión de la importancia del liderazgo. Los estudios de procesos de sucesión examinan los cambios en el desempeño que ocurren después de cambios en el liderazgo (Lieberson y O'Connor, 1972; Pfeffer y Davis-Blake, 1986; Smith, Carson y Alexander, 1984; Salancik y Pfeffer, 1977b; Thomas, 1988; Weiner y Mahoney, 1981). Se asume que, si el liderazgo es importante, cambios en el liderazgo máximo deben estar asociados con cambios en el desempeño de la organización. Estos estudios demuestran la dificultad de conducir investigación sobre la importancia del liderazgo. La selección de un criterio apropiado en términos de desempeño organizacional ha sido un problema particular a esta investigación. Day y Lord (1989) encontraron que los resultados de los estudios conducidos por Salancik y Pfeffer (1977b) y por Lieberson y O'Connor (1972) son devaluados debido a problemas metodológicos tales como el fallo en corregir los efectos debidos al tamaño de la organización, el fallo en corregir los efectos de la inflación en los criterios expresados en dólares, el uso de criterios inapropiados que no son influidos de manera directa por los líderes (e.g., precios de las acciones), y el fallo de no permitir el suficiente tiempo como para que los nuevos líderes influyan en los resultados cuantitativos de desempeño. Los problemas metodológicos de la investigación de procesos de sucesión son discutidos también por Thomas (1988).

Una vez que los problemas metodológicos son tomados en cuenta la investigación de procesos de sucesión sugiere que los ejecutivos máximos son capaces de ejercer una influencia moderada en el desempeño organizacional a lo largo de un período de varios años. La magnitud de esta influencia es propensa a depender tanto de las habilidades del líder como de algunas condiciones situacionales tales como la existencia de una crisis de desempeño al momento de la sucesión, si el sucesor proviene desde dentro o desde fuera de la organización y que tanto apoyo tiene el sucesor de parte de accionistas claves para introducir cambios estratégicos importantes (Brady y Helmich, 1984; House y Singh, 1987).

### **¿Es el liderazgo meramente un fenómeno atribuido?**

Un número de autores ha argumentado que la importancia del liderazgo es exagerada por la necesidad de la gente de explicar los eventos de una manera que se adecúe a sus suposiciones y teorías implícitas (Calder, 1977; Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985; Pfeffer, 1977). Las organizaciones son complejos sistemas sociales de patrones de interacciones entre la gente. En su esfuerzo por entender las causas, la dinámica y los resultados de los procesos organizacionales la gente interpreta los eventos en términos humanos, simples. Los estereotipos, las teorías implícitas y las suposiciones simplificadas acerca de la causalidad ayudan a la gente a hacer sentido de eventos que, de otra forma, serían incomprensibles. Una explicación especialmente prevaleciente de los eventos organizacionales consiste en atribuir causalidad a la influencia de los líderes. Los líderes son presentados como figuras heroicas capaces de determinar el destino de las organizaciones. Hay una cualidad romántica, mística asociada con el liderazgo, similar a la sostenida para otros héroes estereotipados de nuestra cultura tales como el vaquero solitario que con una sola mano derrota a los bandidos y el agente secreto que actúa solitariamente para salvar al mundo de la destrucción nuclear.

El énfasis sobre el liderazgo como causa de los eventos organizacionales refleja una inclinación cultural común hacia la explicación de la experiencia primariamente en términos de las acciones racionales de la gente en tanto que opuesta a las fuerzas naturales incontrolables, a acciones de seres sobrenaturales o a eventos al azar no susceptibles de comprensión humana. Una causa relacionada es la amplia extendida fe en las organizaciones humanas como sistemas racionales, orientados-a-objetivos, que satisfacen las necesidades de sus miembros y contribuyen al bienestar general de la sociedad. La gente que ocupa las posiciones de máximo liderazgo en las organizaciones simboliza la promesa de las organizaciones en la civilización moderna (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985).

Los prejuicios en términos de atribución acerca de los líderes son explotados y magnificados por los líderes políticos y los ejecutivos máximos quienes procuran crear la impresión de que ellos están en control de los eventos. Los símbolos y los rituales, tales como las elaboradas ceremonias inaugurales, refuerzan la importancia percibida de los líderes (Pfeffer, 1977). Los éxitos son anunciados y celebrados;

los fracasos son suprimidos o disminuidos. La acción simbólica es más probable cuando restricciones situacionales y eventos impredecibles hacen imposible a los gerentes el ejercer mucha influencia sobre el desempeño organizacional. En estas situaciones es de máxima importancia el mantener la impresión de que los líderes organizacionales saben lo que están haciendo y están haciendo progresos positivos hacia el logro de los objetivos organizacionales (Bettman y Weitz, 1983; Salancik y Mcindl, 1984; Staw, McKechnie y Puffer, 1983).

