

## **Análisis de las propiedades métricas de un cuestionario basado en la teoría tridimensional de liderazgo**

**Edgar Kausel**

*Facultad de Economía y Negocios  
Universidad de Chile  
ekausel@unegocios.cl*

**Jorge Manzi**

*Escuela de Psicología  
Pontificia Universidad Católica de Chile  
jmanzi@uc.cl*

### Abstract

The authors analyze the psychometric properties of the Inventory for Supervisor Assessment (INESUP). Based on the tridimensional leadership theory proposed by Yukl (2003), three basic categories of effective behaviors emerge: Task-oriented, Relations-oriented, and transformational. The application of the questionnaire includes two sources of information: Self-reports and upward reports (from subordinates). Comparing the self- and upward-ratings makes feedback possible, which may foster desirable behaviors and attitudes. The inventory was used on a sample composed by 10

---

*Los autores agradecen a Rossana Gandolfi por sus comentarios y sugerencias.*

supervisors and 89 subordinates in a financial firm. Analyses validated the instrument's 9-factor structure and the type of scale used, as well as its reliability.

Keywords: Leadership, performance appraisal, psychometrics, 360° feedback, confirmatory factor analysis, reliability.

## Resumen

Se analizan las propiedades métricas del Inventario de Evaluación de Supervisores (INESUP), basado en la teoría de liderazgo tridimensional propuesta por Yukl (2003), con sus tres principales categorías de comportamientos efectivos de liderazgo orientados a la tarea, a las relaciones, y transformacionales. El inventario utiliza dos fuentes de datos, aplicándose a los subordinados y a los propios supervisores. Comparando los datos, es posible generar una evaluación de la gestión de los supervisores y retroalimentarlos para estimular los comportamientos y actitudes deseables. Se aplicó el cuestionario a 10 supervisores y 89 subordinados de una organización financiera. Los análisis reportados validaron la estructura de 9 factores del instrumento y el tipo de escala utilizada, así como su confiabilidad.

Palabras clave: Liderazgo, evaluación de desempeño, psicometría, retroalimentación en 360°, análisis factorial confirmatorio, confiabilidad.

## 1. Introducción

El liderazgo organizacional ha sido, sin duda, uno de los temas más populares dentro de la Administración, tanto para académicos, empresarios, gerentes y consultores. Como si nadie se agotara de hablar de él, no sólo fue un tema importante hace medio siglo, sino que durante los últimos años se le ha ido prestando mayor atención. El porqué de esta creciente relevancia se puede encontrar, entre otras razones, en el cambio sostenido que han experimentado las estructuras de las empresas durante los últimos 30 años. Factores

como la creciente competencia de un mundo globalizado, la exigencia cada vez mayor de los clientes por obtener mejores servicios, el aumento en la educación de los trabajadores y el cambio en las actitudes de los empleados frente al trabajo (Bateman y Snell, 2008) hacen que los líderes en las organizaciones enfrenten entornos cada vez más turbulentos.

Así, las relaciones dentro de las organizaciones, que antes estaban basadas en la autoridad, obediencia y obligaciones contractuales (Ivancevich y Konopaske, 2010) también han ido cambiando. Ahora se busca reemplazar estos cánones por la delegación, la colaboración y la participación (Walton, 1985), tal como concluyeran los famosos estudios de Peters y Waterman (1982). Estos autores propusieron la “productividad por el personal” como uno de los ocho atributos que distinguen a las compañías excelentes, haciendo hincapié en que el trato hacia los empleados puede ser la fuente principal de la calidad y las ganancias de productividad.

Por estas razones, los líderes de las empresas o equipos de trabajo de hoy no sólo están para controlar que el trabajo se realice. Es necesario, también, que se preocupen de inculcar a los trabajadores la importancia del logro de los objetivos, de desarrollar en los trabajadores sus competencias para futuros cargos, y por sobre todo, de motivarlos a que ellos mismos puedan ser el émbolo de innovaciones. Sin embargo, a pesar de la importancia y popularidad que goza actualmente el concepto de liderazgo organizacional, en nuestro país existen escasos instrumentos que hayan sido validados en nuestro contexto, especialmente teniendo en cuenta estos nuevos conceptos. De esta forma, el principal objetivo de este artículo es dar a conocer el análisis realizado al Inventario de Evaluación de Supervisores (INESUP), el que se basa en una teoría que integra 50 años de investigaciones de liderazgo y que utiliza dos fuentes de información: la perspectiva de los subordinados y la perspectiva del líder que es objeto de evaluación.

## 2. Antecedentes

### A. *La evolución de las principales perspectivas sobre liderazgo*

El liderazgo organizacional ha acaparado el interés de distintos investigadores durante décadas. Sobre este tema se han escrito más de 30.000 artículos en diarios, libros y revistas (Lussier y Achua, 2002) en los que se han planteado distintas hipótesis y teorías, muchas de las cuales difieren en la definición, aproximación, nivel de análisis y métodos de medición de liderazgo (Hogan, Gordon y Hogan, 1994; Yukl, 1998). Con todo, son varios los autores que coinciden en que han sido cuatro las teorías que han dominado las investigaciones en distintas épocas: la perspectiva de los rasgos, la de conductas, la situacional, y la del liderazgo transformacional (ver Chmiel, 2000; Furnham, 2001; Gibson, *et al.*, 2001; Ruiz Olabuénaga, 1995).

La perspectiva de los rasgos de personalidad fue la predominante en las investigaciones durante los años 40, a pesar del descrédito en que cayó luego que en 1948 Stodgill revisara 124 estudios y desechara la premisa de que una persona debe presentar una serie de rasgos para transformarse en líder exitoso (Yukl, 1998). Sin embargo, un reciente meta-análisis realizado a partir de 73 estudios demostró que efectivamente hay una correlación importante entre los rasgos de personalidad y el liderazgo (Judge, Bono, Ilies, y Gerhardt, 2002), lo que ha respaldado la reaparición de este enfoque, que ya había sido estimulada por un estudio de Kirkpatrick y Locke (1991).

La perspectiva de las conductas o estilos, aparecida a mediados de los 50 de manera paralela en estudios realizados de las universidades Ohio State y Michigan (Chmiel, 2000), se centró básicamente en investigar el comportamiento orientado a la tarea y el orientado a las relaciones, con el único resultado consistente de la relación entre la orientación a las relaciones y satisfacción de

subordinados. Aunque los estudios basados en este enfoque no se han detenido, esta perspectiva fue reemplazada durante la década siguiente por la situacional.

La perspectiva situacional, fundada básicamente en la premisa que la situación determina cuáles son las habilidades y capacidades necesarias en un líder (Furnham, 2001), surgió a mediados de los 60 como una forma de incorporar variables importantes que no se tomaron en cuenta en el enfoque de los rasgos ni en el de las conductas. A pesar de este hecho intuitivamente plausible, las teorías agrupadas en este enfoque han tenido un éxito moderado en las investigaciones, principalmente debido a las dificultades para aplicarlas y porque han sido planteadas de manera ambigua, lo que ha limitado la evaluación empírica de sus proposiciones. Un enfoque de este tipo que ha mantenido alguna vigencia es el modelo normativo de Vroom y Jago (1988). Este modelo, más que una teoría de liderazgo, es un enfoque que ofrece reglas para la toma de decisiones contemplando el rol del líder y la participación de sus subordinados.

