



Modelos Para Medir el Liderazgo

Director del proyecto

Guido Angello Castro Ríos

Sarah Angulo Navarrete.

Universidad del Rosario

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Bogotá

2014

INDICE

1.RESUMEN EJECUTIVO.....	3
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
B. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	4
C. OBJETIVOS.....	5
2. FUNDAMENTACION TEORICA.....	5
3. ESTADO SITUACIONAL.....	10
4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN CON RELACIÓN AL PROYECTO DEL PROFESOR Y A LA LÍNEA O PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN AL CUAL SE INSCRIBE.....	10
3. CONCLUSIONES.....	12
4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	13
5. ANEXOS.....	15
A. “The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of Theoretical Model”	
B. “Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial”	
C. “Instrumento de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones” (ILIO)	
D. “A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire” (LBDQ-FORM XII)	
E. “The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties”	

II. Resumen Ejecutivo

Actualmente las empresas son vistas como sistemas complejos que pueden ser afectados por diferentes variables que pueden afectar su funcionamiento y rendimiento, entre los más importantes y más influyentes se encuentra el tipo de liderazgo con el que cuentan sus empleados ya que en la mayoría de casos este es el que define como va ser manejada la empresa y bajo qué términos.

Chester Barnard (1938) señala que el liderazgo se conforma por dos factores: uno técnico y otro moral, por esto mismo describe el éxito de las organizaciones de la siguiente manera "las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas. Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya"1 (Barnard, 1968).

Por eso es importante que la empresa tenga en cuenta los dos factores tanto productivo como humano, el tipo de liderazgo que se manipule en la empresa define el comportamiento y rendimiento de sus empleados por ende también la productividad y rendimiento de la misma.

En relación con lo dicho anteriormente, es importante resaltar que uno de los factores claves en una organización, es el liderazgo, por esto mismo este trabajo va presentar un problema donde vamos a tener que presentar que herramientas o modelos pueden ser usados para medir exactamente el tipo de liderazgo, antes de todo esto va ser definido de manera teórica para que se tenga claro porque es importante que este deba ser medido en una empresa y demostrar que el liderazgo es uno de los factores que más influye en una empresa.

Se identificarán cinco modelos o herramientas para medir el liderazgo, posterior a esto se seleccionarán los más eficientes y acordes con el tema, a continuación se presentará un

resumen y un análisis de cada uno de estos para que de esta manera se pueda identificar qué modelo es el adecuado para medir el liderazgo en las empresas privadas.

Planteamiento del Problema:

Identificar y analizar diferentes instrumentos que tengan como propósito medir las características del liderazgo y los líderes en una organización.

Sistematización del problema

“El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.” (Koontz, Harold, Weihrich Heinz, 2004)

Según lo anterior aunque las empresas cuenten con diferentes variables que puedan afectar el clima empresarial, el liderazgo puede ser una de las que mayor impacto tiene sobre una organización que puede provocar aspecto negativos como positivos, y como se nombra anteriormente si se cuenta con un excelente líder la posibilidad de éxito de la empresa es alta.

En conclusión el liderazgo depende en gran medida la actitud y la toma de decisiones de los gerentes de una empresa. Debido a esto es importante que una organización se esfuerce y tome medidas a la hora de escoger a sus directivos ya que ellos son los que guían a la empresa a tener una mejor producción, orienta el comportamiento que se deben tener ante los objetivos de la empresa y es el principal interesado por los empleados ya que este es que les brinda la oportunidad de satisfacer sus metas personales dentro de su puesto de trabajo.

Por esto mismo es importante encontrar una herramienta que tenga la capacidad de medir esta variable ya que esta es una de las que afecta los factores claves de una empresa, específicamente la cooperación, competencia y depredación en el ámbito social empresarial.

Objetivo del Proyecto:

Identificar herramientas y modelos que midan el liderazgo de las personas para que las empresas reconozcan los efectos y las correlaciones que puede producir sobre distintas variables del ámbito organizacional.

Fundamentación Teórica.

1. ¿Qué es el liderazgo?

Acerca del liderazgo existen innumerables aproximaciones y definiciones algunas desde mercado y otros desde el ámbito interno empresarial, por ejemplo Catell (1951) opina que el líder produce el cambio más significativo en el grupo. Por otro lado Maxwell (2008) dice que el líder legítimo se reconoce porque su gente demuestra constantemente un rendimiento superior además, el mismo autor, postula que un el líder es la persona que puede influenciar de tal manera que su personal mejora en el ámbito laboral y social. Tiene la facultad de optimizar su personal mediante una orientación planificada (Maxwell, 2008)

Por otra parte Rodríguez (2008), nombra varios tipos de liderazgo entre los cuales se encuentra el liderazgo autocrático, democrático, liberal, transaccional y transformacional, que dependiendo de la empresa o de la misma se necesitara un tipo de líder en específico.

Según Macias-Negrete (2012), un líder tiene el poder de dar ejemplo y por esto mismo es el que sirve como inspiración a otros en la empresa y que estos mismos se conviertan en mejores personas y trabajadores. El líder debe contar con virtudes humanas ya que el

liderazgo es tener la capacidad de relacionarse apropiadamente con los demás. Se entiende que la mayoría de estos autores definen que el liderazgo se encuentra en una persona que tenga la capacidad de influenciar sobre los demás para lograr en grupo un objetivo en específico.

2. Definición de algunos tipos de liderazgo.

El estilo de liderazgo más usado hoy en día es el transaccional; Yukl y Fleet (1992) definen este tipo de liderazgo como los efectos que se origina el líder sobre las personas a cargo, este genera cambios en sus subalternos aclarándoles las ventajas y el valor agregado que puedan llegar a obtener si las metas propuestas y los objetivos dados son realizados correctamente. Otro tipo de liderazgo conocido es el transformacional que según Schwartz (1994, 2000, 2001) el líder debe tomar en cuenta valores que vayan de la mano con el objetivo de la empresa y que estos sean transmitidos a sus seguidores para que estos ayuden a los intereses de la organización de tal manera que estos motiven a los empleados y que sean transmitidos por su líder. Con el objetivo que estos motiven a los empleados y así estos cubran las necesidades de la empresa.

Finalmente, Macias-Negrete (2012), define un tipo de liderazgo “autocrático”. Individuo que sabe cómo dirigir, es firme en sus convicciones, inicia las acciones, acepta sus responsabilidades de supervisión y la responsabilidad de sus decisiones. Lo que lo caracteriza a este tipo de líderes que sanciona, decreta, señala, dirige, motiva y controla a sus subalternos. La decisión y la guía se giran en torno a él. Se considera que solo él es competente y apto para tomar decisiones importantes, considera que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control”, sí mismo (Macias-Negrete 2012, p. 94), define el liderazgo democrático como *“Aquel que impulsa la interacción entre el grupo, procura el funcionamiento armoniosos sin dominio, tiene confianza en su grupo, orienta, opina y también pide opiniones. Lo que caracteriza al estilo participativo es que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No confía su derecho a tomar decisiones finales en alguien más y señala directrices específicas a sus subalternos pero platica sobre sus*

ideas y opiniones y sobre muchas decisiones que les conciernen” (Macias-Negrete, 2012, p. 94.)

Anteriormente se vio que existen muchos tipos de liderazgo y por esto mismo es importante aclarar que cada empresa puede llegar a tener distintos tipos de líderes. En algunos casos dependiendo del objetivo de la empresa o del área en el que se necesite es necesario obtener cierto tipo de líder, por esta misma razón es importante utilizar modelos que puedan medir o reconocer el tipo de líder que se presenta, ya que las empresas según sus necesidad requieren cierto tipo de líder en específico. En este caso los modelos que se aplicaran para reconocer el tipo de liderazgo son:

A. “The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of Theoretical Model”

- Este es un modelo de análisis teórico que se aplica desde el concepto del liderazgo transformacional, donde se proponen metas como el compromiso, auto concordancia y la autoeficacia de la organización para examinar la función y la relación de los mismos.
- Se aplicó en varias universidades en China para de tal manera que este demuestre el compromiso de los maestros con la organización, especialmente midiendo su nivel de liderazgo ya que los líderes en las universidades son los profesores y son los que motivan a los alumnos a ser mejores estudiantes.
- El liderazgo transformacional tiene un excelente abordaje en este modelo ya que este tiene la capacidad de adoptarse siempre a nuevas situaciones, nuevo medio ambiente y nuevas tareas, este promueve el trabajo de los empleados, su motivación y aumentando su nivel de confianza. Por esto mismo este estudio se centra en el proceso en el cual el liderazgo transformacional de efecto en el compromiso organizacional de los profesores en China.
- El cuestionario de liderazgo transformacional (TLQ) revisado y realizado pro Li y Shi en el 2005 con influencia cultural China, el cual fue dividido en cuatro dimensiones: modelado de la moral, visión del futuro, el carisma y la consideración individualizada, las variables de Cronbach fueron para el primero

0,9520, para el segundo 0,9239, para el tercero 0,9347 y para el último 0,9251. Según el método de Scree Cattell la varianza total es de 75.32%, además todos los factores superan el 0,50, por esto mismo se clasifica en una escala de Likert de cinco puntos.

B. “Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial”

- Este es un modelo de liderazgo organizacional integrado, multi-nivel y multi-dimensional, en el cual los subordinados evalúan a sus líderes por medio de un cuestionario llamado CML O-I.
- Este modelo se centra en el líder y se define primordialmente en organizaciones como empresas que tiene como objetivo obtener beneficios económicos y que además en estas empresas los supervisores hacen muchas veces de líderes, por esto mismo en este modelo se utilizaran constantemente las palabras de líder y supervisor.
- El papel que representa este modelo en las empresas se entiende mejor si las empresas se ven desde un punto de vista como unidades operativas que contribuyen individualmente a los objetivos organizacionales globales ya que lo que intenta explicar el constructo del modelo LO es la ordenación de estas unidades operativas a partir de sus supervisores. Por esto mismo abordan el liderazgo intra-organizacional para explicar de manera más exacta el objetivo de este modelo.

C. “Instrumento de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones” (ILIO)

- El modelo se realizó para aplicarlo en 26 supervisores de la empresa Fuller, Aseo y Mantenimiento Ltda, el cual se centró en la Teoría Situacional Integracionista, la cual al evaluar al líder se enfoca también en sus subalternos y su entorno.
- Este modelo se divide en dos tipos de análisis: “Características del individuo asociadas a los estilos de liderazgo” y “Características de la organización asociadas a los estilos de liderazgo”, a partir de estos dos análisis lo que pretende medir este modelo es Orientación a la tarea, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Dirección de grupos, Visión, Formación integral, Capacidad de

servicio, atención al cliente, Flexibilidad, Sistemas de reconocimiento y motivación, Cultura participativa, Competitividad y Carácter Cívico

- Este modelo se basó en la Teoría Situacional Integracionista de (Bass y Avolio, 1993; Pollard, 1997; McFarland, Senn y Childress, 1997; Meyerson, 1997; Bennis, 1998).