La investigación atribucional demuestra una tendencia de la gente a exagerar la importancia del liderazgo como una causa del desempeño organizacional, pero esta investigación falla en mostrar que los líderes no tienen influencia sobre el desempeño. Junto a la investigación sobre los procesos de sucesión, la investigación atribucional demuestra que una concepción precisa de la importancia del liderazgo se halla entre los dos extremos del líder heroico y del representante impotente. El desempeño de una organización es determinado por una variedad de factores internos y externos. Los factores internos incluyen los procesos de liderazgo a todos los niveles, no sólo la competencia y las acciones de los máximos ejecutivos (Barnes y Kriger, 1986; Bradford y Cohen, 1984; Burns, 1978). En efecto, Bradford y Cohen sostienen que el estereotipo del líder heroico atenta contra el liderazgo efectivo de un máximo ejecutivo. Se espera que el líder heroico sea más sabio y más bravo que cualquier otro en la organización y que conozca todo lo que está sucediendo en la misma. Sin embargo, estas expectativas no son realistas y los líderes son raras veces capaces de satisfacerlas. La responsabilidad compartida de las funciones de liderazgo y el conferir poder a los subordinados es más efectivo que el liderazgo heroico, pero esto tiene pocas posibilidades de ocurrir en tanto y cuanto la gente espera que el líder asuma responsabilidad completa por el destino de la organización.

### **¿Qué métodos deben usarse para estudiar el liderazgo?**

Las controversias acerca de la naturaleza del liderazgo se relacionan con los debates acerca de la metodología de investigación apropiada para el estudio de dicho fenómeno. Una controversia tiene que ver con la ventaja relativa de la investigación cuantitativa, contrastadora de hipótesis y la investigación descriptiva-cualitativa (Morgan y Smircich, 1980; Morey y Luthans, 1984; Strong, 1984). Los proponentes de la

teoría de la atribución argumentan que los métodos cuantitativos empleados en la mayor parte de la investigación del liderazgo se inclinan hacia la exageración de la importancia del liderazgo. Por ejemplo, cuando se pide a los subordinados que evalúen la conducta de un líder es probable que ellos atribuyan más conductas deseables a los líderes de grupos con alto desempeño que a los líderes de grupos con desempeño pobre aun y cuando la conducta real de los líderes sea la misma (Lord, Bining, Rush y Thomas, 1978; Mitchell, Larson y Green, 1977). El tipo de cuestionarios de conducta utilizado en la mayor parte de la investigación sobre la conducta de liderazgo ha estado bajo ataque severo y existen serias dudas acerca de su validez (Cronshaw y Lord, 1987; Lord, 1985; Phillips y Lord, 1982; Rush, Thomas y Lord, 1977; Schriesheim y Kerr, 1977). Se sabe que los cuestionarios y las formas de evaluación que emplean items con respuestas fijas son susceptibles a una variedad de prejuicios, especialmente cuando los items no se refieren a conductas observables, específicas (Gioia y Sims, 1985). La medida precisa es improbable cuando se da a los respondientes la difícil tarea de evaluar retrospectivamente que tan a menudo o que tanto un líder exhibió alguna conducta por un período de varios meses o años.

En la medida en que las limitaciones de la investigación correlacional basada en cuestionarios se han hecho más conocidas, algunos investigadores del liderazgo se han tornado hacia métodos descriptivos, cualitativos tales como la observación, las entrevistas y los estudios intensivos de casos. No obstante estos métodos también tienen limitaciones (House, 1988a; Martinko y Gardner, 1984, 1985; Miles, 1979). Los estándares para la aplicación y evaluación de los métodos cualitativos no son tan explícitos como los de los métodos cuantitativos tradicionales y las interpretaciones basadas en métodos cualitativos son algunas veces muy subjetivas. Los métodos de recolección de datos en la investigación cualitativa-descriptiva son también susceptibles de prejuicios y distorsiones. La información obtenida por medio del método de los incidentes críticos y por medio de entrevistas puede ser contaminada por la memoria selectiva de aspectos de la conducta que son consistentes con los estereotipos y teorías implícitas acerca del liderazgo efectivo que tienen los respondientes. La observación directa es susceptible a la atención selectiva y a la interpretación prejuiciada de los eventos por parte del observador debido a sus estereotipos y teorías implícitas. Cuando un observador o entrevistador tiene información acerca del desempeño de la unidad organizacional también pueden