Desde los 80, la teoría que ha acaparado la mayor cantidad de investigaciones es la de liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1990; Burns, 1978). Esta se ha definido como la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que logren resultados mayores que los planificados originalmente, diferenciándose del liderazgo transaccional tradicional, que se basa en el intercambio de desempeño por recompensas o castigos entre subordinados y líder. Se han determinado cuatro componentes claves en la conducta de los líderes transformacionales: influencia idealizada, motivación inspiracional (o carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Estos contrastan con los componentes del liderazgo transaccional, que son: recompensa contingente, la administración por excepción y el *laissez-faire* (propias del liderazgo transaccional). A pesar de esto, el modelo también ha recibido críticas. Por ejemplo, Kark, Shamir y Chen (2003) postulan que la influencia idealizada del liderazgo transformacional genera

dependencia en las personas que siguen al líder. Marturano (2004) va más allá y expone que no es posible hacer una diferencia empírica entre la perspectiva transformacional y la transaccional. Según el autor, los factores de liderazgo transformacional están mal definidos, lo que los hace difícil medir. En esta misma línea, Dirks y Ferrin (2002) encontraron correlaciones tan altas entre los subfactores del liderazgo transformacional que los autores no pudieron determinar su efecto individual. Hay cierta controversia respecto a este punto. Por ejemplo, Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) sí encontraron que el modelo distinguía bien los subfactores. Por otro lado, Hinkin y Schriesheim (2008) encontraron varios problemas con el modelo y su instrumento, el cuestionario más empleado para medir liderazgo transformacional (el MLQ). Los autores comentan que “creemos que la teoría está seriamente subdesarrollada” (pp. 510), particularmente en lo que se refiere a las diferencias entre liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez-faire*. La teoría propuesta por Gary Yukl (2003), más abajo, tiende a ser más específica, con una mejor definición de constructos y factores.

### B. *La teoría de liderazgo tridimensional*

Gary Yukl ha intentado integrar las distintas perspectivas desarrolladas en 50 años de investigaciones en una serie de trabajos (Yukl, 1997, 1999, 2003; Yukl, Gordon, y Taber, 2002), sistematizándolos en una teoría general de liderazgo organizacional, denominada “tridimensional”. La teoría incorpora diversos conceptos, como la efectividad de la unidad u organización que comanda el líder, posibles determinantes del desempeño, variables situacionales y el comportamiento del líder.

Yukl postula que la efectividad de una unidad u organización se puede definir por la prosperidad a largo plazo de ésta, además de medidas relevantes que incluyen ganancias netas, ganancias

marginales, crecimiento en ventas y otros indicadores que pueden variar según el tipo de unidad u organización. Esta efectividad estaría influenciada por ciertos determinantes y situaciones. En concreto, habría tres determinantes claves del desempeño los que se derivarían de la teoría organizacional general (Katz y Kahn, 1978; Lawrence y Lorsch, 1968): (1) eficiencia y calidad; (2) relaciones y recursos humanos; y (3) innovación y adaptación a los cambios del entorno.

Estos tres determinantes estarían influenciados a su vez por los comportamientos de los líderes, los que se pueden agrupar en tres categorías (Yukl *et al.*, 2002): (1) comportamientos orientados a la tarea; (2) comportamientos orientados a las relaciones; y (3) comportamientos orientados al cambio o transformacionales. De esta forma, los comportamientos orientados a la tarea tendrían impacto directo en la eficiencia y calidad de los productos y servicios de la unidad u organización; los comportamientos orientados a las relaciones influenciarían los recursos humanos y las relaciones humanas; y los comportamientos transformacionales tendrían efecto en la innovación y la adaptación a los cambios del entorno.

Cierta evidencia sobre la estructura de tres factores viene de un estudio exploratorio de Yukl (1999). Yukl administró cuestionarios del llamado *Managerial Practices Survey* (MPS; Yukl, Wall, y Lepsinger, 1990) a un grupo de supervisores y gerentes. Llevó a cabo un análisis factorial exploratorio que arrojó una estructura de 3 factores, los que el autor identificó como comportamientos orientados a la tarea, a las relaciones y al cambio. Asimismo, Barrasa (2004) condujo un análisis factorial confirmatorio de un instrumento basado en esta teoría, y los índices demostraron que la estructura de tres factores se ajustaba adecuadamente a los datos.

C. *Evaluaciones de desempeño: autoevaluaciones y evaluaciones ascendentes*

Considerando que la aplicación del INESUP implica tanto una “autoevaluación” como una evaluación de los subordinados (i. e., evaluación “ascendente”), es conveniente revisar antecedentes relativos al empleo de diferentes perspectivas en la evaluación de personal en contextos organizacionales.

Según Cascio (1998), en el 93% de los programas de evaluación de desempeño de EE.UU., el supervisor inmediato es el único encuestado. Si bien en nuestro país no existen cifras disponibles en este sentido, nuestra experiencia indica que estos datos deberían ser semejantes. En el caso de la evaluación de puestos que implican tener gente a cargo, y donde el liderazgo es crucial, el panorama no difiere mayormente. A pesar de que las evaluaciones descendentes (i.e., hechas por un supervisor en relación a sus subordinados) pueden tener una significativa correlación con algunos indicadores objetivos de desempeño (Viswesvaran, 2002), existen aspectos relacionados con las habilidades de liderazgo de un subordinado que difícilmente un superior puede evaluar, puesto que no posee la experiencia directa para hacerlo. De hecho, las evaluaciones descendentes normalmente ignoran la actitud de los subordinados hacia su supervisor, aspecto que suele tener un impacto en variables importantes en el comportamiento organizacional, como el ausentismo, la rotación y la satisfacción.

Por otro lado, investigaciones han sugerido que las calificaciones de los subordinados sobre el desempeño de sus supervisores tienden a ser más acertadas que las autoevaluaciones de éstos (Mount, 1984) y constituyen mediciones con validez acerca del futuro rendimiento de sus jefes en 2, 4 y 7 años, tan válidos como los *Assessment Centers*, siendo sustancialmente más baratos (McEvoy y Beatty, 1989).

Las evaluaciones ascendentes frecuentemente discrepan de la autoevaluación que un supervisor pueda hacer de su rendimiento. Entre las razones de esta discrepancia se encuentran: (1) las diferencias de información disponibles para cada fuente de información; (2) las distintas visiones que las fuentes (por ejemplo, supervisor, subordinado) puedan tener acerca de lo que consideren más importante en el trabajo; (3) las diferentes motivaciones de evaluador y evaluado, donde el último típicamente busca obtener un resultado favorable (Taylor y Brown, 1988), y (4) los sesgos característicos de la evaluación interpersonal, especialmente el “efecto halo”, que corresponde a la tendencia que tienen los evaluadores a producir una apreciación homogéneamente positiva o negativa de otra persona (Atwater, 1998). Por otro lado, la principal causa de la mayor exactitud que tiende a poseer la evaluación ascendente es que combina la apreciación de varias personas, lo que es más confiable que juicios basados en una sola persona (Cascio, 1998).