Este instrumento se basó en una escala intervalar de actitud

D. “A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire” (LBDQ-FORM XII)

- Las tres escalas del Estado de Ohio se crearon para medir la percepción del subordinado a la conducta de su líder. El primero es el cuestionario que describe el comportamiento de supervisión (SBDO) (Fleishman , 1957), el cuestionario de la descripción del comportamiento del líder (LBdO) (Halpin , 1957) y el formulario XII examinado por el cuestionario del comportamiento del líder.
- Los datos se obtuvieron de una muestra del personal de los directivos hombres, área de ingeniería y el personal de supervisión de la planta principal de una empresa de fabricación de bienes de capital del sudoeste. La compañía reportó 1974 ventas que superaron 200 millones de dólares. Los cuestionarios fueron enviados con información de la intención de la investigación a 300 personas de la firma, pero un total de 192 cuestionarios fueron devueltos.
- Las variables del cuestionario además de incluir el SBDO y las escalas de liderazgo LBDO del Estado de Ohio, utilizaron también instrumentos para medir como variables de validez concurrente, las cuales fueron elegidas por significan variables incluidas en teorías situacionales de hoy en día de liderazgo que contengan la opinión del líder .

E. “The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties”

- Este modelo se basa en interacción persona-por-situación esto se encontró por medio de estudios cualitativos uno mediante liderazgo bajo estrés severo y otro por medio de una análisis que realizo la dirección militar.
- Para encontrar un liderazgo exitoso relacionando todos estos factores se elaboraron cuatro niveles: el estilo dimensional que también puede ser llamado el liderazgo en desarrollo el cual es el nivel superior le sigue la consideración individualizada, posteriormente nivel faceta y el cuarto y más bajo el nivel del indicador.
- Este modelo tiene tres tipos de estilos de liderazgo: de desarrollo, convencional y sin liderazgo, esta parte está influenciada por el liderazgo transformacional aunque se le hicieron algunos cambios al modelo original como el enfoque jerárquico, reducción de número de factores.

Estado situacional (Estado del arte. Estado de la cuestión, último avances)

Este trabajo presentara un método teórico-práctico donde se conocerán los diferentes tipos de liderazgo y sus modelos de medición para reconocer el tipo de líder, con el fin de cumplir con el objetivo se debe hacer un estudio de los modelos seleccionados, los cuales son los Modelos Integrado de liderazgo organizacional (LO), The Influence Study of transformational Leadership, the Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDO) y the revised Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO), Instrumento de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones (ILIO) y The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ).

También se contara con el método cuantitativo donde se buscaran algunas empresas que cuenten con modelos exactos para medir el liderazgo y que estas puedan darnos acceso a ellos.

Justificación de la propuesta de investigación con relación al proyecto del profesor y a la línea o programa de investigación al cual se inscribe

Lo que se pretende con este trabajo es obtener acceso a diferentes herramientas para medir el liderazgo, lo anterior con el fin de indagar otras metodologías diferentes a la herramienta MQL.

Finalmente con estas herramientas de medición poder estudiar más a fondo como el liderazgo puede influir en las interacciones intra-específicas.

Conclusión

El modelo de The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of Theoretical Model presenta variables de Croanbach entre 0.7y 0.9 con una escala de Likert de 4 y 5b puntos, en cuanto el modelo Integrado de liderazgo Organizacional muestra un ajuste de Croanbach de 0.8 y sus matrices de carga factorial y estructurales son equivalentes, el modelo de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones (ILIO) contaba con dos Dimensiones en la I se dios un alfa de Croanbach de 0.61 yen la II uno de 0.85, en el modelo A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ-FORM XII) su confiabilidad fue entre 0.8 y 0.9 y en el modelo The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. La mayoría de las escalas contaron con coeficientes alfa de Cronbach de 0.70 a 0.90.

El objetivo de este proyecto es Identificar herramientas y modelos que midan el liderazgo de las personas para que las empresas reconozcan los efectos y las correlaciones que puede producir sobre distintas variables del ámbito organizacional, lo que implica que el modelo deberá ser confiable y debe dar resultados exactos donde se pueda medir cada detalle de los comportamientos de un líder en el área organizacional.

Por esto mimo cualquiera de estos 5 modelos pueden proporcionar gran confiabilidad ya que sus variables no bajan de un alfa de Croanbach de 0.6, aunque podría decirse que el modelo más acertado A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ-FORM XII) ya que es el que cuenta con variables que no bajan de 0.8 lo que lo convierte en el modelo de mayor confiabilidad para medir el liderazgo en cuanto a nivel organizacional.

Según lo dicho anteriormente el modelo A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description

questionnaire (LBDQ-FORM XII) es el más aconsejable para aplicarlo al proyecto ya que es el que cuenta con mayor confiabilidad, debido a que sus variables cuentan con el mayor puntaje a comparación de los otros cuatro modelos. Por esto mismo se puede concluir que se ha cumplido con el objetivo del proyecto, se encontró una herramienta apta para medir el liderazgo.

Bibliografía

- *Macias-Negrete, Eduardo F, Enríquez-Pérez, Esther A. y Zepeda, Eduardo. Identificación Del Tipo De Liderazgo En Un Centro Automotriz: Un Diagnostico Y Una Critica (2012). Revista International Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 3, pp. 89-102.*
- *Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D.Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. (pp. 147-197).*
- *Martin Nader, Alejandro Castro Solano, (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass, Universitas Psychologica, vol. 6, No. 3, Pontificia Universidad Javeriana (pp. 689-698,).*
- *Maxwell, J. (2008). “Go for gold”. Nashville. Editorial Thomas Nelson, Inc.*
- *Catell, P. (1951). “Teoría de rasgos”. Madrid: Editorial Fontanella.*
- *YU Bo, (2013). “The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of a Theoretical Model” (pp. 126-137).*
- *Antonio Duro Martín, Manuel Fernández Ríos, Rafael san Martín castellanos. (1998) “Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial”. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.(pp. 169-192), Volumen 14, n.º 2.*
- *Andrew D. Szilagyi, Robert t. Keller (1976) “A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ-form xii)” (642-649) Volume 19, Number 4.*

- Larsson, G. (2006). The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 253–262.
- Maria Consuelo Lara , Giselle Sáyago Mendible (2012). *Diseño, Construcción y validación de un instrumento de medición sobre las características del liderazgo desde lateoría situacional integracionista (ILIO)*: Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, vol. 9 no. 1, 7-17.
- Barnard, C.I. (1968): *The Functions of the Executive, Thirtieth anniversary edition*, Harvard University Press, Cambridge, MA. (1ª edición: 1938).
- Koontz, Harold, Weihrich Heinz. “Administración: Una perspectiva global”, 12ª Ed. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 532.

Anexos

A. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO			
Elaborado por: SARAH ANGULO NAVARRETE			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of Theoretical Model		YU Bo (2013). Canadian Social Science	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	126-137		2013
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transfomacional. • Fijación de Metas 		<p>Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance. <i>Journal of Managerial Psychology</i>, <i>11</i>(3), 33-47.</p> <p>Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W.O. (1998). Transformational leadership in a management game simulation. <i>Group and Organization Studies</i>, <i>13</i>(1), 59-80.</p> <p>Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. <i>Psychological Review</i>, <i>84</i>(2), 191-215.</p> <p>Bandura, A. (1997). <i>Self-efficacy: The exercise of control</i>. New York: Freeman.</p> <p>Bass, B. M. (1985). <i>Leadership and performance beyond expectations</i>. New York: Free Press.</p> <p>Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>, <i>8</i>(1), 9-26.</p> <p>Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. <i>The Leadership Quarterly</i>, <i>6</i>(4), 463-478.</p> <p>Becker. (1960). Notes on the Concept of</p>	

commitment. *American Journal of sociology*, 66(1), 32-42.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

Chen, L. Y. (2002). An examination of the relationship between leadership behavior and organizational commitment at steel companies. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7(2), 122-142.

Chen, Y. X., Jia, L. D., Li, C. P., Song, J. W., & Zhang, J.

J. (2006). Transformational leadership, psychological empowerment and organizational commitment: an empirical study in China's context. *Management World*, No.1, 96-105.

Cheng, W. J., & Shi, K. (2007). Transformational and transactional leadership and its mechanism. *Management Review*, 19(9), 22-28.

Day, C., Harris, A., & Hadfield, M. (2001). Challenging the orthodoxy of effective school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 4(1), 39-56.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Ehrhart, M. G. (2001). *Leadership and justice*

climate as antecedents of unit—level organizational citizenship behavior (Unpublished PhD dissertation). University of Maryland.

Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working condition, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 484-526.

Harter, S. (1992). The relationship between perceived competence, affect and motivational orientation within the classroom: processes and patterns of change. In A.K. Boggiano & S. Pittman (Eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1-22.

Jia, L. D., Chen, Y. X., & Song, J. W., et al. (2006). Transformational leadership, organizational trust and commitment of employees: An empirical study of managers in China's context. *Journal of Southeast University (Philosophy and Social Science)*, 8(6), 59-68.

Judge, T. A., Bono, J. E., & Erez, A., et al. (2005). Core selfevaluations and job and life satisfaction: The role of selfconcordance and goal attainment. *Journal of applied Psychology*. 90(2), 257-268.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.

Kirby, P. C., King, M. I., & Paradise, L. V.

(1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *Journal of Educational Research*, 85(5), 303-311.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

Koh, W. L., Richard, M., & Terberg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.

Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educational Administration Quarterly*, 28(1), 5-42.

Lee, C., Bobko, P., Earley, P. C., & Locke, E. A. (1991). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, 12(6), 467-482.

Leithwood, K., & Duke, D. D. (1999). A century's quest to understand school leadership

In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Handbook on Educational Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

Li, C. P., & Shi. K. (2005). The structure and

measurement of transformational leadership in China. *Acta Psychologica Sinica*, 37(6), 803-811.

Li, C. P., Tian, B., & Shi, K. (2006). Transformational leadership and employee work attitudes: The mediating effects of multidimensional psychological empowerment. *Acta Psychologica Sinica*, 38(2), 297-307.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Lu, H. L. (2005). Research on teacher's organizational commitment. *Education Exploration*, No.1, 52-53.

Meng, H. (2004). Research on perceived transformational leadership in Chinese enterprises. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 10(2), 18-22.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006).

Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Lee, J. Y., et al. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Schwarzer, R., & Aristi, B. (1997). Optimistic self-beliefs: Assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures. *World Psychology*, 31(2), 177-190.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The selfconcordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.

Sheldon, K. M., & Elliott, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557.

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., & Ryan, R. M., et al. (2004). Selfconcordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35(2), 209-223.

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(12), 1319-1331.

Wang, C. K., Hu, Z. F., & Liu, Y. (2001). Evidences for reliability and validity of the Chinese version of *General self-efficacy scale*. *Chinese Journal of Applied Psychology*, 7(1), 37-40.

Wang, T. (2003). *Goal self-concordance and work attitudes: The mediating role of*

	<p><i>psychological empowerment</i> (Master's thesis). Zhejiang University.</p> <p>Whittingtona, J. L., Goodwinb, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. <i>The Leadership Quarterly</i>, 15(5), 593-606.</p> <p>Yang, X. J. (2004). A review of the researches on the theory of goal setting. <i>Psychological Science</i>, 27(1), 153-155.</p> <p>Yu, B., & Liu, X. M. (2009). "Opening the black box": The development and prospect on the mediating variable for the transformational leadership. <i>Advances in Psychological Science</i>, 17(1), 158-164.</p> <p>Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). <i>The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Zhang, M. L., & Che, H. S. (1999). Goal setting theory and new development. <i>Journal of Developments Psychology</i>, 7(2), 35-40.</p> <p>Zhou, W. X., & Guo, G. P. (2006). Self-efficacy: The conception, theory and applications. <i>Journal of Renmin University of China</i>, No.1, 91-97.</p> <p>Zhu, J. C. (2006). Dean responsibility system and the related mode of management. <i>Journal of Guangdong University of Foreign Studies</i>, 17(4), 98-101.</p>
DESCRIPCIÓN	

Este es un modelo de análisis teórico que se aplica desde el concepto del liderazgo transformacional, donde se proponen metas como el compromiso, auto concordancia y la autoeficacia de la organización para examinar la función y la relación de los mismos. Aplicándolo en una universidad en China, de tal manera que este demuestre el compromiso de los maestros con la organización, especialmente midiendo su nivel de liderazgo.

CONTENIDO

Este artículo muestra como el modelo The Influence Study of Transformational Leadership in University on Teachers' Organizational Commitment: The Construction and Verification of Theoretical Model, aborda el liderazgo mediante un estudio en la educación superior en China, posteriormente se aplica la metodología y los resultados donde los participantes fueron 386 universidades de China, se entregaron 822 encuestas pero 675 fueron validas, para las medidas se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional (TLQ), en fijación de metas se usó el cuestionario Locke y Latham, en Objetivo Auto-concordancia adoptaron el cuestionario desarrollado por Sheldon y Elliot (1999), el Compromiso Organizacional: se evaluó por medio de una escala de 12 ítems de la autoría de Allen y Meyer (1996), finalmente se evaluó la Autoeficacia general por medio del cuestionario desarrollado por Schwarzer en (1981).

RESUMEN

Como abordan el liderazgo

La educación superior en China ha sido últimamente reconocida a nivel internacional, el gobierno de este país ha hecho fuertes inversiones para fortalecer cada vez más la educación. Pero se realizaron unas investigaciones en el año 2006 donde el 70,91 de la población China comento que la educación superior había disminuido su nivel y que se encontraban bastantes insatisfechos con los resultados de los últimos años.

Para que mejore la calidad de la Educación Superior es necesario enfocarse en los maestros y los líderes de las Universidades. Los profesores Universitarios Chinos cuentan con una manera de pensar bastante cambiante ya que se basan en los cambios económicos y el entorno del mercado, su dedicación profesional y su ética cada vez se disminuyen más, muchos de ellos deciden dejar

su trabajo ya que creen que hay otras maneras más interesantes de mostrar su conocimiento, este no es el único factor del abandono de su trabajo también buscan mejores retribuciones salariales. Hoy en los profesores en China muestran un bajo compromiso con la organización. Esto es algo bastante importante ya que este puede mostrar el esfuerzo del trabajo personal, además los maestros que tienen un gran nivel de compromiso con la organización tienden a realizar un trabajo mucho más creativo lo que permite que los mismos estudiantes tengan mucho más interés por su educación. En conclusión si existe un compromiso organizacional permite conocer la lealtad, la promoción de la moral de los profesores, además ayuda a la institución alcanzar un mejor desarrollo a largo plazo.

El compromiso de los maestros con la organización depende de la actitud del trabajo, rendimiento e influencia del docente en la organización, por esto mismo es necesario que los líderes fortalezcan el compromiso de los profesores con la institución.

Uno de los factores más importantes que influyen en el compromiso organizacional de los empleados en una organización es el liderazgo, ya que en cualquier empresa el líder siempre se encuentra para mediar y cuenta con uno de los papeles más importantes. Su comportamiento afecta el ambiente del grupo y influyen sobre el comportamiento del empleado, por esto mismo tiene la capacidad de sembrar un compromiso organizacional en el trabajador.

Los líderes en las Universidades de China tomaron la decisión de realizar una reforma universitaria donde el poder de la gestión y calidad académica se formaran mediante la descentralización del poder y el énfasis de gestión.

El líder en las Universidades de China es el más cercano a los maestros y a los estudiantes , por esto mismo este estudio se centra en los líderes de las universidades y sus profesores como subordinados.

El crecimiento de la educación superior en China es tan grande que la tarea para los líderes cada vez es más pesada, su liderazgo debe enfrentarse a los constantes cambios culturales y ambientales, por esto mismo es el deber de los líderes de certificar el comportamiento en la toma de decisiones y liderazgo en la ciencia y controlar todo tipo de circunstancias que traigan incertidumbre al personal de las universidades.

El liderazgo transformacional tiene un excelente abordaje en este modelo ya que este tiene la

capacidad de adoptarse siempre a nuevas situaciones, nuevo medio ambiente y nuevas tareas, este promueve el trabajo de los empleados, su motivación y aumentando su nivel de confianza. Por esto mismo este estudio se centra en el proceso en el cual el liderazgo transformacional de efecto en el compromiso organizacional de los profesores en China.

Metodología y Resultados

Participantes: Este modelo cuenta con encuestas no aleatorias y muestreo aleatorio, las universidades seleccionadas para esta encuesta fueron 386 de China.

Recolección de Datos: En tres meses se repartieron encuestas a los profesores que permanecían a 386 universidades, se emitieron 556 en papel y 266 por medio electrónico, pero se recibieron 496 en papel y 217 electrónicas. Hubo un total de cuestionarios efectivos de 675, los demás fueron descartados. Cada líder tiene como subordinados a 2 o 3 profesores, 57 líderes corresponden a 3 subordinados (se utilizó el promedio de todos los subordinados del líder).

Medidas

Liderazgo Transformacional: se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional (TLQ) revisado y realizado pro Li y Shi en el 2005 con influencia cultural China, el cual fue dividido en cuatro dimensiones: modelado de la moral ,visión del futuro, el carisma y la consideración individualizada, las variables de Cronbach fueron para el primero 0,9520, para el segundo 0,9239, para el tercero 0,9347 y para el ultimo 0,9251. Según el método de Scree Cattel la varianza total es de 75.32%, además todos los factores superan el 0,50, por esto mismo se clasifica en una escala de Likert de cinco puntos.

Fijación de Metas: Se utilizó el cuestionario por Locke y Latham en 1984, para analizar los ítems, de factores y prueba de confiabilidad se utiliza la herramienta SPSS11.5, finalmente el cuestionario quedo con 11 ítems, eligieron el valor propio que cuenta con más de 1 como el nivel de extracción.

Dos factores de valores propios son más de 1, para establecer dos dimensiones, en las cuales se muestra una varianza de 56,99%, con factores de carga de los elementos de escala los cuales

muestran que son superiores a 0,5 lo que muestra que el cuestionario tiene una buena validez discriminatoria con un coeficiente de Cronbach de 0,8832.

Objetivo Auto-concordancia: adoptaron el cuestionario desarrollado por Sheldon y Elliot (1999). Se pidió a los profesores de identificar seis de sus metas a corto plazo, relacionadas con el trabajo. Cada objetivo corresponde a cuatro tipos de motivación. Con una escala Likert de nueve puntos. La meta auto-concordancia es la motivación autónoma de seis puntos y el coeficiente de Cronbach' α autónoma y controlada es de 0.7157 y 0.8650.

Compromiso Organizacional: se evaluó por medio de una escala de 12 ítems de la autoría de Allen y Meyer en 1996: la cual se basó en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad sus coeficientes de Cronbach respectivamente fueron de 0.8963, 0.8891 y 0.7356. La escala de compromiso organizacional extrajo 3 factores según el método Scree Cattel, con una varianza de 72,62% y todos los factores de carga superan el 0,50 por lo cual la escala es buena.

Autoeficacia general: se evaluó por medio del cuestionario desarrollado por Schwarzer en 1981, su coeficiente de Cronbach es de 0,87, con una fiabilidad de 0,83, escala de Likert de cuatro puntos, varianza acumulada de 53,69%, y sus factores de carga exceden el 0,50, por lo cual indica que es confiable.

METODOLOGÍA

Participantes: Este modelo cuenta con encuestas no aleatorias y muestreo aleatorio, las universidades seleccionadas para esta encuesta fueron 386 de China.

Recolección de Datos: En tres meses se repartieron encuestas a los profesores que permanecían a 386 universidades, se emitieron 556 en papel y 266 por medio electrónico, pero se recibieron 496 en papel y 217 electrónicas. Hubo un total de cuestionarios efectivos de 675, los demás fueron descartados. Cada líder tiene como subordinados a 2 o 3 profesores, 57 líderes corresponden a 3 subordinados (se utilizó el promedio de todos los subordinados del líder).

Medidas

Liderazgo Transformacional: se utilizó el cuestionario de liderazgo transformacional (TLQ)

revisado y realizado por Li y Shi en el 2005 con influencia cultural China, el cual fue dividido en cuatro dimensiones: modelado de la moral, visión del futuro, el carisma y la consideración individualizada, las variables de Cronbach fueron para el primero 0,9520, para el segundo 0,9239, para el tercero 0,9347 y para el último 0,9251. Según el método de Scree Cattel la varianza total es de 75.32%, además todos los factores superan el 0,50, por esto mismo se clasifica en una escala de Likert de cinco puntos.

Fijación de Metas: Se utilizó el cuestionario por Locke y Latham en 1984, para analizar los ítems, de factores y prueba de confiabilidad se utiliza la herramienta SPSS11.5, finalmente el cuestionario quedó con 11 ítems, eligieron el valor propio que cuenta con más de 1 como el nivel de extracción.