tener lugar los errores de atribución. Finalmente, la investigación cualitativa puede ser exactamente tan superficial como gran parte de la investigación cuantitativa. En algunos estudios observacionales el observador simplemente se asiste de categorías predeterminadas para clasificar eventos en lugar de escribir narraciones descriptivas de los mismos con el fin de codificarlas más tarde. Esta observación altamente estructurada puede dirigir la atención lejos de los aspectos más interesantes de los eventos que son observados y, diferente de la descripción narrativa, impide a otros investigadores el verificar la codificación o reclasificar los eventos en términos de sistemas de categorías diferentes. Es raro encontrar estudios observacionales del liderazgo que incluyan métodos suplementarios tales como entrevistas de figuras claves para descubrir el contexto y el significado de los eventos. Una excepción es el estudio realizado por Morris, Crowson, Hurwitz y Porter-Gehrie (1981). Sin embargo, tal y como estos investigadores señalan, existen tanto riesgos como beneficios en el uso de tales entrevistas suplementarias. Cuando los observadores interrogan a los líderes acerca de su conducta ellos incrementan la probabilidad de verse envueltos en el proceso mismo que es observado y por lo tanto arriesgan su objetividad.

Las limitaciones de cada tipo de metodología hacen imperativo el uso de múltiples métodos en la investigación del liderazgo (Jick, 1979; Luthans y Lockwood, 1984; Yukl y Van Fleet, 1982). Es también importante seleccionar métodos que son apropiados al tipo de conocimiento buscado en lugar de simplemente usar cualquier método que parezca más conveniente. El propósito de la investigación debe dictar la metodología y la selección de las muestras, no lo contrario. Desafortunadamente gran parte de la literatura de investigación sobre el liderazgo parece ser el resultado de investigadores sin inspiración que procuran sólo establecer otro uso más para un cuestionario o prueba que se encuentra ya allí en el librero. Finalmente, si el liderazgo implica procesos atribucionales, interpersonales e interactivos en sistemas sociales, entonces tenemos que desarrollar mejores métodos de investigación para tratar con la naturaleza compleja de esos procesos. Algunos métodos raramente usados que parecen ser prometedores en el estudio del liderazgo incluyen el análisis de protocolos (Schweiger, 1983), el recuerdo estimulado (Burgoyne y Hodgson, 1984), las simulaciones realísticas (Kaplan, Lombardo y Mazique, 1985) y los análisis etnográficos detallados (Strong, 1984).

## Conclusiones

Los críticos se lamentan por la ausencia de progreso en la investigación del liderazgo. Sin embargo, a pesar del hecho de que la producción de conocimiento es mucho menor que lo que podría esperarse de la inmensa literatura sobre el liderazgo, hemos hecho algunos progresos reales en descubrir los misterios que rodean este tema (House, 1988a; Yukl, 1989). La última década ha visto un incremento significativo en la amplitud del escrutinio y en la variedad de metodologías. Algunas tendencias interesantes empiezan a emerger en la teoría y en la investigación de los 1980s. El péndulo parece estar oscilando de nuevo desde el situacionalismo extremo hacia una perspectiva teórica más balanceada. La posibilidad de que algunas proposiciones sean generalmente aplicables está siendo reconsiderada, aun cuando los principios generales deben ser aplicados de maneras diferentes en situaciones diferentes. Por ejemplo, la proposición universal de que los líderes efectivos tienen alta preocupación tanto por la tarea como por la gente no es inconsistente con la proposición situacional de que los líderes actúan de maneras diferentes dependiendo de la situación (Blake y Mouton, 1982; Sashkin y Fulmer, 1988; Yukl, 1989). En otra tendencia emergente el péndulo parece inclinarse a oscilar alejándose de una atención a los líderes individuales hacia concepciones del liderazgo como un proceso compartido inmerso en sistemas sociales (Burns, 1978; Crouch y Yetton, 1988; Dachler, 1984; Hosking y Morley, 1988). Puesto que la mayoría de las teorías prevaletentes son modelos de causalidad simples, unidireccionales, que se centran en lo que el líder hace a los subordinados, se necesita de nuevas teorías para describir los procesos interactivos de liderazgo que se desarrollan a lo largo del tiempo en los sistemas sociales.

Es interesante notar que mucho del "nuevo" conocimiento que se encuentra en la literatura sobre el liderazgo transformacional repite los temas de los 60s, aunque las prescripciones son a menudo presentadas en un argot diferente. La necesidad de conferir poder a los subordinados y de desarrollar un sentido de propiedad por lo que ocurre en la organización hacen eco al énfasis en compartir el poder, en la confianza mutua y en la toma de decisión participativa promovida por autores como Argyris (1964), McGregor (1960) y Likert (1967). El énfasis en el desarrollo del potencial humano y en la activación de necesidades de orden superior en el servicio de la organización hacen

eco a la previa preocupación humanística por la calidad de la vida en el trabajo y por las relaciones de apoyo. Si algo es nuevo es tal vez el reconocimiento de los procesos políticos en la organización, el reconocimiento de que los procesos simbólicos y la gerencia del significado son tan importantes como la gerencia de las cosas, y el reconocimiento de que los procesos de liderazgo se encuentran inmersos en la cultura de la organización, moldeando a ésta y siendo moldeados por ella (Schein, 1985; Pfeffer, 1981).