Diversas investigaciones cuestionan a las autoevaluaciones como un indicador válido de desempeño (Atkins y Wood, 2002; Beehr, Ivanitskaya, Hansen, Erofeev y Gudanowski, 2001). En general, las autoevaluaciones tienden a ser sustancialmente más altas que las evaluaciones ascendentes o que las hechas por un supervisor (Furnham y Stringfield, 1998; Harris y Schaubroeck, 1988). Cabe consignar, no obstante, que los supervisores efectivos tienden a demostrar una menor discrepancia entre sus autoevaluaciones y la de sus subordinados (Dalessio, 1998; Hogan *et al.*, 1994).

Como sea, es importante destacar que la autoevaluación es útil en un proceso de evaluación de desempeño porque los individuos tienden a sentirse más respetados en la medida que su opinión es tomada en cuenta, lo que aumenta la percepción de justicia con respecto al proceso de evaluación (Greenberg, 1986). Además, las autoevaluaciones se hacen necesarias para lograr el objetivo de desarrollo en las evaluaciones de desempeño, ya que

permite que una persona compare sus percepciones con las de otros evaluadores y se retroalimente con éstas, fomentando los procesos de autorregulación en los evaluados (Baumeister, 1998), lo que constituye uno de los objetivos del INESUP.

### **3. Objetivos y contenidos del instrumento**

El principal objetivo del INESUP es obtener información válida sobre las habilidades de liderazgo y la gestión de los supervisores y gerentes de una unidad u organización. Con este propósito, el instrumento se alimenta de dos fuentes: una evaluación ascendente, en la cual los subordinados evalúan a su supervisor directo; y una autoevaluación, en la que el supervisor evalúa su gestión durante el último año. A partir de esta información, se retroalimenta a los supervisores y a la empresa sobre el desempeño de las jefaturas en la organización. El instrumento utiliza como marco las tres categorías de la clasificación jerárquica de los comportamientos de los líderes que plantean Yukl y sus colaboradores en la Teoría de Liderazgo Tridimensional (Yukl, 2003; Yukl *et al.*, 2002): comportamientos orientados a las relaciones, comportamientos transformacionales y comportamientos orientados a la tarea.

En la clasificación llevada a cabo para desarrollar este instrumento, se identificaron 9 factores considerados centrales para un liderazgo efectivo en las organizaciones, los que se agruparon en las tres categorías más arriba descritas.

#### *A. Comportamientos orientados a las relaciones*

Se refiere a comportamientos centrados en el establecimiento y mantención de las relaciones interpersonales, caracterizadas por altos niveles de lealtad y confianza. La importancia de este tipo de comportamientos ha quedado evidenciada en el estudio de Costanza

y colaboradores (2003), cuyos datos indicaron que los subordinados de aquellos líderes que demostraron orientación a las personas, demuestran más participación, satisfacción por el trabajo y menos niveles de stress e intenciones de dejar la organización.

Los tres factores agrupados en esta categoría son: preocupación por las personas, retroalimentación y comunicación.

a. PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS

En esta dimensión, se evalúa el grado en que el supervisor demuestra consideración, aceptación y preocupación por otras personas, tratando a cada uno de sus subordinados de forma individualizada y respetuosa, y estando atento a las claves emocionales que demuestran. Este tipo de comportamientos ayudan a mantener relaciones interpersonales efectivas, y los subordinados tienden a mostrar lealtad por su supervisor (Yukl, 1998). Además, la preocupación por las personas se traduce en menor ausentismo, rotación, alcoholismo y abuso de drogas (Ganster, Fusilier y Mayes, 1986).

b. RETROALIMENTACIÓN

Esta dimensión alude a la capacidad del supervisor para reconocer en forma oportuna tanto los logros como las deficiencias del trabajo de sus subordinados. Implica expresar adecuadamente la apreciación por los esfuerzos, desempeño efectivo, logros importantes, y contribuciones al equipo de trabajo y a la organización.

Uno de los principales objetivos de entregar reconocimiento es fortalecer conductas deseables y corregir desempeños deficientes, lo que supone una dificultad mayor, ya que los subordinados mal evaluados tienden a mostrar reacciones negativas ante la crítica. Entregar *feedback* correctivo es necesario para que un subordinado

mejore su desempeño, pero es importante responder de manera positiva a los comportamientos y resultados negativos, y la forma de hacerlo no es señalar al otro sus errores sino convencerlo de los beneficios de un comportamiento positivo (Lussier y Achua, 2002).

### c. COMUNICACIÓN

En esta dimensión se incluyen ítems que evalúan las capacidades comunicacionales del supervisor: la habilidad para escuchar a los subordinados interesadamente, y para expresarse en forma clara, directa y oportuna. Implica también el comunicar información necesaria para los subordinados, facilitando el trabajo, mejorando la coordinación y manteniendo una imagen positiva del equipo.

A pesar de que en este caso se considera a la comunicación como parte importante del constructo “liderazgo”, éste también es fundamental en las prácticas generales de administración (Mintzberg, 1973), y, de hecho, se ha estimado que constituye por lo menos un 75 por ciento de las tareas de cualquier trabajo, a todo nivel organizacional (Lussier y Achua, 2002).

Las investigaciones realizadas en el último tiempo sugieren que el mantener informados a los subordinados aumenta la probabilidad de que estén más satisfechos, y asimismo, permite manejar de forma más apropiada las crisis si los supervisores comparten con éstos información que ellos no tienen disponible (Yukl, 1998).

### B. *Comportamientos transformacionales*

Los factores aquí reunidos, inspiración, estímulo al desarrollo y lidera con el ejemplo, tienen como meta principal aumentar el compromiso con los objetivos y estrategias de la organización,

adaptarse al entorno, desarrollar las habilidades y talentos de los subordinados e implementar ideas innovadoras.

a.       INSPIRACIÓN

Esta dimensión evalúa el grado en que un supervisor motiva a sus subordinados hacia el logro de las metas de la organización y de su área de trabajo, asociándolo con valores, ideales y aspiraciones compartidos entre los seguidores, provocando identificación y entusiasmo, y comunicando altas expectativas así como confianza en ellos.

Dentro de la literatura de liderazgo transformacional, el transmitir una visión de futuro se ha relacionado con efectos positivos en la calidad del desempeño y en distintas actitudes de los subordinados (Kirkpatrick y Locke, 1996). Krantz (1990) recalca su importancia argumentando que sería el principal factor en común que tienen las diferentes teorías de liderazgo organizacional de los últimos 20 años.