Dos factores de valores propios son más de 1, para establecer dos dimensiones, en las cuales se muestra una varianza de 56,99%, con factores de carga de los elementos de escala los cuales muestran que son superiores a 0,5 lo que muestra que el cuestionario tiene una buena validez discriminatoria con un coeficiente de Cronbach de 0,8832.

Objetivo Auto-concordancia: adoptaron el cuestionario desarrollado por Sheldon y Elliot (1999). Se pidió a los profesores de identificar seis de sus metas a corto plazo, relacionadas con el trabajo. Cada objetivo corresponde a cuatro tipos de motivación. Con una escala Likert de nueve puntos. La meta auto-concordancia es la motivación autónoma de seis puntos y el coeficiente de Cronbach' α autónoma y controlada es de 0.7157 y 0.8650.

Compromiso Organizacional: se evaluó por medio de una escala de 12 ítems de la autoría de Allen y Meyer en 1996: la cual se basó en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad sus coeficientes de Cronbach respectivamente fueron de 0.8963, 0.8891 y 0.7356. La escala de compromiso organizacional extrajo 3 factores según el método Scree Cattel, con una varianza de 72,62% y todos los factores de carga superan el 0,50 por lo cual la escala es buena.

Autoeficacia general: se evaluó por medio del cuestionario desarrollado por Schwarzer en 1981, su coeficiente de Cronbach es de 0,87, con una fiabilidad de 0,83, escala de Likert de cuatro puntos, varianza acumulada de 53,69%, y sus factores de carga exceden el 0,50, por lo

cual indica que es confiable.

CONCLUSIONES

Los resultados de este modelo en cuanto al liderazgo transformacional fueron de una variable de Cronbach en sus cuatro dimensiones mayor de 0.9 con una escala de Likert de 5 puntos ya que los cuatro factores superan el 0.5, en cuanto a la fijación de medidas se definieron dos dimensiones las cuales contaron con una variable de Cronbach de 0,8832, con factores de carga de los elementos de escala mayores a 0,5 por lo cual su escala de Likert es de 5 puntos, en el objetivo de auto-concordancia se definieron seis tipos de motivación que fueron calificados con una escala de Likert de nueve puntos y un coeficiente de Cronbach es de 0,7157 y 0,8650, en el Compromiso Organizacional se basó en compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad con coeficientes de Cronbach de 0.8963, 0.8891 y 0.7356 y los factores de carga superan el 0,5, finalmente se califica la autocracia general con una variable de Cronbach de 0,87, escala de Likert de cuatro puntos y sus factores de carga superan el 0,5.

Las variables de Cronbach de todos los factores se mantuvo entre 0.7 y 0.9, además su escala de Likert fue entre 4 y 5 puntos lo que lo y contaron con factores de carga mayores a 0,5 lo que comprueba que él es bastante confiable.

B. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO			
Elaborado por: SARAH ANGULO NAVARRETE			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
Modelo integrado de liderazgo organizacional: su prueba empírica inicial		Antonio Duro Martín Manuel Fernández Ríos Rafael San Martín Castellanos	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	169-192		1998
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Organizacional. • Liderazgo intra-organizacional. • Líder. 		<p>A A M O D T, M.G. (1996). <i>Applied industrial/organizational psychology (2nd ed.)</i>. Radford, VA: Brooks/Cole Publishing Co.</p> <p>A N D R I E S S E N, E.J.H. & D R E N T H, P.J.D. (1984). Leadership: Theories and models. En D.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems, C.J. de Wolff (Eds.). <i>Handbook of Work and Organizational Psychology</i>. Chichester: Wiley and Sons Ltd.</p> <p>A V O L I O, B.J. & B A S S, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. <i>Leadership Quarterly</i> 6 (2), 199-218.</p> <p>B A S S, B.M. (1981). <i>Stogdill's handbook of leadership</i>. Rev. ed. Nueva York: Free Press.</p> <p>B A S S, B.M. (1985). <i>Leadership and performance beyond expectations</i>. Nueva York: Free Press.</p> <p>B A S S, B.M. (1990). <i>Bass and Stogdill's handbook of leadership</i>. Nueva York: Free Press.</p>	

BERNARDIN, H.J. & BEATTY, R.W. (1984). *Performance appraisal*. Boston: Kent.

BERNARDIN, H.J. & BEATTY, R.W. (1987). Can subordinate appraisals enhance managerial productivity? *Sloan Management Review* 28(4), 63-73.

BLANK, W.; WEITZEL, J.R. & GREEN, S.G. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology* 43, 579-597.

BRION, J.M. (1989). *Organizational leadership of human resources. The knowledge and the skills*. Greenwich: JAI Press.

BUTLER, J.F. (1993). Assessing the situations of the LEAD. *Organization Development Journal* 11(4), 33-42.

BYCIO, P.; HACKETT, R.D. & ALLEN, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology* 80 (4), 468-478.

CAMPBELL, J.P. (1977). The cutting edge of leadership: An overview. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership, the cutting edge*. Carbondale, IL: South Illinois University Press.

CHILDERS, T.L.; DUBINSKY, A.J. & GENCTURK, E. (1986). On the psychometric properties of a scale to measure leadership substitutes. *Psychological Reports* 59, 1215-1226.

DOWNEY, H.K.; SHERIDAN, J.E. & SLOCUM, J.W., JR. (1976). The path-goal theory of leadership: A longitudinal analysis.

Organizational Behavior and Human Performance 16, 156-176.

D U R O, A. (1993). Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional (CMLO): características psicométricas generales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 9 (26), 265-291.

D U R O, A. (1998). *Liderazgo Organizacional: Un modelo integrado, multi-nivel y multi-dimensional* (Tesis doctoral no publicada).

EDWARDS, J.E.; RODE, L.G. & AYM AN, R. (1988). The construct validity of scales from four leadership questionnaires. *The Journal of General Psychology* 116 (2), 171-181.

E V A N S, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 277-298.

FIEDLER, F.E. (1967). *A contingency theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

F I E D L E R, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 11. Nueva York: Academic Press.

F I E D L E R, F.E. & C H E M E R S, M.M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

FIEDLER, F.E.; CHEMERS, M.M. & MAHAR, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The LEADER MATCH con -*

cept. Nueva York: Wiley.

GEORGOPOULOS, B.S.; MAHONEY, G.M. & JONES, N.W. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology* 41, 345-353.

GOODSON, J.R.; MCGEE, G.W. & CASHMAN, J.F. (1989). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies* 14(4), 446-461.

G R A E F F , C. (1983). The situational leadership theory: A critical review. *Academy of Management Review* 8, 285-291.

G R A E N , G.B. & S C A N D U R A , T . A . (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. En L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 9. Greenwich, CT: JAI Press.

G R E E N , S.G. & M I T C H E L L , T.R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 429-458.

H A M B L E T O N , R.K. & G U M P E R T , R . (1982). The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies* 7, 225-242.

H E R S E Y , P. & B L A N C H A R D , K . H . (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* 23, 26-34.

H E R S E Y , P. & B L A N C H A R D , K . H . (1972). The management of change. *Change*

and the use of power. *Training and Development Journal* 26, 6-10.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1973). *Leader effectiveness and adaptability description-self*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood-Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

H O L Z B A C H, R.L. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology* 63(5), 579-588.

H O U S E, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16, 321-338.

H O U S E, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

H O U S E, R.J. (1984). Power in organizations: A social psychological perspective. Faculty of Management, University of Toronto. (Comunicación no publicada).

H O U S E, R.J. (1988). Power and personality in complex organizations. En B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, volume 10. Greenwich CT: JAI Press.

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

HOUSE, R.J. & DESSLER, G. (1974).

The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

HOUSE, R.J. & MITCHELL, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3, 81-97.

JAGO, A.G. & VROOM, V.H. (1975). Perceptions of leadership style: Superior and subordinate descriptions of decision-making behavior. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

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

KATZ, D. & KAHN, R.L. (1978). *The Social Psychological Organizations (2nd rev.)*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

KATZ, D. & KAHN, R.L. (1980). Organizations as social systems. En E.E. Lawler, D.A. Nadler & C. Camman (Eds.) *Organizational Assessment*. Nueva York: Wiley & Sons.

KERR, S. & JERMIE, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375-403.

LORD, R.G.; DE VADER, C.J. & ALLIGER, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 402-410.

LORD, R.G. & HALL, R.J. (1992). Contemporary views of leadership and individual differences.

Leadership Quarterly 3 (2), 137-157.

MINER, J.B. (1975). The uncertain future of the leadership concept: An overview. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*. Kint, OH: Kent State University Press.

MOUNT, M.K. (1984). Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance. *Personnel Psychology* 37, 687-702.

NORRIS, W.R. & VECCHIO, R. P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group and Organization Management* 17(3), 331-342.

PODSAKOFF, P.M. & MACKENZIE, S.B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels-of-analysis framework. Special Issue: Leadership: The multiple-level approaches: II. *Leadership Quarterly* 6(3), 289-228.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; AHEARNE, M. & BOMMER, W.H. (1995). Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management* 21(3), Spec Issue, 423-470.

PODSAKOFF, P.M.; NIEHOFF, B.P.; MACKENZIE, S.B. & WILLIMAS, M.L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership? An examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, 1-44.

PODSAKOFF, P.M.; TODOR, W.D.; GROVER, R.A. & HUBER, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction?

Organizational Behavior and Human Performance 34, 21-63.

PODSAKOFF, P.M.; TODOR, W.D. & SKOV, R. (1982). Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal* 25, 810-821.

P O R T E R, M. (1990). Why nations triumph? *Fortune* 12, 94-98.

R U B I O, J. (1986). Estudio empírico sobre la validez del modelo de Fiedler. *Revista de Psicología General y Aplicada* 41(3), 601-614.

SAAL, F.E. & KNIGHT, P.A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice (2nd ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

SCOTT, W.E. (1977). Leadership: A functional analysis. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

S I M S, H.P., Jr. (1977). The leader as a manager of reinforcement contingencies: An empirical example and a model. En J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

SIMS, H.P., JR. & LORENZI, P. (1992). *The leadership paradigm*. Londres: Sage Publications.

THORNTON, G.C. III & BYHAM, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. Nueva York: Academic

Press.

ULEMAN, J.S. (1991). Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *Leadership Quarterly* 2(3), 175-187.

V E C C H I O, R.P. (1983). Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia. *Psychological Bulletin* 93(2), 404-408.

V E C C H I O, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology* 72, 444-451.

VROOM, V.H. & JAGO, A.G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology* 63, 151-162.

VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

VROOM, V.H. & YETTON, P.W. (1974). *Leadership and decision-making*. New York: Wiley.