Otra tendencia importante es la creciente consciencia de que los conceptos y teorías del liderazgo propuestos por los científicos sociales son esfuerzos subjetivos de interpretación de eventos ambiguos de manera que tengan sentido, no descripciones precisas de eventos reales o leyes naturales inmutables (Astley, 1985; Dachler, 1988). Los científicos sociales interpretan eventos para aquellos en posiciones prácticas, así como los líderes interpretan eventos para los seguidores, y la interpretación es en sí misma un reflejo de la cultura y de los valores prevalecientes (Calas y Smircich, 1988). Tal vez esta consciencia ayudará a hacer a los investigadores del liderazgo un poco más modestos acerca de sus teorías y medidas, y a aquellos en posiciones prácticas un poco menos preocupados por encontrar el último remedio secreto del éxito del liderazgo.

## REFERENCIAS

- Argyris, C. (1964) **Integrating the individual and the organization**. New York: Wiley.
- Arvey, R. D. & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. **Academy of Management Review**, 5, 123-132.
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. **Administrative Science Quarterly**, 30, 497-513.
- Barnes, L. B., & Kriger, M. P. (1986, Fall). The hidden side of organizational leadership. **Sloan Management Review**, pp. 15-25.
- Bass, B. M. (1981). **Handbook of leadership: Revised and expanded edition**. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.

- Bass, B. M. Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. **Journal of Management**, 13, 7-20.
- Bass, B. M. Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987) Transformational leadership and the falling dominoes effect. **Group and Organization Studies**, 12, 73-87.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). **Leaders: The strategies for taking charge**. New York: Harper & Row.
- Berman, F. E. & Miner, J. B. (1985). Motivation to manage at the top executive level: A test of the hierarchic role-motivation theory. **Personnel Psychology**, 38, 377-391.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Management by grid principles or situationalism: Which? **Group and Organization Studies**, 7, 207-210.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1986). **Situational leadership theory: A test of underlying assumptions**. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Boyatzis, R. E. (1982). **The competent manager.**, New York: Wiley.
- Bradford, D. L., & Cohen, A. R. (1984). **Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations**. New York: Wiley.
- Brady, G. F., & Helmich, D. L. (1984). **Executive succession: Toward excellence in corporate leadership**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual differences in an organization. **Administrative Science Quarterly**, 29, 518-539.
- Brass, D. J. (1985). Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 35, 216-240.
- Brown, M. C. (1982). Administrative succession and organizational performance: The succession effect. **Administrative Science Quarterly**, 29, 245-273.
- Burgoyne, J.G. & Hodgson, V. E. (1988). An experiential approach to understanding managerial action. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C.

- A. Schriesheim. & R. Stewart (Eds.) **Leaders and managers: An international perspective on managerial behavior and leadership** (pp. 163-178). New York: Pergamon Press.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Calas, M. B. & Smircich, L. (1988). Reading leadership as a form of cultural analysis. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (Eds.) **Emerging leadership vistas** (pp. 201-226). Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Calder, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B.M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), **New direction in organizational behavior** (pp. 179-204). Chicago: St. Clair.
- Carroll, S. J., Jr., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, **12**, 38-51.
- Cashman, J., Dansereau, F. Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, **15**, 278-296.
- Chemers, M. M. & Fiedler, F.E. (1986). The trouble with assumptions: A reply to Jago and Ragan. **Journal of Applied Psychology**, **71**, 560-563.
- Cohen, M. D. & March, J. G. (1986). **Leadership and ambiguity: The american college president** (2nd ed.). Cambridge, M. A: Harvard Business School Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, **12**, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. Kanungo (Eds.), **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp. 78-97). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengneck-Hall, M.L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. **Academy of Management Review**, **13**, 8-22.

- Crouch, A., & Yetton, P. (1987). Manager behavior, leadership style, and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 39, 384-396.
- Crouch, A., & Yetton, P. (1988). The management team: An equilibrium model of management performance and behavior. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.) **Emerging leadership vistas** (pp. 107-127). Lexington, MA: Lexington Books.
- Dachler, H. P. (1984). Commentary on refocusing leadership form a social systems perspective. **Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. New York: Pergamon Press.
- Dachler, H. P. (1988). Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In J.G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.) **Emerging leadership vistas** (pp. 261-285). Lexington, MA: Lexington Books.
- Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational Behavior and Human Performance**, 13, 46-78.
- Day, D. V., & Lord, R. G. (1989). Executive leadership and organizational performance. **Journal of Management**.
- Dienesh, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. **Academy of Management Review**, 11, 618-634.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T.D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. **Journal of Applied Psychology**, 71, 56-60.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harassing pygmalion. **Academy of Management Review**, 9, 64-73.
- Eden, D., & Shani, A.B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership and trainee performance. **Journal of Applied Psychology**, 67, 194-199.