Asimismo, según Shamir, House y Arthur (1993), una de las principales formas que los líderes motivan a sus seguidores es aumentando el valor intrínseco del cumplimiento de las metas, aspecto que también es medido en esta variable del instrumento.

b.       ESTÍMULO AL DESARROLLO

Se evalúa en esta dimensión en qué medida el supervisor otorga autonomía a sus subordinados para organizar sus sistemas de trabajo y desarrollar ideas innovadoras, así como el interés por promover su desarrollo laboral, delegando en ellos proyectos, nuevas responsabilidades y decisiones estimulantes, lo que también es conocido como *Empowerment*, pudiendo entrenarse para trabajos de un nivel superior en el futuro.

El delegar responsabilidades y actividades sería la piedra angular en la implementación del estímulo al desarrollo, asignando nuevas tareas y autoridad adicional a los subordinados para llevarlas a cabo. Además, la delegación permite mejorar la calidad de las decisiones ya que muchas veces el subordinado tiene más experticia e información que el supervisor en cómo resolver una tarea, estimula actitudes generales positivas respecto a la justicia de la administración y permite decisiones más eficientes (Hodgetts & Altman, 1987; Peters & Waterman, 1982).

#### c. LIDERA CON EL EJEMPLO

Se refiere al grado en que el supervisor demuestra en su actividad cotidiana y en el ejercicio de su rol, un claro compromiso y consecuencia con los estándares de desempeño, principios, valores y normas que rigen la organización, lo que a su vez aumenta el compromiso de los subordinados (Bass, 1998; Yukl, 1998).

Por un lado, está relacionado con la integridad, que ha sido designado como uno de los seis rasgos más relevantes en un importante estudio (Kirkpatrick y Locke, 1991), y que indica el grado en que una persona es percibida como honesta, evitando engañar a los demás. Sin embargo, aquí se intenta poner énfasis en un aspecto más general: el aprendizaje vicario que ocurre cuando mensajes relevantes son inferidos por los subordinados al observar el comportamiento del líder, su estilo de vida, reacciones emocionales, valores, aspiraciones, preferencias y otros (Shamir *et al.*, 1993).

#### C. *Comportamientos centrados en la tarea*

Se refiere a comportamientos orientados a mejorar y mantener la alta eficiencia en el uso de recursos, la alta efectividad de

operaciones, y la coordinación del equipo de trabajo. El conjunto de factores agrupados son: resolución de problemas, conducción de grupo, y planificación y organización.

a. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Esta dimensión alude a la capacidad del supervisor para identificar dificultades relacionadas con el trabajo, analizar los problemas de una manera oportuna y sistemática para identificar causas, y actuar decididamente para implementar soluciones que resuelvan problemas importantes.

b. CONDUCCIÓN DE GRUPO

En esta variable se agrupan preguntas que aluden a la capacidad del supervisor para dirigir en forma efectiva la tarea del equipo que tiene a su cargo, lo que implica básicamente clarificar los planes, roles y expectativas de desempeño de cada subordinado y la conducción de las actividades rutinarias, incluyendo las reuniones de trabajo.

El clarificar las expectativas es uno de los componentes centrales de las conductas centradas en la tarea de los estudios realizados en los 50 que fueron mencionados anteriormente, y si bien en esa época no llevaron a resultados concluyentes, eso ha cambiado en las últimas investigaciones (Yukl, 1998). En efecto, hay amplia evidencia en modelos experimentales de laboratorio y de campo que establecen objetivos específicos y desafiantes y que está directamente relacionada con un desempeño superior (Locke y Latham, 1996). Al dirigir reuniones, el supervisor debe preocuparse de estructurar las actividades, estimular y clarificar la información, armonizar las relaciones, entregar apoyo, alentar el análisis y llegar a conclusiones. De esta forma, la meta es que se cumplan los

objetivos de las reuniones de manera efectiva y eficiente, buscando la sinergia.

#### c. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

En esta dimensión se evalúa la capacidad del supervisor para organizar las tareas en su área de trabajo de forma anticipada, incluyendo una adecuada coordinación de aspectos tales como la carga de trabajo entre sus subordinados, los plazos para ejecutar tareas y los recursos necesarios. Planificar significa decidir qué, cómo, quién y cuándo se realizan las tareas, definiendo objetivos a largo plazo y estrategias, y se relaciona con los roles gerenciales de emprendedor y asignador de recursos propuestos por Mintzberg (1973).

### 4. Método

#### A. Participantes

La muestra estuvo conformada por un total de 99 personas, todas pertenecientes a una institución bancaria. Diez de ellos correspondieron a supervisores (edad promedio: 41,2 años) y los restantes 89 a subordinados (edad promedio: 33,7 años). El 77% de los participantes fueron hombres y el 23%, mujeres. Los participantes respondieron el cuestionario como parte del proceso de evaluación de supervisores que se realiza en la institución respectiva.

## B. Instrumentos

Previo al estudio principal hubo varias etapas para desarrollar el instrumento. Inicialmente, se tomaron ítems tanto del MPS (Yukl *et al.*, 1990) como de un instrumento desarrollado por Yukl *et al.*, (2002) los que apuntaban a facetas parecidas a las del actual estudio. Estos eran 83 ítems que fueron traducidos del inglés al castellano por una ayudante de investigación y luego acordadas por el segundo autor. Cuando no hubo acuerdo, ayudante y autor discutieron para resolver estas discrepancias. Luego, el segundo autor y otros tres ayudantes de investigación examinaron independientemente la lista e indicaron si, a su juicio, los ítems propuestos se adecuaban al constructo evaluado. Se eliminaron todos aquellos ítems en que al menos dos evaluadores (50%) indicaron que no eran descriptivos de las facetas en cuestión. Esto limitó la lista a 68 ítems. Finalmente, se les pidió a un grupo de estudiantes (quienes formaban parte de una clase que dictaba uno de los autores) que evaluaran si es que las 68 frases eran claras, entendibles y si creían que lograban describir el liderazgo de una persona en particular. Se eliminaron aquellas que no eran entendibles o que no eran percibidas como ligadas con liderazgo por al menos 25% de los estudiantes. Esto dejó la lista finalmente en 63, 76% de los 83 iniciales.

Como se explicó más arriba, el cuestionario tiene nueve facetas, las que se agrupan en tres dimensiones. A continuación, se presentan ejemplos de ítems de cada una de las dimensiones. De la dimensión “orientación a las personas”, están las facetas a) preocupación por las personas, y un ítem de ejemplo es “muestra empatía por las personas cuando están ansiosas”; b) retroalimentación, ejemplo “retroalimenta a su grupo de trabajo de manera precisa y sin sesgos”; y (c) comunicación, ejemplo “se expresa de forma clara, directa y oportuna”. De la dimensión “orientación a la tarea”, están las facetas a) resolución de problemas, y un ítem de ejemplo es “analiza los problemas de una manera oportuna y sistemática para identificar las causas de estos

problemas”; (b) conducción de grupo, ejemplo “entrega una clara explicación de las responsabilidades del grupo respecto a las tareas o proyectos”; y (c) planificación y organización, ejemplo “determina qué recursos son necesarios para llevar a cabo y cumplir el proyecto”. Finalmente, de la dimensión “comportamientos transformacionales”, están las facetas (a) inspiración, y un ítem de ejemplo es “describe una visión clara y estimulante de lo que el grupo puede cumplir o llegar a ser”; (b) estímulo al desarrollo, ejemplo “otorga autonomía a sus subordinados para desarrollar ideas innovadoras”; y (c) lidera con el ejemplo, ejemplo “genera compromiso en sus subordinados mostrando compromiso él mismo con su grupo”.