WILLIAMS, M.L.; PODSAKOFF, P.M.; TODOR, W.D.; HUBER, V.L.; HOWELL, J.P. & DORFMAN, P.W. (1988). A preliminary analysis of the construct validity of Kerr and Jermier's substitutes for leadership scales. *Journal of Occupational Psychology* 61, 307-333.

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

Y U K L, G.A. (1990). *Skills for managers and leaders*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Y U K L, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-

	Hall.
DESCRIPCIÓN	
<p>Este es un modelo de liderazgo organizacional integrado, multi-nivel y multi-dimensional, en el cual los subordinados evalúan a sus líderes por medio de un cuestionario llamado CML O-I.</p> <p>El liderazgo organizacional (LO) es un constructor de la psicología en las organizaciones. Este modelo se centra en el líder y se define primordialmente en organizaciones como empresas que tiene como objetivo obtener beneficios económicos y que además en estas empresas los supervisores hacen muchas veces de líderes, por esto mismo en este modelo se utilizaran constantemente las palabras de líder y supervisor.</p> <p>El papel que representa este modelo en las empresas se entiende mejor si las empresas se ven desde un punto de vista como unidades operativas que contribuyen individualmente a los objetivos organizacionales globales ya que lo que intenta explicar el constructo del modelo LO es la ordenación de estas unidades operativas a partir de sus supervisores. Por esto mismo abordan el liderazgo intra-organizacional para explicar de manera más exacta el objetivo de este modelo.</p> <p>Para que la explicación teórica sea válida en el estudio se supone que las unidades operativas en condiciones iguales y que los resultados de las diferentes unidades depende de cómo el líder motiva a su equipo para lograr los objetivos de la organización. En conclusión el mejor líder es el que sepa manejar a su equipo de tal manera que cumplan con todos los objetivos de la organización.</p>	
CONTENIDO	
<p>El objetivo de estudio de este modelo se refiere a cinco supuestos: las organizaciones deben cumplir sus objetivos, las unidades operativas de las organizaciones son equivalentes, observar el desempeño de los objetivos diferenciales entre las unidades operativas, el logro de los objetivos que se dieron gracias a la colaboración voluntaria de los miembros del grupo, la colaboración de las personas depende de la influencia positiva de su líder.</p>	
RESUMEN	
Como abordan el liderazgo	

Para dar explicación a la evolución de LO se toman en cuenta los paradigmas clásicos que explican la efectividad del líder al tener un grupo a su cargo, por esto mismo se toman en cuenta los siguientes teorías: de rasgos, conductuales y de contingencia. La primera se refiere a la garantía del líder a partir de sus rasgos, disposición y habilidades, la segunda teoría se refiere a las conductas, con excepción de la de consideración e iniciación de estructura, la tercera teoría se refiere a cómo actúa el líder según el tamaño del grupo, estructura de la tarea. En conclusión el LO presente hoy en día no es tan solo una evolución de las teorías conductuales.

Para ir mas al presente se resaltan dos modelos basados en el LO enfocados en la recompensa-castigo por parte del líder o el modelos basados en lo cognitivo que muestran como tiene efecto el subordinado en el líder.

En los últimos 15 años las teorías que todavía siguen siendo válidas son la de contingencia en especial la de Fiedler y también la teoría de toma de decisiones de Vroom y Yetton, todas estas teorías nombradas anteriormente son variables causales del LO con algunos comportamientos del líder. Según Path-Goal de Evans y House son variables causales del LO las conductas instrumentales y que son apoyo para el líder, comportamientos que debe ser dados según las características de los subordinados, las tareas y el ambiente (variables situacionales).

Pero aunque el LO en la historia se haya basado en la teoría de la contingencia esta ha tenido diferente criticas la mayoría por la falta de análisis hacia las características personales del líder, algo que hoy en día es necesario para los resultados en las revisiones meta-analiticas.

Entre las teorías contemporáneas una de las que más han llamado la atención ha sido la de Atribucion de Green y Mitchel, de Condicionamiento de Operante de LO de Scott y Sims y el modelos de los sustitutos del liderazgo de Ker y Jernier, pero estos enfoques son un poco flojos en cuanto a la importancia que se le debe dar a los subordinados, la motivación de sus tareas, minimizan el LO a pocas tareas al líder.

La evaluación de LO es un poco pobre ya que los cuestionarios que son utilizados tienen ciertas fallas psicométricas.

Debido a la problemática que se expone anteriormente se pretende diseñar un modelo que resuelva las dificultades. El objetivo de estudio de este modelo se refiere a cinco supuestos: las organizaciones deben cumplir sus objetivos, las unidades operativas de las organizaciones son equivalentes, observar el desempeño de los objetivos diferenciales entre las unidades operativas, el logro de los objetivos que se dieron gracias a la colaboración voluntaria de los miembros del

grupo, la colaboración de las personas depende de la influencia positiva de su líder,

Metodología

La muestra: fueron 64 subordinados sobre 11 supervisores de una entidad financiera.

Medidas: los elementos de estructura, función y subordinados se evaluaron con el CMLO, *Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional*, este cuestionario cuenta con 37 ítems, pero fueron utilizados tan solo 31, las preguntas se centran sobre el supervisor, que tiene que ser valorado por sus subordinados sobre una escala de 11 puntos.

Para medir los Objetivos se tomaron los registros de desempeño en objetivos de las oficinas que eran dirigidas por los supervisores escogidos, estos registros se describían los logros de los objetivos económicos como el cash-flow por oficina y la captación de recursos y colocación de productos en el trimestre anterior de la prueba.

Estrategia de análisis: en esta evaluación se hizo una doble preselección primero de los evaluadores observando su comportamiento en la evaluación donde se descartaron las personas que realizaron las pruebas más planas respecto al LO descartando un 20% posteriormente se hizo una preselección de los ítems que se iban a utilizar, quedaron 27 en total.

Posteriormente se observó que en el bloque OBJETIVOS se estaba sesgando por las variables tamaño del grupo y antigüedad del supervisor en la oficina, por esto mismo se eliminaron por medio de regresión múltiple.

Después de la selección de las muestras y de los ítems se analizó la micro-estructura del modelo por medio de los programas programa *SPSS/PC+ The Statistical Package for IBM PC (versión 4.0.1)* y finalmente se analizó la Maco-estructura con el programa *PC Lisrel 7.13* de Jöreskog y Sörbom (1988) .

Resultados

En la versión LO-subor se presentan los siguientes resultados:

1. Los parámetros relativos a las matrices de carga factorial y estructurales fueron diferentes a cero, menos el parámetro para los efectos de bloque FUNCION con relación al bloque de SUBORDINADOS, con un parámetro de $1.2=0.202$ y $t=0,808$.

2. El parámetro correspondiente a la covarianza con las variables latentes antecedentes, con un valor verdaderamente elevado con un parámetro de $\gamma_{21} = 0.877$ con $t = 5.219$, pero los datos de la muestra seguirán ajustándose al modelo fijando el parámetro a un valor de 0.25. El parámetro de la perturbación estructural con $\gamma_{11} = 0.025$ con $t = 1.281$, sus resultados no son lejanos a cero lo que significa que los bloques de ESTRUCTURA y de FUNCION dan resultados que pueden definir el bloque SUBORDINADOS.

En la versión de LO por los supervisores se presentan los siguientes resultados:

1. los parámetros de carga factoriales fueron diferentes a cero. Pero en la escala IND-F en el bloque FUNCION muestra significancia con un parámetro de $\gamma_{62} = 0.502$ con $t = 1.732$ pero la carga de la escala ORG-E en el bloque de estructura es bajo con $\gamma_{31} = -1.254$ con $t = -0.776$.
2. En la hipótesis relativa a los parámetros estructurales la ESTRUCTURA sobre subordinados y la FUNCION sobre OBJETIVOS son diferentes a cero de forma significativa.
3. La ESTRUCTURA y FUNCION su estimación es por debajo de un tipo medio bajo con un parámetro de 0,027.
4. Los parámetros no se estimaron si no que fueron fijados a valores que eran acordes con las hipótesis planteadas.

METODOLOGÍA

La muestra: fueron 64 subordinados sobre 11 supervisores de una entidad financiera.

Medidas: los elementos de estructura, función y subordinados se evaluaron con el CMLO, *Cuestionario Multi-escalar de Liderazgo Organizacional*, este cuestionario cuenta con 37 ítems, pero fueron utilizados tan solo 31, las preguntas se centran sobre el supervisor, que tiene que ser valorado por sus subordinados sobre una escala de 11 puntos.

Para medir los Objetivos se tomaron los registros de desempeño en objetivos de las oficinas que eran dirigidas por los supervisores escogidos, estos registros se describían los logros de los

objetivos económicos como el cash-flow por oficina y la captación de recursos y colocación de productos en el trimestre anterior de la prueba.

Estrategia de análisis: en esta evaluación se hizo una doble preselección primero de los evaluadores observando su comportamiento en la evaluación donde se descartaron las personas que realizaron las pruebas más planas respecto al LO descartando un 20% posteriormente se hizo una preselección de los ítems que se iban a utilizar, quedaron 27 en total.

Posteriormente se observó que en el bloque OBJETIVOS se estaba sesgando por las variables tamaño del grupo y antigüedad del supervisor en la oficina, por esto mismo se eliminaron por medio de regresión múltiple.

Después de la selección de las muestras y de los ítems se analizó la micro-estructura del modelo por medio de los programas programa *SPSS/PC+ The Statistical Package for IBM PC (versión 4.0.1)* y finalmente se analizó la Maco-estructura con el programa *PC Lisrel 7.13* de Jöreskog y Sörbom (1988) .

CONCLUSIONES

Los dos modelos se ajustan significativamente a los datos ítem 24=22,87 con $p=0,527$ y $GFI=0,919$ en la versión LO-subor y en él LO-super ítem 62=28,24 con $p=1,00$ y $GFI=0,529$ finalmente explicando la varianza de todas sus variables y ecuaciones estructurales.

Las dos versiones son equivalentes por sus matrices de covarianza son prácticamente idénticas con $p=0,027$ y si se liberan siete elementos de esta misa el índice de ajuste da una p de 0,876. También son equivalentes por sus matrices de carga factorial y estructurales existiendo solo diferencia en sus matrices de covarianza, de perturbación estructural y de error.

C. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO			
Elaborado por: SARAH ANGULO NAVARRETE			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
“Instrumento de Medición del Liderazgo en Individuos y Organizaciones” (ILIO)		Maria Consuelo Lara Giselle Sáyago Mendible	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	1-17		
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Validez 		<p>Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). <i>Test psicológicos</i>. México: Prentice Hall.</p> <p>Ashkenas, R. (1997). <i>El nuevo atavío de la organización</i>. Bogotá: Deusto S.A.</p> <p>Barón, R. y Byrne, D. (1998). <i>Psicología social</i>. New Jersey: Prentice Hall.</p> <p>Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. En Chemers, M. M. y Ayman, R. (Eds.), <i>Leadership theory and research: Perspectives and direction</i> (pp.49–88). San Diego, CA: Academic Press.</p> <p>Bennis, W. (1998). Fabricante de sueños. <i>Revista Gestión</i>, 1 (2), 1- 10.</p> <p>Berry et al., (1991). <i>Calidad total en la gestión de servicios</i>. España: Díaz de Santos.</p> <p>Doise, W. (1979). Psicología social y relaciones entre grupos. <i>Cuadernos de Psicología</i>. 2 (3), 1- 15.</p> <p>Drucker, P. (1996). <i>Gerencia para el futuro</i>. Bogotá: Norma.</p> <p>Fiedler, F. (1967). <i>A Theory of Leadership Effectiveness</i>. New York: McGraw-Hill.</p> <p>Galbraith, J. (1997). <i>La organización reconfigurable</i>. Barcelona: Peter Drucker Foundation.</p> <p>Guiselli, E. (1963). The validity of management traits related to occupational level. <i>Personnel Psychology</i>. 16, 12-23.</p> <p>House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. <i>Administrative Science Quarterly</i>. 16, 24-37.</p> <p>Jones, G. (1997). <i>Crear una organización de</i></p>	

	<p><i>liderazgo con una misión de aprendizaje</i>. Barcelona: Peter Drucker Foundation.</p> <p>Kanter, R. (1997). <i>Volver a colocar a las personas en el corazón de la Organización del Futuro</i>. Barcelona: Peter Drucker Foundation</p> <p>Kotter, P. (1997). <i>Competitividad y Carácter cívico</i>. Barcelona: Peter Drucker Foundation.</p> <p>Kotter, P. (1997). <i>El líder del cambio</i>. México: McGraw Hill.</p> <p>Likert, R. (1947). <i>Kurt Lebwing</i>. Thousand: Sage Publications.</p> <p>Martínez, R. (1995) <i>Psicometría. Teoría de los tests psicológicos y educativos</i>. Madrid: Síntesis.</p> <p>McFarland, Senn y Childress (1997). <i>Liderazgo para el siglo XXI</i>. Bogotá: McGraw Hill.</p> <p>Meyerson, M. (1997). El otro líder. <i>Revista Gestión</i>. 1 (2), 117-121.</p> <p>Mugny, G. y Doise, W. (1992). <i>Psicología social experimental</i>. Ginebra: Kindle.</p> <p>Pollard, W. (1997). <i>El liderazgo como servicio</i>. <i>Revista Gestión</i>. 1 (2), 113 – 117.</p> <p>Siliceo, A.(1995). <i>Liderazgo para la productividad en México</i>. Limusa Editores.</p> <p>Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: Derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. <i>Revista Interamericana de Psicología Ocupacional</i>, 17 (1), 18-36.</p>
--	---

DESCRIPCIÓN

Este modelo inicialmente se realizó para aplicarlo en 26 supervisores de la empresa Fuller, Aseo y Mantenimiento Ltda, el cual se centró en la Teoría Situacional Integracionista, la cual al evaluar al líder se enfoca también en sus subalternos y su entorno, este modelo se divide en dos tipos de análisis: “Características del individuo asociadas a los estilos de liderazgo” y “Características de la organización asociadas a los estilos de liderazgo”, a partir de estos dos

análisis lo que pretende medir este modelo es Orientación a la tarea, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Dirección de grupos, Visión, Formación integral, Capacidad de servicio, atención al cliente, Flexibilidad, Sistemas de reconocimiento y motivación, Cultura participativa, Competitividad y Carácter Cívico.

CONTENIDO

En este modelos abordan el liderazgo mediante su historia mostrando que este se mantiene en constante cambio afirmando que esto se verá reflejado en las empresas colombianas, lo que posteriormente los lleva a la creación del modelo, donde presentan una metodología que se baso en la Teoría Situacional Integracionista con una escala intervalar de 7 puntos y finalmente muestran los resultados que lanza el modelo ILIO.

RESUMEN

Este modelo inicialmente se realizó para aplicarlo en 26 supervisores de la empresa Fuller, Aseo y Mantenimiento Ltda, el cual se centró en la Teoría Situacional Integracionista, la cual al evaluar al líder se enfoca también en sus subalternos y su entorno, este modelo se divide en dos tipos de análisis: “Características del individuo asociadas a los estilos de liderazgo” y “Características de la organización asociadas a los estilos de liderazgo”, a partir de estos dos análisis lo que pretende medir este modelo es Orientación a la tarea, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Dirección de grupos, Visión, Formación integral, Capacidad de servicio, atención al cliente, Flexibilidad, Sistemas de reconocimiento y motivación, Cultura participativa, Competitividad y Carácter Cívico

Marco Teórico

Se refieren al liderazgo como un comportamiento individual y grupal en todas la organizaciones del mundo, este va cambiando según las tendencias políticas, sociales y económicas también lo hacen, es decir a medida que los tiempos van cambiando el liderazgo también lo hace ya que se generan nuevas políticas comerciales y empresariales.

Para explicar la evolución del liderazgo en cuanto a relaciones intergrupales y sociales los autores de este modelo se basan en diferentes niveles de estudio y de medida como los de Doise

(1979) los cuales se dividen en 4: Nivel I o intraindividual en el cual explica el comportamiento social desde la psíquica, Nivel II o interindividual y situacional en el que se analizan los encuentros sociales en una situación en especial, Nivel III o posicional analiza las relaciones entre grupos y posiciones y el Nivel IV o nivel ideológico y pensamientos colectivos.

Los autores del Modelos citan a Yulk 1994 ya que es uno de los autores que se acerca a el significado que tiene para ellos el liderazgo donde (Yulk 1994) dice que este es un proceso mediante el cual un miembro del grupo influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales.

Afirman que el liderazgo está fundamentado desde la disciplina de la Psicología social ya que estudia el comportamiento de los individuos desde una perspectiva grupal y como esta misma muestra como los individuos pueden llevar afectar un grupo.

Muestran el desarrollo del Liderazgo a partir de Teorías de Comportamiento como la Organización y Gerencia de Likert quien muestra como reconocer un líder.

Se basan en las teorías de las Contingencias o Situacionales, donde citan a Fiedler quien creo el primer modelo de contingencia para el liderazgo mediante la relación de las actitudes del líder y el rendimiento organizacional. En cuanto a la teoría Situacional la cual fue estudiada desde los 60s, se refiere al liderazgo desde variables como las circunstancias y el ámbito de las personas para establecer la efectividad del líder.

Según Drucker y Kanter el liderazgo se obtiene a través del aprendizaje y se fundamenta en el servicio según Pollard.

Finalmente los autores del Modelo definen el Liderazgo como una “oportunidad de servicio y como un aprendizaje permanente, que ofrece a los individuos y a las organizaciones una visión y estrategia global de los mercados, productos, servicios, información y personal.

El liderazgo actual obtiene resultados externos a partir de la organización con valores, que se basan en los nuevos modelos situacionales del liderazgo como los modelos del liderazgo carismático y del liderazgo fundamentado en el servicio (Pollard, 1997).

El liderazgo se mantiene en constante cambio y esto también se ve reflejado en las organizaciones Colombianas por esto mismo es necesario el diseño, validación y construcción de instrumentos para formar estrategias que formen líderes en las empresas.

Metodología

Este modelo se basó en la Teoría Situacional Integracionista de (Bass y Avolio, 1993; Pollard, 1997; McFarland, Senn y Childress, 1997; Meyerson, 1997; Bennis, 1998).

Este instrumento se basó en una escala intervalar de actitud, donde se dieron 7 opciones:

1. Estructura conceptual: se hace recopila información acerca del liderazgo y con base a esta información se elaboró una matriz que agrupa los diferentes puntos de vista de los autores estudiados, donde se seleccionan las características que más intervienen en el liderazgo y del entorno.
2. Se inicia una lluvia de ideas para elaborar los ítems.
3. Se inició el diseño de la prueba.
4. Se somete el modelo a la evaluación de jueces expertos para obtener la validez, en primera instancia primero se hace la selección de los jueces y posteriormente se elaboró la plantilla de evaluación, finalmente con las observaciones de los jueces se realizan las correcciones al formato del modelo.
5. Se hace prueba piloto, con una muestra de tan solo 5 supervisores.
6. Se realizan los ajustes finales al modelo, con las observaciones de la prueba piloto.
7. Se aplicó el modelo ILIO a las 26 personas de la empresa Fuller, Aseo y mantenimiento Ltda.
8. Finalmente se hace el análisis de los resultados y su validez.

Resultados

Se utilizó una correlación con el Alfa de Cronbach con el método de división por mitades, Para la Dimensión I que se refiere a Características del individuo, con los factores de orientación a la tarea, trabajo en equipo, dirección de grupos, formación integral, capacidad de servicio y atención al cliente, relaciones interpersonales y visión, presenta un alfa de 0.61.

Para la dimensión II Características de la Organización con los factores: Flexibilidad, competitividad, cultura participativa, motivación, carácter cívico y sistemas de reconocimiento obtuvo una alta confiabilidad con un alfa de 0.85.

METODOLOGÍA

Este modelo se basó en la Teoría Situacional Integracionista de (Bass y Avolio, 1993; Pollard, 1997; McFarland, Senn y Childress, 1997; Meyerson, 1997; Bennis, 1998).

Este instrumento se basó en una escala intervalar de actitud, donde se dieron 7 opciones:

1. Estructura conceptual: se hace recopila información acerca del liderazgo y con base a esta información se elaboró una matriz que agrupa los diferentes puntos de vista de los autores estudiados, donde se seleccionan las características que más intervienen en el liderazgo y del entorno.
2. Se inicia una lluvia de ideas para elaborar los ítems.
3. Se inició el diseño de la prueba.
4. Se somete el modelo a la evaluación de jueces expertos para obtener la validez, en primera instancia primero se hace la selección de los jueces y posteriormente se elaboró la plantilla de evaluación, finalmente con las observaciones de los jueces se realizan las correcciones al formato del modelo.
5. Se hace prueba piloto, con una muestra de tan solo 5 supervisores.
6. Se realizan los ajustes finales al modelo, con las observaciones de la prueba piloto.
7. Se aplicó el modelo ILIO a las 26 personas de la empresa Fuller, Aseo y mantenimiento Ltda.
8. Finalmente se hace el análisis de los resultados y su validez.