- Ettling, J. T., & Jago, A. G. (1988). Participation under conditions of conflict: More on the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Management Studies*, 25, 73-83.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Evans, M. G. (1986). *Path-goal theory of leadership: A meta analysis*. Unpublished manuscript, University of Toronto.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept* (2nd ed.) New York: Wiley.
- Fiedler, F. E., & García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Field, R. H. g. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249-257.
- Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523-532.
- Felishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Freeston, K. (1987). Leader substitutes in education organizations. *Educational Administration Quarterly*, 23(2), 45-59.
- French, J., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies of social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frost, D.C. (1983). Role perceptions and behaviors of the immediate superior moderating effects on the prediction of leadership effec-

- tiveness. **Organizational Behavior and Human Performance**, **31**, 123-142.
- Fry, L. W. Keer, S., & Lee, C. (in press). Effects of leader behaviors under different levels of task interdependence. **Human Relations**.
- Fulk, J. & Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. **Organizational Behavior and Human Performance**, **30**, 241-264.
- Gabarro, J. J. (1985, May-June). When a new manager takes charge. **Harvard Business Review**, pp. 110-123.
- Gersein, M., & Reisman, H. (1983). Strategic selection: Matching executives to business conditions. **Sloan Management Review**, **24**(2), 33-49.
- Gioia, D. A., & Sims, H. P. Jr. (1985). On avoiding the influence of implicit leadership theories in leader behavior descriptions. **Journal of Educational and Psychological Measurement**, **45**, 217-237.
- Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical review. **Academy of Management Review**, **8**, 285-296.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.) **Leadership frontiers** (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, **30**, 109-131.
- Graen, G. B., Scandura, T. A., & Graen, M. R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. **Journal of Applied Psychology**, **71**, 484-491.
- Green, S. G. & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member exchanges. **Organizational Behavior and Human Performance**, **23**, 429-458.
- Gupta, A.K., & Govindarajn, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, **27**, 25-41.

- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.) **Leader behavior: Its description and measurement** (pp. 39-51). Columbus: Bureau of business Research, Ohio State University.
- Hambleton, R. K., & Gumbert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. **Group and Organization Studies**, 7, 225-242.
- Hamner, T. H., & Turk, J.M. (1987). Organizational determinants of leader behavior and authority. **Journal of Applied Psychology**, 72, 647-682.
- Harrison, R. (1987, Autumn). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. **Organizational Dynamics**, pp. 4-21.
- Heilman, M. E., Hornstein, H. A. Cage, J. H., & Herschlag, J. K. (1984). Reactions to prescribed leader behavior as a function of role perspective: The case of the Vroom-Yetton Model. **Journal of Applied Psychology**, 69, 50-60.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. **Training and Development Journal**, 23(2), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1988). **Management of organization behavior** (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hickson, D.J., Hinings, C.R., Lee, C.A., Schneck, R.S., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies theory of intra-organizational power. **Administrative Science Quarterly**, 16, 216-229.
- Hollander, E. P. (1978). **Leadership dynamics: A practical guide to effective relationship**. New York: Free Press.
- Hosking, D. M., & Morley, I.E. (1988). The skills of leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.) **Emerging leadership vistas** (pp. 80-106). Lexington, MA: Lexington Books.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) **Leadership: The cutting edge** (pp/ 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1988a). Leadership research: Some forgotten, ignored, or overlooked findings. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), **Emerging leadership vistas** (pp. 245-260). Lexington, MA: Lexington Books.
- House, R. J. (1988b). Power and personality in organizations. In B. M. Staw (Ed.), **Research in Organizational Behavior** (Vol. 10, pp. 305-357). Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J. & Mitchell, T.R. (1974). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B.M. Staw (Ed.) **Research in organizational behavior** (Vol. 1, pp. 341-423). Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. **Contemporary Business**, 3, 81-98.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E.M. (1988). Charismatic and non charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. In J. A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp. 98-121). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J.M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.) **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. M. & Frost, P. (in press). A laboratory study of charismatic leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.
- Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. **Academy of Management Journal**, 24, 714-728.
- Howell, J.P. & Dorfman, P.W. (1986). Leadership and substitutes for leadership among professional and nonprofessional workers. **Journal of Applied Behavioral Science**, 22, 29-46.
- Howell, J. P. Dorfman, P.W. & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. **Academy of Management Review**, 11, 88-102.
- Hunt, J. G. Baliga, B.R., Dachler, H. P. & Schriesheim, C. A. (1988). **Emerging leadership vistas**. Lexington, MA: Lexington Books.