Se aplicaron dos versiones del inventario de evaluación de supervisores (INESUP): una para ser respondida por los supervisores y otra por los subordinados. Los ítems correspondientes a cada área o factor fueron presentados en un mismo bloque, encabezando cada bloque con un breve descriptor.

El formato de respuesta corresponde a una escala de frecuencia. En esta administración del INESUP se probaron dos formatos de respuesta: uno de cuatro y otro de cinco puntos.

### *C. Procedimiento*

La gerencia de recursos humanos de la institución bancaria donde se aplicó el INESUP tuvo a su cargo la administración de los cuestionarios. En cada caso, personal de la gerencia administró el cuestionario en condiciones que garantizaran la privacidad de las respuestas. Previo a su administración, la gerencia de recursos humanos envió una carta informando el procedimiento y evaluación. El cuestionario es anónimo, aunque se requirió indicar la edad, sexo, nombre del supervisor que está siendo evaluado y el tiempo que la persona llevaba trabajando bajo su supervisión.

Las instrucciones apuntaron a que los participantes evaluaran cada afirmación con respecto a la forma en que el supervisor había dirigido a su equipo de trabajo durante el último año. A las personas se les informó que los ítems estaban agrupados en nueve áreas y se les pedía que diferenciaron tanto como pudieran los comportamientos más habituales de los menos habituales. Esta última instrucción tuvo por propósito reducir la presencia del efecto de halo, común en este tipo de evaluaciones.

## **5. Resultados**

Los 63 ítems del cuestionario fueron examinados inicialmente en forma descriptiva para asegurar que existiera una razonable dispersión de respuestas. Se constató que en todos ellos los participantes emplearon al menos 3 de las 4 ó 4 de las 5 categorías de respuesta disponibles. En consecuencia, no cabía eliminar ítems por falta de suficiente varianza. A continuación se examinó la confiabilidad y capacidad discriminativa de los ítems al interior de cada uno de los factores, empleando como indicador de la confiabilidad la consistencia interna, según es estimada por el coeficiente *alfa de Cronbach*. Como estimador de la capacidad discriminativa de los ítems, se consideró la correlación entre el puntaje de cada ítem y el de la subescala respectiva, así como la variación que la eliminación del ítem podía provocar en el coeficiente alfa. Se constató que todos los ítems presentaban una adecuada capacidad discriminativa. Adicionalmente, en todas las dimensiones, incluso las que poseían pocos ítems, la confiabilidad era más que satisfactoria (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
*Confiabilidad de los factores del INESUP*

ESCALA	Nº DE ÍTEMS	ALFA DE CRONBACH
Inspiración	6	0,91
Comunicación	7	0,90
Conducción del grupo	8	0,91
Resolución de problemas	6	0,93
Lidera con el ejemplo	6	0,93
Preocupación por las personas	7	0,88
Planificación y organización	7	0,89
Estímulo al desarrollo	8	0,94
Retroalimentación	7	0,93

*A. Validez de la estructura factorial del INESUP*

La confiabilidad de cada una de las escalas no puede ser interpretada como confirmación de la validez de su estructura factorial. Para este último propósito es necesario demostrar que la inclusión de varios factores produce mejores resultados que un puntaje general. En otras palabras, es necesario demostrar que una estructura multifactorial constituye una mejor representación del comportamiento de los sujetos ante este instrumento, que una estructura de un factor. Al respecto, es necesario tener presente que en la evaluación del liderazgo hay una fuerte tendencia al efecto de halo, que tiende a manifestarse en un factor único. Incluso cuando se logra discriminar diversos factores, es habitual que los puntajes que se obtienen estén altamente correlacionados. Por ejemplo, y tal como se mencionó más arriba, las diversas escalas que se han identificado en el cuestionario más empleado para medir liderazgo transformacional (el MLQ) presentan correlaciones muy altas entre ellas (Dirks y Ferrin, 2002; Hinkin y Schriesheim, 2008; Yukl, 1998).

Dado que teníamos fuertes argumentos teóricos para suponer que la estructura factorial del instrumento está compuesta por 9

factores, decidimos llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio (Brown, 2006). Para esto, utilizamos el programa EQS de Bentler (1992). Construimos dos indicadores para cada factor, uno correspondiente al promedio de los ítems pares y otro al promedio de los ítems impares. Luego se definieron ambos indicadores como parte de un mismo factor en las especificaciones del programa computacional. En este caso se evaluó y comparó la significación de tres modelos: uno con 1 factor general, un segundo de 3 factores (correspondientes a las tres agrupaciones de factores que se consideraron al seleccionar los factores para este cuestionario) y otro de 9 factores. La tabla 2 resume los resultados de este análisis.

**Tabla 2**  
*Comparación entre modelos de 1, 3 y 9 factores  
para el INESUP*

MODELO	CHI CUADRADO	G.L.	SIGNIFICACIÓN	AJUSTE DEL MODELO (NFI)	DIFERENCIA ENTRE MODELOS	G.L. DE LA DIFERENCIA	SIGNIFICACIÓN DE LA DIFERENCIA
Nulo	2240,2	153					
1 Factor	392,9	135	<.001	.825	1847,3 <sup>a</sup>	18	<.001
3 Factores	355,5	132	<.001	.840	37,4 <sup>b</sup>	3	<.001
9 Factores	146,2	99	.0015	.935	246,7 <sup>c</sup>	36	<.001

<sup>a</sup> con respecto a modelo nulo

<sup>b</sup> con respecto a modelo de 1 factor

<sup>c</sup> con respecto a modelo de 3 factores

Tal como puede apreciarse en la tabla 2, aunque ninguno de los modelos logra un ajuste ideal, el de 9 factores se encuentra más próximo a dicho criterio. Este modelo es, al mismo tiempo, el único que alcanza un índice de ajuste dentro de los límites recomendados (Dilalla, 2000). Cabe mencionar que en los tres modelos evaluados todas las relaciones hipotetizadas (relaciones entre factores e ítems) resultaron estadísticamente significativas. En consecuencia, este análisis sugiere que la composición interna del INESUP queda

mejor representada con una estructura multifactorial que con una unidimensional.