CONCLUSIONES

En la Dimensión I (características del individuo: factores de orientación a la tarea, trabajo en equipo, dirección de grupos, formación integral, capacidad de servicio y atención al cliente, relaciones interpersonales y visión) presento una alfa 0.61 y la Dimensión II (características de la organización: flexibilidad, competitividad, cultura participativa, motivación, carácter cívico y sistemas de reconocimiento obtuvo un alfa 0.85 lo que demuestra que es un modelo que genera una confiabilidad para medir el liderazgo.

D. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO			
Elaborado por: SARAH ANGULO NAVARRETE			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
A comparative investigation of the supervisory behavior description questionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description questionnaire (LBDQ-FORM XII)		ANDREW D. SZILAGYI ROBERT T. KELLER University of Houston	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	642-649		1976
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Lider. • Confiabilidad. 		<p>Bish, J., and C. A. Schriesheim. "An Exploratory Dimensional Analysis of Form XII of the Ohio State Leadership Scale," <i>Academy of Management Proceedings, Thirtyfourth Annual Meeting</i>, 1974.</p> <p>Fleishman, E. A. "A Leader Behavior Description for Industry," in R. M. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), <i>Leader Behavior: Its Description and Measurement</i> (Columbus, O.: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957).</p> <p>Halpin, A. W. <i>Mantial for tiie Leader Beiiavior Description Questionnaire</i> (Columbus, O.: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957).</p> <p>Harman, H. H. <i>Modern Factor Analysis</i>, 2nd ed. (Chicago: University of Chicago Press, 1967).</p> <p>House, R. J. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," <i>Administrative Science Quarterly</i>, Vol. 16 (1971), 321-328.</p> <p>House, R. J., and G. Dessier. "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," <i>Second Leadersiip Symposium, Southern Illinois University</i>, 1973.</p> <p>House, R. J., and T. R. Mitchell. "Path-Goal</p>	

Theory of Leadership," *Contemporary Business*, Vol. 3 (1974), 81-97.

Keller, R. T., J. W. Slocum, and G. I. Susman. "Uncertainty and Type of Management Systems in Continuous Process Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 17(1974), 56-68.

Kerr, S., C. A. Schriesheim, C. J. Murphy, and R. M. Stogdill. "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 12 (1974), 60-82.

Litwin, C. H., and R. A. Stringer. *Motivatioti and Organizational Climate* (Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968).

Rizzo, J. R., R. J. House, and S. E. Lirtzman. "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 (1970), 150-163.

Schriesheim, C. A. "Differences in Predictor-Criteria Relationships Within the Ohio State Leadership Scales." *Proceedings of the Eastern Academy of Management*, 1975.

Schriesheim, C, and S. Kerr. "Psychometric Properties of the Ohio State Leadership Scales," *Psychological Bulletin*, Vol. 81 (1974), 756-765.

Chriesheim, C. A., and R. M. Stogdill. "Differences in Factor Structure Across Three Versions of the Ohio State Leadership Scales," *Personnel Psychology*, Vol. 28 (1975), 189-206.

Schriesheim, C. A., R. J. House, and S. Kerr. "The Effects of Differential Operationalizations

of Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results," *Proceedings of the Thirty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*, 1975.

Sims, H. P., A. D. Szilagy, and R. T. Keller. "The Measurement of Job Characteristics." *Academy of Management Journal*, Vol. 19(1976), 195-212.

Sims, H. P., and A. D. Szilagy. "Leader Reward Behavior and Subordinate Satisfaction and Performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 14 (1975), 426-438.

Smith, P. C, L. M. Kendall, and C. L. Hulin. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago: Rand McNally, 1969).

Stogdill, R. M. *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form X* (Columbus, O.: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1963).

Stogdill, R. M. *Handbook of Leadership* (Chicago: Free Press. 1974).

Szilagy, A. D., and H. P. Sims. "Cross Sample Stability of the Supervisory Description Questionnaire," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (1974a), 161-110.

Szilagy, A. D., and H. P. Sims. "An Exploration of the Path-Goal Theory of Leadership in a Health Care Environment." *Academy of Management Journal*, Vol. 17 (1974b), 622-634.

Tscheulin, D. "Leader Behavior Measurement in German Industry," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57 (1973), 28-31.

Yukl, G. "Toward a Behavioral Theory of Leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6 (1971), 414-440.

DESCRIPCIÓN	
<p>El objetivo de este examen es demostrar la valides de los dos modelos más utilizados en el estado de Ohio the Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDO) y the revised Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO).</p>	
CONTENIDO	
<p>El objetivo de este examen es demostrar la valides de los dos modelos más utilizados en el estado de Ohio the Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDO) y the revised Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO). Mediante una explicación de cómo aborda el liderazgo, su metodología y los resultados.</p>	
RESUMEN	
<p>Como abordan el liderazgo:</p> <p>Las escalas del liderazgo del Estado de Ohio, consiste en dos dimensiones de comportamiento líder de consideración y estructura de inicio.</p> <p>Hoy en día las investigación se han centrado en el estudio de las propiedades psicométricas y las diferencias entre las escalas que dan explicación a las fallas de las investigaciones del liderazgo.</p> <p>El objetivo de este examen es demostrar la valides de los dos modelos más utilizados en el estado de Ohio the Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDO) y the revised Leader Behavior Description Questionnaire (LBDO).</p> <p>Las tres escalas del Estado de Ohio se crearon para medir la percepción del subordinado a la conducta de su líder. El primero es el cuestionario que describe el comportamiento de supervisión (SBDO) (Fleishman , 1957), el cuestionario de la descripción del comportamiento del líder (LBdO) (Halpin , 1957) y el formulario XII examinado por el cuestionario del comportamiento del líder.</p> <p>Metodología</p>	

Los datos se obtuvieron de una muestra del personal de los directivos hombres, área de ingeniería y el personal de supervisión de la planta principal de una empresa de fabricación de bienes de capital del sudoeste. La compañía reportó 1974 ventas que superaron 200 millones de dólares. Los cuestionarios fueron enviados con información de la intención de la investigación a 300 personas de la firma, pero un total de 192 cuestionarios fueron devueltos.

Las variables del cuestionario además de incluir el SBDO y las escalas de liderazgo LBDO del Estado de Ohio, utilizaron también instrumentos para medir como variables de validez concurrente, las cuales fueron elegidas por significan variables incluidas en teorías situacionales de hoy en día de liderazgo que contengan la opinión del líder .

Las escalas del cuestionario se evaluaron de la siguiente manera se realizó un análisis factorial para la muestra. La validez de cada una de las variables se calcularon aplicando la técnica de división media. Además se calcularon las duraciones del factor transversal de la muestra entre los datos recogidos por los autores que aplicaron la técnica de Wrigley-Neuhaus.

Los resultados fueron de un coeficiente de 0.80 y 0.99, lo que muestra estabilidad de los factores.

“Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ-Form XII)-Veinte elementos de la versión LBDO-Form XII de las escalas de liderazgo del Estado de Ohio (Stogdill, 1963) se utilizaron para obtener las dimensiones de consideración líder (10 ítems: fiabilidad = 0,89) y líder de estructura de inicio (10 ítems: fiabilidad =0,87).” ANDREW D. SZILAGYI,ROBERT T. KELLER, (1976)

“Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ-Form XII)-Veinte elementos de la versión LBdO-Form XII de las escalas de liderazgo del Estado de Ohio (Stogdill, 1963) se utilizaron para obtener las dimensiones de consideración líder (10 ítems: fiabilidad = 0,89) y líder de estructura de inicio (10 ítems: fiabilidad = 0,87).” ANDREW D. SZILAGYI,ROBERT T. KELLER, (1976)

Leader Reward Behavior: para la validez la escala de la conducta de la recompensa del líder fue de 22 ítems, muestra un comportamiento positivo, donde se mide la relación que existe entre el buen desempeño en el trabajo, las recompensas positivas (16 ítems: fiabilidad = 0,92) y la relación entre el mal desempeño laboral y la conducta del líder que tiene que ser corregida

(cinco ítems: fiabilidad = 0,88).

Las prácticas de las escalas de 22 ítems de la organización e presentada por Keller, Slocum y Susman en 1974 la cual se tomó para medir las opiniones individuales de las estas prácticas dela organización como el énfasis en la cadena de mando la cual contaba con 11 ítems y una confiabilidad de 0.90, la formalización de reglas con 6 ítems y una confiabilidad de 0.70, el énfasis en la participación con 3 ítems y confiabilidad de 0.90 y las dimensiones de calidez con 14 ítems y con una confiabilidad de 0.80, además se agregó la participación con 7 ítems y una confiabilidad de 0.88.

Características del Empleo: se utilizaron 35 ítems, contando con 6 dimensiones como la variedad con seis ítems y una confiabilidad de 0.93, la autonomía con seis ítems y una confiabilidad de 0.93, la retroalimentación con 6 ítems y una confiabilidad de 0.90, oportunidades seis ítems y 0.88 de confiabilidad, buenas relaciones con las oportunidades seis ítems y confiabilidad de 0.89 y las relaciones con los demás con 5 ítems y una confiabilidad de 0.89.

Conflicto y ambigüedad del rol: con 14 ítems se aplicó para medir las percepciones de los individuos rol del conflicto con 8 ítems y confiabilidad de 0.93 y ambigüedad del rol con seis ítems y una confiabilidad de 0.92.

Expectativas: con 30 ítems se aplicó para medir el esfuerzo y el rendimiento de los individuos con 10 ítems y una confiabilidad de 0.82 y el desempeño y la recompensa con 18 ítems y una confiabilidad de 0.85.

Resultados

Para las dimensiones de la conducta líder se obtuvo una alta relación entre las escalas consideración líder con confiabilidad de 0.86 y una relación alta pero menor en la iniciación de estructura con una confiabilidad de 0.50, Estas dos escalas se relacionaron altamente con la conducta del líder recompensa positiva (LBDO) con una confiabilidad de 0.66 y el SBDO de

0.81, se concluyó que no se encontró ninguna relación con el castigo del líder.

Se vio que el LBDO from XII se relacionó a los comportamientos de recompensa positiva con r de 0.51 y con el comportamiento de recompensa punitiva de 0.33.

El SBDO no se relacionó con la conducta de la recompensa positiva del líder ya que solo conto con un r de 0.07 pero la relación entre la recompensa punitiva fue un poco más alta con un 0.49.

Con el objetivo de investigar más a fondo las dos escalas de liderazgo se muestra un análisis de correlación orden cero mediante niveles ocupacionales entre el LBDO y el SBDO y sus variables de validez.

El LBDO se relaciona positivamente con la implicación, la participación, la retroalimentación, la satisfacción con la supervisión, la promoción y la satisfacción general pero negativamente con el rol de ambigüedad y el rol de conflicto.