- Hunt, J. G., Hosking, D. M., Schriesheim, C. A. & Stewart, R. (1984). **Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership**. New York: Pergamon Press.
- Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C. Schriesheim (Eds.) **Leadership: Beyond establishment views** (pp. 196-221). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Hunt, J. G. Sekaran, U., & Schriesheim, C. A. (1982). **Leadership: Beyond establishment views**. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Ilgen, D. R., Mitchell, T.R., & Fredrickson, J.W. (1981). Poor performers: Supervisor's and subordinate's responses. **Organizational Behavior and Human Performance**, 27, 386-410.
- Indvik, J. (1986). Path-goal theory of leadership: A meta-analysis. In **Proceedings of the Academy of Management Meetings**, 189-192.
- Indvik, J. (1988, August). **A more complete testing of path-goal theory**. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Isenberg, D.J. (1984, November-December). How senior managers think. **Harvard Business Review**, pp. 81-90.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. **Management Science**, 28, 315-336.
- Jago, A.G., & Ragan, J.W. (1986a). Some assumptions are more troubling than others: A rejoinder to Chemers and Fiedler. **Journal of Applied Psychology**, 71, 564-565.
- Jago, A.G., & Ragan, J.W. (1986b). The trouble with leader match is that it doesn't match Fiedler's contingency model. **Journal of Applied Psychology**, 71, 555-559.
- Jago, A. G., & Broom, V. H. (1989). An evaluation of two alternatives to the Vroom/Yetton normative model. **Academy of Management Journal**, 23, 347-355.
- James, L. r., & White, J. F. (1983). Cross situational specificity in manager's perceptions of subordinate performance, attributions, and leader behaviors. **Personnel Psychology**, 36, 809-856.

- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, **24**, 1-23.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snock, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kanter, R. M. (1979, July-August). Power failures in management circuits. *Harvard Business Review*, **57**, pp. 65-75.
- Kanter, R. M. (1982, July-August). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, pp. 95-105.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kaplan, R. E. (1984, Spring). Trade routes: The manager's network of relationships. *Organizational Dynamics*, pp. 37-52.
- Kaplan, R. E. (1986). *The warp and woof of the general manager's job*. (Technical Report #27). Greensboro, NC: Center For Creative Leadership.
- Kaplan, R. E., Lombardo, M.M., & Mazique, M. S. (1985). A mirror for managers: Using simulation to develop management teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, **21**, 241-253.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Katz, R. L. (1955, January-February). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, pp. 33-42.
- Kerr, S., Hill, K.D., & Broedling, L. (1986). The first-line supervisor: Phasing out or here to stay? *Academy of Management Review*, **11**, 103-117.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, **22**, 375-403.
- Kets de Vries, M. E. R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, **38**, 583-601.
- Kieser, A. (1984). How does one become an effective manager? In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.)

- Leaders and managers: International perspective on managerial behavior and leadership** (pp. 90-94). New York: Pergamon Press.
- Kim, K.I., & Organ, D. W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group and Organization Studies*, 7, 77-89.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33-41.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, L. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.
- Komaki, J. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-278.
- Kotter, J.P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Kurke, L., & Aldrich, H. (1983). Mintzberg was right: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, 975-984.
- Leana, C. R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29, 754-774.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American Sociological Review*, 37, 117-130.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E. A., Shaw, K.N., Saari, L.M., & Latham, G. P. (1982). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, **90**, 125-152.
- Luthans, F., & Lockwood, D. L. (1984). Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 117-141). New York: Pergamon Press.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S. A., & Hennessey, H. W. (1985). What do successful managers really do? An observational study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, **21**, 255-270.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding to the leadership role in formal organizations. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, & D. C. Miller (Eds.) *Leadership and productivity* (pp. 68-103). San Francisco: Chandler.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, **32**, 106-128.
- Margerison, C., & Glube, R. (1979). Leadership decision making: An empirical test of the Vroom and Yetton Model. *Journal of Management Studies*, **16**, 45-55.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1984). The observation of high-performing educational managers: Methodological problems and managerial implications. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: An international perspective on managerial behavior and leadership* (pp.142-162). New York: Pergamon Press.
- McCall, M. W. (1978). *Power, influence, and authority: The hazards of carrying a sword*. (Technical Report #10). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCall, M.W., & Segrist, C. A. (1980). *In pursuit of the manager's job: Building on Mintzberg* (Technical Report #14). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCall, M.W., & Kaplan, R. E (1985). *Whatever it takes: Decision makers at work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- McCall, M.W., & Lombardo, M.M. (1983). **Off the track: Why and how successful executives get derailed** (Technical Report #21). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCall, M. W., Morrison, A. M., & Hannan, R. L. (1978). **Studies of managerial work: Results and methods**. (Technical Report #9). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McIntosh, N. J. (1988, August). **Substitutes for leadership: Review, critique, and suggestion**. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Meindl, J. R., Erlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. **Administrative Science Quarterly**, *30*, 78-102.
- Miller, K.I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. **Academy of Management Journal**, *29*, 727-753.
- Miner, J. B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. **Personnel Psychology**, *31*, 739-760.
- Mintzberg, H. (1973). **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an ad-hocracy. **Administrative Science Quarterly**, *30*, 160-197.
- Misumi, J. (1985). **The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program**. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Misumi, J., & Peterson, M. (1985). The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. **Administrative Science Quarterly**, *30*, 198-223.
- Mitchell, T. R., & Kalb, L. S. (1981). Effects of outcome knowledge and outcome valence on supervisor's evaluation. **Journal of Applied Psychology**, *66*, 604-612.
- Mitchell, T. R., Larson, J. R., Jr., & Green, S. G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis. **Organizational Behavior and Human Performance**, *18*, 254-268.