Entre los dos modelos multifactoriales evaluados, la evidencia es claramente más favorable para el de 9 factores. Esto se revela tanto en el índice de ajuste de dicho modelo, como al analizar comparativamente estos dos modelos con respecto al de 1 factor<sup>1</sup>. Tal como se aprecia en la tabla 2, el modelo de 3 factores permite reducir el *chi-cuadrado* en 37,4 puntos, diferencia que es estadísticamente significativa, considerando los tres grados de libertad que tiene asociados. Sin embargo, el modelo de 9 factores reduce en una medida muy superior el criterio del *chi-cuadrado* (246,7), diferencia que es estadísticamente significativa considerando los 36 grados de libertad que tiene asociados.

### B. *Intercorrelaciones entre los factores del INESUP*

Los resultados hasta aquí reportados indican que una estructura multifactorial es apropiada. Sin embargo, la presencia de un factor común es también evidente. Este puede resultar tanto de la relación que objetivamente exista entre las dimensiones medidas por el INESUP así como por la tendencia al efecto de halo previamente mencionada. Para ilustrar lo señalado, se presenta en la tabla 3 la matriz de intercorrelaciones entre los 9 factores del INESUP. En el triángulo superior de la matriz se presentan las correlaciones para los participantes que respondieron la escala de 4 puntos y en el triángulo inferior las respectivas correlaciones para quienes contestaron usando la escala de 5 puntos. Tal como puede advertirse, el patrón de correlaciones es semejante, aunque tienden a

<sup>1</sup>Dado que tanto el modelo de 3 como el de 9 factores se encuentran en una relación de subordinación con respecto al de 1 factor, se puede someter a comparación estadística el ajuste incremental que cada uno de ellos representa con respecto al de 1 factor. Para ello basta sustraer el *chi-cuadrado* y los grados de libertad que tienen asociados los modelos que se comparan.

ser más altas en el caso de la escala de 4 puntos. Esto podría revelar que esta escala no ofrece suficientes alternativas para producir una adecuada discriminación entre los diferentes componentes del INESUP, incidiendo así en una mayor correlación entre las escalas. A partir de este resultado, se ha determinado seleccionar la escala de 5 puntos para la versión definitiva del INESUP.

**Tabla 3**  
Intercorrelaciones entre los factores del INESUP\*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Inspiración		80	80	64	75	52	62	72	71
2. Comunicación	59		77	69	71	50	65	81	76
3. Manejo de grupo	49	59		77	80	43	67	77	73
4. Resolución de problemas	68	65	64		74	33	73	80	73
5. Lidera con el ejemplo	58	51	62	75		46	73	69	69
6. Preocupación por las personas	51	42	46	36	32		29	43	49
7. Planificación y organización	63	43	52	62	60	32		69	61
8. Estímulo al desarrollo	77	47	52	66	51	43	67		83
9. Retroalimentación	55	53	42	45	29	52	49	61	

\* El triángulo superior incluye las correlaciones obtenidas con la escala de 4 puntos. En el inferior las basadas en la escala de 5 puntos. Para facilitar la lectura se han omitido los puntos decimales.

### C. *Distintividad de los perfiles*

Junto con evaluar las propiedades psicométricas básicas de este instrumento, es relevante referirse al tipo de perfiles que arroja y al grado en que ellos permiten identificar diferencialmente fortalezas o debilidades de los supervisores que son evaluados con este instrumento. Dado que el INESUP se aplica en dos formas, para que el supervisor se evalúe a sí mismo y para que sus subordinados los evalúen ascendentemente, la presentación más informativa de estos perfiles es comparando la autoevaluación con la que en promedio efectúan los subordinados. Las figuras 1 y 2 muestran dos ejemplos

obtenidos entre los sujetos evaluados. Ambos muestran en la escala real de evaluación (cuya desviación estándar se encuentra en torno a 0,6 para la mayor parte de los factores), que los perfiles resultan claramente diferenciados. De hecho en 9 de los 10 casos contemplados en esta evaluación se obtienen diferencias entre el valor menor y mayor del perfil que exceden a una desviación estándar de la escala, lo que permite confiablemente interpretar tales diferencias. Más aún, si se comparan los perfiles de los supervisores tanto en la evaluación ascendente como en la autoevaluación con respecto al perfil promedio en cada caso (ver figuras 3 y 4), se aprecian importantes diferencias, con desviaciones positivas y negativas. Esto sugiere que el instrumento permite diferenciar fortalezas y debilidades específicas para cada supervisor evaluado.

### Figura 1

*Comparación entre la autoevaluación de un supervisor  
y el promedio de la evaluación ascendente  
de sus subordinados (ejemplo 1)*

**Figura 2**

*Comparación entre la autoevaluación de un supervisor  
y el promedio de la evaluación ascendente de sus  
subordinados (ejemplo 2)*

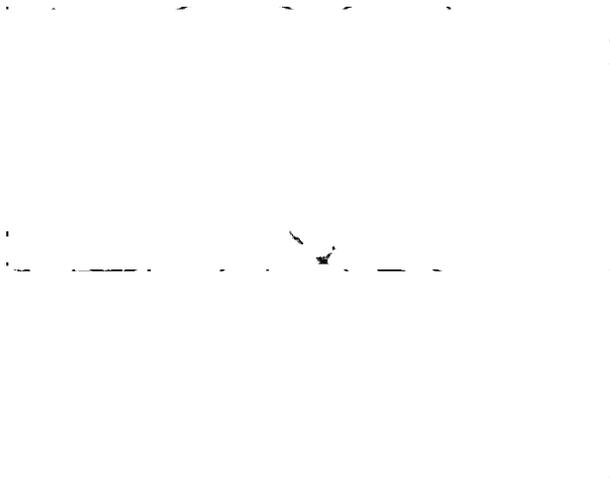


**Figura 3**

*Comparación entre autoevaluaciones de distintos supervisores y su promedio*



**Figura 4**  
Comparación entre evaluaciones ascendentes  
de subordinados con respecto a distintos  
supervisores y su promedio

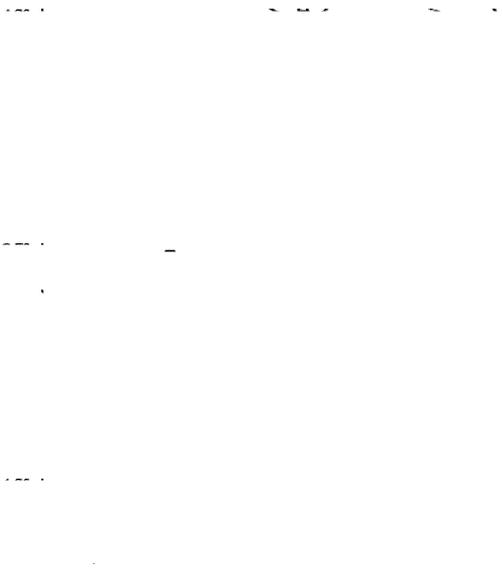


El análisis de los perfiles también permite efectuar preguntas relativas a la validez de las distintas fuentes de información. Cuando se compara la autopercepción con la percepción que otros tienen de una determinada persona, se tiende a obtener, tal como se esperaba según estudios previos, una discrepancia favorable a la autoevaluación, que es compatible con la idea del sesgo atribucional de autoservicio y las ilusiones positivas propuesta por Taylor y Brown (1988). Este resultado también se obtuvo en esta evaluación, tal