- Mitchell, T. R., & Liden, R. C. (1982). The effects of social context on performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance*, *29*, 241-256.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, *5*, 491-500.
- Morris, V. C., Crowson, R. L., Hurwitz, E., Jr., & Porter-Gehrie, C. (1981). *The urban principal*. Washington, DC: National Institute of Education.
- Mowday, R. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, *23*, 137-156.
- Mulder, M., DeJong, R. D., Koppelaar, L., & Vrehage, J. (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational study. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 566-570.
- Musser, S. J. (1987). The determination of positive and negative charismatic leadership. Unpublished manuscript, Messiah College, Grantham, PA.
- Osborn, R. N., & Hunt, J.G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. In J. G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers* (pp. 27-44). Kent, OH: Kent State University Press.
- Page, R., & Tornow, W.W. (1987, April). Managerial job analysis: Are we farther along? Paper presented at the Second Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- Pavett, C., & Lau, A. (1983). Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty. *Academy of Management Journal*, *26*, 170-177.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlman, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, *97*, 274-285.
- Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, **2**, 104-112.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pittman.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, **29**, 72-83.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1975). Determinants of supervisory behavior: A role set analysis. *Human Relations*, **28**, 139-153.
- Podsakoff, P.M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for future research. *Organizational Behavior and Human Performance*, **29**, 58-84.
- Podsakoff, P.M., & Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, **97**, 387-411.
- Podsakoff, P. M., & Todor, W.D. (1985). Relationships between leader reward and punishment behavior and group processes and productivity. *Journal of Management*, **11**, 55-73.
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact of 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 and subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, **25**, 810-821.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In L. L. Cummings and B.M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. (Vol. 3, pp. 109-149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, J.B. (1980). Formulating strategy one step at a time. *Journal of Business Strategy*, 142-63.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, **29**, 363-377.

- Rice, R. W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score. *Psychological Bulletin*, *85*, 1199-1237.
- Roberts, N.C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, *38*, 1023-1046.
- Roberts, N.C., & Bradley, R. T. (1988). Limits of charisma. In J. A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 253-275). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rush, M.C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. (1977). Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, *20*, 93-110.
- Salancik, G. R., & Meindl, J. R., (1984). Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, *29*, 238-254.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977a, Winter). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, pp-3-21.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977b). Constraints on administrative direction: The limited influence of mayors on city budgets. *Urban Affairs*, *12*, 474-498.
- Sashkin, M., & Fulmer, R. M. (1988). Toward an organizational leadership theory. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 51-65). Lexington, MA: Lexington Books.
- Sayles, L. R. (1979). *What effective managers really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, *69*, 428-436.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 579-584.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) **Leadership: The cutting edge** (pp. 9-45). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Schilit, W. K., & Locke, E. A. (1982). A study of upward influence in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 27, 304-316.
- Schweiger, D. M. (1983). Is the simultaneous verbal protocol a viable method for studying managerial problem solving and decision making? **Academy of Management Journal**, 26, 185-192.
- Schweiger, D. M., Anderson, C. R., & Locke, E. A. (1985). Complex decision making: A longitudinal study of process and performance. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 36, 245-272.
- Schweiger, D. M., & Leana, C. R. (1985) Participation in decision making. In E. A. Locke (Ed.), **Generalizing from laboratory to field settings** (pp. 147-166). Boston: Heath-Lexington.
- Shetty, Y.K., & Perry, N. S. (1976). Are top executives transferable across companies. **Business Horizons**, 19(3), 23-28.
- Simon, H. (1987). Making managerial decisions: The role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**, 1, 57-64.
- Sims, H. P., Jr., & Manz, C. C. (1984). Observing leader verbal behavior: Toward reciprocal determination in leadership theory. **Journal of Applied Psychology**, 69, 222-232.
- Sims, H. P., Jr., & Szilagyi, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, 14, 426-437.
- Smith, J. E., Carson, K. P., & Alexander, R. A. (1984). Leadership: It can make a difference. **Academy of Management Journal**, 27, 765-776.
- Stahl, M. J. (1983). Achievement, power and managerial motivation: Selecting managerial talent with the job choice exercise. **Personnel Psychology**, 36, 775-789.
- Staw, B. M., McKechnie, P. I., & Puffer, S. M. (1983). The justification of organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, 28, 582-600.