como puede observarse en los perfiles de autoevaluaciones en comparación al promedio de las evaluaciones ascendentes (ver figura 5). Sin embargo, cabe también preguntarse si más allá de esta diferencia, los perfiles poseen alguna consistencia entre sí que permita inferir que las distintas fuentes de la información poseen una apreciación compartida acerca de las fortalezas y debilidades relativas (aun si no están de acuerdo con respecto al nivel en que se sitúan tales debilidades y fortalezas). Dado que en este caso se cuenta con información relativa a 10 supervisores, se calculó una medida de la similitud de los perfiles correspondientes a los 10 casos, incluyendo en el análisis las dos fuentes de información. Lo que interesaba en particular era observar si los perfiles para una misma persona eran evaluados en forma semejante por las dos fuentes de información disponibles<sup>2</sup>. En este contexto, se obtenía para cada caso una comparación que era de interés (la comparación entre la autoevaluación y la evaluación ascendente de un mismo supervisor) y otros 18 datos de referencia (los perfiles de los restantes supervisores determinados por las dos fuentes de información). El análisis permitió establecer que en 7 de los 10 casos la medida de similitud entre la autoevaluación y la evaluación ascendente se encontraba entre los valores más altos observados (en dos casos fue el valor más alto). En contraste, sólo en dos casos se obtuvieron discrepancias importantes entre las dos fuentes de información. Esto revela que supervisores y subordinados tienden a coincidir acerca de las debilidades y fortalezas relativas, dato que es relevante para la interpretación y comparación de los perfiles que se obtienen con este instrumento.

<sup>2</sup>Aunque es habitual emplear como medida de similitud entre perfiles a la distancia euclidiana, se optó en este caso por estimarla a partir de la correlación de Pearson, pues esta última medida es más sensible a la forma del perfil. La distancia euclidiana es apropiada cuando lo que interesa es la ubicación, no la forma del perfil (Aldenberfer y Blashfield, 1984).

**Figura 5**  
*Comparación entre la autoevaluación del supervisor  
y el promedio de la evaluación ascendente  
de sus subordinados en dos casos*



## **6. Conclusiones**

Los análisis aquí reportados del INESUP han permitido confirmar la validez y confiabilidad del instrumento para evaluar las habilidades de liderazgo ejercidos por supervisores en el contexto organizacional. El instrumento permite evaluar y diferenciar fortalezas y debilidades relativas de los supervisores, contemplando dos fuentes de información: el propio supervisor y sus subordinados.

Los perfiles determinados por el instrumento resultan diferenciados, observándose que el efecto halo no parece afectar seriamente la calidad de la información que se obtiene.

La estructura factorial del instrumento, evaluada con los datos que se dispone hasta el presente, resulta claramente más consistente con una interpretación multidimensional que con una unidimensional, lo que otorga validez a la interpretación diferencial de los factores que son medidos mediante este cuestionario.

Por otra parte, se ha observado que todos los ítems incluidos en el instrumento poseen grados razonables de discriminación, y que todas las escalas poseen una alta confiabilidad. Los perfiles que se determinan, así como la concordancia o discrepancia entre las dos fuentes de información, constituyen un valioso aporte para los usuarios de la información que este instrumento produce (especialmente gerencias de recursos humanos o de personas), pues permite precisar y focalizar las intervenciones que sean más adecuadas para potenciar la calidad y efectividad del liderazgo organizacional.

En concordancia con la Teoría de Liderazgo Tridimensional, este instrumento no es normativo, es decir, si bien es deseable que el líder de una unidad u organización tenga el máximo de puntaje en todas las dimensiones, no se pretende que esto sea siempre de esta manera, debido a factores situacionales. Es así como la importancia de determinantes del desempeño, como la eficiencia, innovación y relaciones humanas, tienen una relevancia relativa a través de unidades especializadas, lo que es consistente con las ideas de diferenciación propuestas por teóricos de la organización como Lawrence y Lorsch (1969). Por ejemplo, la adaptación al entorno podrá ser más importante en unidades que tienen la misión de innovar (por ejemplo, Desarrollo de Productos e I & D), mientras que la eficiencia tendrá mayor importancia en actividades altamente estructuradas (por ejemplo, Contabilidad y Remuneraciones). El énfasis que deberán poner los líderes en el comportamiento tendrá que ser acorde a la situación.

Más allá de los factores situacionales, el INESUP puede constituir una valiosa herramienta de Desarrollo Organizacional, ya que estimula la autorregulación de los supervisores en el ejercicio de su rol, a través de la comparación entre los juicios que los subordinados tienen de su supervisor con respecto al que este último tiene de sí mismo. Estudios previos sugieren que este tipo de información puede aumentar el rendimiento de supervisores, jefes y gerentes (Smither *et al.*, 1995). Es importante advertir que para potenciar el aprovechamiento de esta información es oportuno considerar la forma en que esta información sea entregada, así como los argumentos que se den a los evaluados.

En suma, este instrumento ofrece suficientes garantías desde un punto de vista psicométrico. En esta perspectiva, se espera complementar los estudios de validez del instrumento comparando sus resultados con otros criterios de efectividad: el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo, indicadores de rotación y ausentismo de la unidad de trabajo del supervisor, y otras fuentes de información en el contexto organizacional, como unidades de trabajo paralelas y jefatura del evaluado. Asimismo, y considerando que la importancia que cada variable tiene sobre el liderazgo puede variar en distintos niveles de la organización e incluso entre unidades de una misma organización (Yukl, 2003), se sugiere investigar cuáles serían aquellas más importantes a nivel de ejecutivos, mandos medios y supervisores de operativos, pudiendo ponderar de manera distinta las variables en la valoración general de la evaluación.

## Referencias

- ALDENBERFER, M. y BLASHFIELD (1984), "Cluster Analysis", Newbury Park, CA: Sage.
- ANTONAKIS, J., B.J. AVOLIO y N. SIVASUBRAMANIAM (2003), "Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14(3), 261-295, [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- ATKINS, P., R. WOOD (2002), "Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs", *Personnel Psychology*, Vol. 55, pp. 871-904.
- ATWATER, L. (1998), "The advantages and pitfalls of self assessment in organizations", en R. Steers, L. Porter, y G. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, pp. 331-369, New York: McGraw Hill.
- BARRASA, A. (2003), "Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Antecedents, Structure, and Influence in Work Groups Effectiveness", *Departamento de Psicología Social*, Universidad Complutense de Madrid, <http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/researchpaper.pdf>.
- BASS, B. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press.
- (1990), "From transactional to transformational Leadership: Learning to share a vision", en R. Steers, L. Porter, y G. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, pp. 346-354, New York: McGraw-Hill.
- (1998), "Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact", New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- BAUMEISTER, R. (1998), "The self", en D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4ª Ed.), New York: McGraw-Hill.
- BATEMAN, T. y S. SNELL (2008), "Management: Leading and collaborating in the competitive world" (8ª ed.), New York: McGraw-Hill/Irwin.