- Stewart, R. (1976). **Contrasts in management**. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.
- Stewart, R. (1982). **Choices for the manager: A guide to understanding managerial work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of the literature**. New York: Free Press.
- Strong, P. M. (1974). On qualitative methods and leadership research. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.). **Leaders and managers: An international perspective on managerial behavior and leadership**. (pp. 204-208). New York: Pergamon Press.
- Strube, M. J., & García, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. **Psychological Bulletin**, *90*, 307-321.
- Szilagyi, A. D., & Schweiger, D. M. (1984). Matching managers to strategies: A review and suggested framework. **Academy of Management Review**, *9*, 626-637.
- Thambain, H. J., & Gemmill, G. R. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. **Academy of Management Journal**, *17*, 216-224.
- Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference to organization performance? **Administrative Science Quarterly**, *33*, 388-400.
- Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. G. (1986). Constructive controversy: The Vroom-Yetton model and managerial decision making. **Journal of Occupational Behavior**, *7*, 125-138.
- Trice, H. M., & Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. **Research in Organization Behavior** (Vol. 8, pp. 113-164). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tsui, A. (1984). A role set analysis of managerial reputation. **Organizational Behavior and Human Performance**, *34*, 64-96.
- Van Fleet, D.D., & Yukl, G. (1986a). A century of leadership research. In D. A. Wren (Ed.), **One hundred years of management** (pp. 12-23). Academy of Management.
- Van Fleet, D.D., & Yukl, G. (1986b). **Military leadership: An organizational perspective**. Greenwich, CT: JAI Press.

- Vecchio, R. P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and García. *Psychological Bulletin*, 93, 404-408.
- Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Vroom, V.H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vagner, J. A., & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541.
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1984). The Japanese career progress study: A seven-year followup. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 1-10.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Weiner, N., & Mahoney, T. A. (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences. *Academy of Management Journal*, 24, 453-470.
- Westley, F. R., & Mintzberg, H. (1988). Profiles of strategic vision: Levesque and Iacocca. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 161-212). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Willner, A. R. (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven: Yale University Press.

- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Wofford, J. C. & Srinivasan, T. N. (1984). Experimental test of leader-environment-follower interaction theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 33-54.
- Wood, R. E., & Mitchell, T. R. (1981). Manager behavior in a social context: The impact of impression management on attributions and disciplinary actions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 356-378.
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 414-440.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1987, August). A new taxonomy for integrating diverse perspectives on managerial behavior. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, New York.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*, second edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G., & Carrier, H. (1986). An exploratory study on situational determinants of managerial behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, 174-177.
- Yukl, G., & Clemence, J. (1984). A test of path-goal theory of leadership using questionnaire and diary measures of behavior. *Proceedings of the twenty-first annual meeting of the Eastern Academy of Management*, 174-177.
- Yukl, G., & Falbe, C. (1989). Influence tactics in upward, downward, and lateral relations. Unpublished manuscript, State University of New York, Albany.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (in press). An integrating taxonomy of managerial behavior: Implications for improving managerial effectiveness. In J. W. Jones, B. D. Steffy, and D. W. Bray (Eds.), *Applying psychology in Business: The manager's handbook*. Lexington, MA: Lexington Press.
- Yukl, G., & Nemeroff, W. (1979). Identification and measurement of specific categories of leadership behavior: A progress report. In J.

- G. Hunt and L. L. Larson (Eds.) **Crosscurrents in leadership** (pp. 164-200). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Yukl, G., & Taber, T. (1983, March-April). The effective use of managerial power. **Personnel**, pp. 37-44.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness. **Organizational Behavior and Human Performance**, 30, 87-108.
- Yukl, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1988, October). **Preliminary report on validation of the management practices survey**. Paper presented at the Center For Creative Leadership conference on Psychological Characteristics of Leaders, San Antonio.
- Zaleznik, A. (1970, May-June). Power and politics in organizational life. **Harvard Business Review**, pp. 47-60.
- Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? **Harvard Business Review**, pp. 67-78.