- BEEHR, T. A., L. IVANITSKAYA, C.P. HANSEN, D. EROFEEV y D.M. GUDANOWSKI (2001), "Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 775-788.
- BENTLER, P. M. (1992), "EQS structural equations program manual", Los Angeles: BMDP *Statistical Software*.
- BROWN, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*, New York: Guilford Press.
- BURNS, J. M. (1978), "Leadership", New York, NY: Harper & Row.
- CASCIO, W. (1998), "Applied Psychology in Personnel Management" (5ª ed.), New Jersey: Prentice Hall.
- CHMIEL, N. (2000), "Work and organizational psychology", Oxford, UK: Backwell.
- COSTANZA, D., B.L. HAMILTON, N.R. MARTIN, C.L. WESTALL y N. DYOMINA (2003), "The impact of leadership constituencies on individual, and organizational outcomes: A qualitative investigation", Documento presentado en el 18º Congreso anual de la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), Orlando, Miami.
- DALESSIO, A. (1998), "Using multisource feedback for employee development and personnel decisions", en *Performance appraisal: State of the art and practice*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- DILALLA, L. (2000), "Structural equation modelling: Uses and issues", en H. Tinsley and S. Brown (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modelling*, New York: Academic Press.
- DIRKS, K.T. y D.L. FERRIN (2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 611-628.
- FURNHAM, A. (2001), "Psicología Organizacional: El comportamiento del Individuo en las organizaciones", México: Oxford University Press.

- FURNHAM, A. y P. STRINGFIELD (1998), "Congruence in job-performance ratings: A study of 360-degree feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings", *Human Relations*, Vol. 51, pp. 517-530.
- GANSTER, D.C., M.R. FUSILIER y B.T. MAYES (1986), "Role of social support in the experience of stress at work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 102-110.
- GIBSON, J., J. IVANCEVICH y J. DONNELLY (2001), "Las Organizaciones", Santiago: Chile McGraw-Hill.
- GREENBERG, J. (1986), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 340-352.
- HARRIS, M. y J. SCHAUBROECK (1988), "A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings", *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 43-62.
- HINKIN, T.R. y C.A. SCHRIESHEIM (2008), "A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)", *Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 501-513.
- HODGETTS y ALTMAN (1987), "El Comportamiento en las Organizaciones", México: Nueva Editorial Interamericana.
- HOGAN, R., C. GORDON y J. HOGAN (1994), "What we know about leadership: Effectiveness and personality", *American Psychologist*, Vol. 49, pp. 493-504.
- IVANCEVICH, J. y R. KONOPASKE (2010), "Organizational Behavior and Management", (9ª ed.), McGraw-Hill/Irwin.
- JUDGE, T., J. BONO, R. ILIES y M. GERHARDT (2002), "Personality and Leadership: A qualitative and quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 765-780.
- KARK, R., B. SHAMIR y G. CHEN (2003), "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 246-255.
- KATZ, D. y R.L. KAHN (1978), "The Social Psychology of Organizations", New York: John Wiley.

- KIRKPATRICK, S.A. y E.A. LOCKE (1991), "Leadership: Do traits matter?", *Academy of Management Executive*, Vol. 5(2), pp. 48-60.
- (1996), "Direct and indirect effects of 3 core charismatic leadership components on performance and attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 36-51.
- KRANTZ, J. (1990), "Lessons from the field: An essay on the Crisis of Leadership in contemporary organizations", *Journal of Applied Behavioral Science* (1990), Vol. 26 (1), pp. 49-64.
- LAWRENCE, P. R. y J. W. LORSCH (1967), "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration", *Harvard University*: Boston, MA.
- (1969), "Developing Organizations: Diagnosis and Action", *Addison-Wesley*: Reading, MA
- LOCKE, E. y G. LATHAM (1996), "Goal setting theory: an introduction", en R. Steers, L. Porter, y G. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, pp. 95-121, New York: McGraw-Hill
- LUSSIER, R. y C ACHUA (2002), "Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades", México: Thompson Learning.
- MARTURANO, A. (2004, diciembre), "Transformational and Transactional leadership: a Critique", Artículo presentado en el 3<sup>er</sup> *Leadership Workshop*, University of Exeter, UK.
- MCEVOY, G.M. y R.W. BEATTY (1989), "Assessment centers & subordinate appraisals of managers: A 7 years examination of predictive validity", *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp. 37-52.
- MINTZBERG, H. (1973), "The nature of managerial work", New York: Harper & Row.
- MOUNT, M. K. (1984), "Psychometrics properties of subordinate ratings of managerial performance", *Personnel Psychology*, Vol. 37, pp. 687-702.
- PETERS, T. J. y R.H. WATERMAN (1982), "In Search Of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies", New York: Harper & Row.

- ROBBINS, S. y M. COULTER (2000), "Administración", México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I. (1995), "Sociología de las organizaciones", Bilbao: Universidad de Deusto.
- SHAMIR, B., R.L. HOUSE y M.B. ARTHUR (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory", *Organization Science*, Vol. 4, pp. 1-17.
- SMITHER, J.W., M. LONDON, N.L. VASILOPOULOS, R.R. REILLY, R.E. MILLSAP y N. SALVEMINI (1995), "An examination of the effects of an upward feedback program over time", *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp.1-34.
- TAYLOR, S.E. y J.D. BROWN (1988), "Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp. 193-210.
- VISWESVARAN, C. (2002), "Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead", In Anderson, N. and Ones, D. S. (Eds), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol. 1, pp 110-126, Personnel Psychology, Sage Publications: London.
- VROOM, V. y A. JAGO (1988), "The new leadership: managing participation in organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- WALKER, A. G. (1997), "Upward feedback: Incremental improvement in managers performance over five years", Documento presentado en el 12° Congreso anual de la *Society for Industrial and Organizational Psychology* (SIOP), St. Louis, MO.
- WALTON, R.E. (1985), "From control to comitment into the workplace", *Harvard Business Review*, Vol 63(2), pp. 77-84.
- YUKL, G. (1997), "Effective leadership behavior: A new taxonomy and model", Documento presentado en el *Eastern Academy of Management International Conference*, Dublin, Irlanda.
- (1998), "Leadership in organizations", New Jersey: Prentice Hall.

- (1999), “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, (1), pp. 33-48.
- (2003), “Tridimensional Leadership Theory: A Roadmap for Flexible, Adaptive Leaders”, En R. J. Burke and C. Cooper (Eds.), *Leading in Turbulent Times*. London: Blackwell.
- YUKL, G., S. WALL. y R. LEPSINGER (1990), “Preliminary report on the validation of the management practices survey”, In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*, pp. 223-238, West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- YUKL. G., A. GORDON y T. TABER (2002), “A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9 (1), pp. 15-32.