El SBDO si tuvo una relación positiva entre el rol de ambigüedad y de conflicto pero negativo con la calidez del trabajo, la autonomía, la satisfacción con el trabajo, la supervisión y la satisfacción en general.

METODOLOGÍA

Los datos se obtuvieron de una muestra del personal de los directivos hombres, área de ingeniería y el personal de supervisión de la planta principal de una empresa de fabricación de bienes de capital del sudoeste. La compañía reporto 1974 ventas que superaron 200 millones de dólares. Los cuestionarios fueron enviados con información de la intención de la investigación a 300 personas de la firma, pero un total de 192 cuestionarios fueron devueltos.

Las variable del cuestionario además de incluir el SBDO y las escalas de liderazgo LBDO del Estado de Ohio, utilizaron también instrumentos para medir como variables de validez concurrente, las cuales fueron elegidas por significan variables incluidas en teorías situacionales de hoy en día de liderazgo que contengan la opinión del líder .

Las escalas del cuestionario se evaluaron de la siguiente manera se realizó un análisis factorial para la muestra. La validez de cada una de las variables se calculó aplicando la técnica de división media. Además se calcularon las duraciones del factor transversal de la muestra entre los datos recogidos por los autores que aplicaron la técnica de Wrigley-Neuhaus.

Los resultados fueron de un coeficiente de 0.80 y 0.99, lo que muestra estabilidad de los

factores.

“Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ-Form XII)-Veinte elementos de la versión LBDO-Form XII de las escalas de liderazgo del Estado de Ohio (Stogdill, 1963) se utilizaron para obtener las dimensiones de consideración líder (10 ítems: fiabilidad = 0,89) y líder de estructura de inicio (10 ítems: fiabilidad =0,87).” ANDREW D. SZILAGYI,ROBERT T. KELLER, (1976)

Leader Reward Behavior: para la validez la escala de la conducta de la recompensa del líder fue de 22 ítems, muestra un comportamiento positivo, donde se mide la relación que existe entre el buen desempeño en el trabajo, las recompensas positivas (16 ítems: fiabilidad = 0,92) y la relación entre el mal desempeño laboral y la conducta del líder que tiene que ser corregida (cinco ítems: fiabilidad = 0,88).

Las prácticas de las escalas de 22 ítems de la organización e presentada por Keller, Slocum y Susman en 1974 la cual se tomó para medir las opiniones individuales de las estas prácticas dela organización como el énfasis en la cadena de mando la cual contaba con 11 ítems y una confiabilidad de 0.90, la formalización de reglas con 6 ítems y una confiabilidad de 0.70, el énfasis en la participación con 3 ítems y confiabilidad de 0.90 y las dimensiones de calidez con 14 ítems y con una confiabilidad de 0.80, además se agregó la participación con 7 ítems y una confiabilidad de 0.88.

Características del Empleo: se utilizaron 35 ítems, contando con 6 dimensiones como la variedad con seis ítems y una confiabilidad de 0.93, la autonomía con seis ítems y una confiabilidad de 0.93, la retroalimentación con 6 ítems y una confiabilidad de 0.90, oportunidades seis ítems y 0.88 de confiabilidad, buenas relaciones con las oportunidades seis ítems y confiabilidad de 0.89 y las relaciones con los demás con 5 ítems y una confiabilidad de 0.89.

Conflicto y ambigüedad del rol: con 14 ítems se aplicó para medir las percepciones de los individuos rol del conflicto con 8 ítems y confiabilidad de 0.93 y ambigüedad del rol con seis ítems y una confiabilidad de 0.92.

Expectativas: con 30 ítems se aplicó para medir el esfuerzo y el rendimiento de los individuos con 10 ítems y una confiabilidad de 0.82 y el desempeño y la recompensa con 18 ítems y una confiabilidad de 0.85.

CONCLUSIONES

Veinte ítems de este modelo se utilizaron para obtener las dimensiones de consideración líder y estructura de inicio que contaron con una variable de Cronbach respectivamente de 0,89 y 0,87. En la relación del buen desempeño en el trabajo y las recompensas positivas arrojaron 0,92 y 0,88 en cuanto a la variable de Cronbach, la cadena de mando, la formalización de reglas, el énfasis en la participación, las dimensiones de calidez y la participación tuvieron una variable de Cronbach respectivamente de 0.90, 0,70, 0,90, 0,80 y 0,88.

Las características de empleo conto con seis dimensiones: la variedad con una confiabilidad de 0,93, la autonomía de 0,93, la retroalimentación de 0,90, oportunidades de 0,88, buenas relaciones de 0,89 y las relaciones con los demás tuvo una confiabilidad de 0,89.

El conflicto y ambigüedad se aplicó para medir las percepciones de los individuos con y ambigüedad del rol los dos con una confiabilidad respectivamente de 0,93 y 0,92. Finalmente en el estudio se arrojaron los resultados de las expectativas que midieron el esfuerzo y el rendimiento de las personas con una confiabilidad de 0,82, junto con el desempeño y la recompensa con una confiabilidad de 0,85.

En conclusión las diferencias que se dan entre estas dos escalas son la relación en la participación, la retroalimentación, la autonomía, la ambigüedad del rol, la satisfacción del trabajo, supervisión y la satisfacción general. Además la confiabilidad siempre fue entre 0.8 y 0.9 lo que demuestra que estos modelos son seguros para medir el liderazgo.

E. RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO			
Elaborado por: SARAH ANGULO NAVARRETE			
TÍTULO		AUTOR (ES)	
The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties		GERRY LARSSON	
UNIDAD PATROCINANTE	PAGINAS	ANEXOS	AÑO
	253–262		2006
PALABRAS CLAVES		FUENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Lider. • Confiabilidad. 		<p>Antonovsky, A. (1987). <i>Unravelling the mystery of health: How people manage stress and stay well</i>. San Francisco: Jossey-Bass.</p> <p>Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. <i>Social Science & Medicine</i>, 36, 725–733.</p> <p>Aroian, K. J. & Norris, A. E. (2005). Confirmatory factor analysis. In B. H. Munro (Ed.), <i>Statistical methods for health care researchers</i>. 5th edn (pp. 351–375). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.</p> <p>Avolio, B. J. (1999). <i>Full leadership development: Building the vital forces in organizations</i>. Thousand Oaks, CA: SAGE.</p> <p>Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. L. (1998). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Birmingham University CLS Report 98-1.</p> <p>Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? <i>American Psychologist</i>, 52, 130–139.</p>	

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London: Laurence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.

Bentler, P. M. & Dudgeon, P. (1996). Covariance structure analysis: Statistical practice, theory, and directions. *Annual Review of Psychology*, 47, 563–592.

Burns, M. O. & Seligman, M. E. P. (1989). Explanatory style across the life span: Evidence for stability over 52 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 471–477.

Costa, P. T., Jr & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints, and disease: Is the bark worse than the bite? *Journal of Personality*, 55, 299–316.

Costa, P. T., Jr & McCrae, R. R. (1992). *Neo PI-R: Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Endler, N. S. & Magnusson, D. (1976). Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83, 956–974.

Eysenck, H. J. (1990). Biological dimensions of personality. In L. H. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 244–276). New York: Guilford Press.

Gustafsson, J-E. & Balke, G. (1993). General and specific abilities as predictors of school achievement. *Multivariate Behaviour Research*, 28, 407–434.

Gustafsson, J-E. & Stahl, P-A. (1996).

STREAMS user's guide (version 1.6 for Windows). Göteborg, Sweden: Multivariate Ware.

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: SAGE.

Kallenberg, K., Larsson, G. & Söderfeldt, B. (1997). View of life and health: A theoretical and empirical essay on the concepts of basic attitude and sense of coherence. *Archiv für Religionspsychologie*, 22, 237–249.

Larsson, G. (2001). Structural equation modeling: A new tool for psychologists. In F. Columbus (Ed.), *Advances in psychology research*. Vol. IV (pp. 131–149). Huntington, NY: Nova Science Publisher, Inc.

Larsson, G. (2002). Cigars, whiskey, and winning: A qualitative analysis of Kaltman's analysis of General Ulysses S. Grant's leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 45–53.

Larsson, G. (2003). Ledarskapsteori. In G. Larsson & K. Kallenberg (Eds.), *Direkt ledarskap [Direct leadership]* (pp. 28–53). Stockholm: Försvarsmakten.

Larsson, G., Carlstedt, L., Johansson, E. & Andersson, L. (2001a). Analysis of leadership dimensions: Combining transformational and functionalistic approaches. Swedish National Defence College, Karlstad, Research Report F:14.

Larsson, G., Johansson, A., Jansson, T. & Grönlund, G. (2001b). Leadership under severe stress: A grounded theory study. In R. I. Lester & A. G. Morton (Eds.), *Concepts for Air Force leadership* (pp. 441–447). Maxwell Air Force Base, AL: Air University.

Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O. &

	<p>Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. <i>Leadership & Organization Development Journal</i>, 24, 16–25.</p> <p>Larsson, G. & Kallenberg, K. (1999). Dimensional analysis of sense of coherence using structural equation modelling. <i>European Journal of Personality</i>, 13, 51–61.</p> <p>Lawley, D. N. & Maxwell, A. E. (1963). <i>Factor analysis as a statistical method</i>. London: Butterworths.</p> <p>Peterson, C., Seligman, M. E. P. & Vaillant, G. (1988). Pessimistic explanatory style is a risk factor for physical illness: A thirtyfive-year longitudinal study. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i>, 55, 23–27.</p> <p>Swedish Research Council (2002). <i>Forshningsetisha principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forshning [Research ethical principles in humanistic-social research]</i>. Stockholm: Vetenskapsrådet.</p> <p>Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. <i>Psychological Bulletin</i>, 96, 465– 490.</p> <p>Yukl, G. (1981/2002). <i>Leadership in organizations</i>. 5th edn. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.</p>
DESCRIPCIÓN	
<p>El cuestionario del Desarrollo de Liderazgo, fue diseñado para mejorar el modelo de liderazgo transformacional (Bass,1998;1999), fue creado por Gerry Larsson, su objetivo principal fue para medir algunas propiedades psicométricas de este modelo. Este fue aprobado para ser utilizado en</p>	

las Fuerzas Armadas de Suecia, en su mayoría los análisis de este modelo se dividen en dos subconjuntos de una muestra de militares suecos hombres y la segunda cadetes militares suecas.

CONTENIDO

Este modelo tiene tres tipos de estilos de liderazgo: de desarrollo, convencional y sin liderazgo, esta parte está influenciada por el liderazgo transformacional aunque se le hicieron algunos cambios al modelo original como el enfoque jerárquico, reducción de número de factores.

RESUMEN

Como abordan el liderazgo

El modelo de liderazgo transformacional tiene varios puntos a favor, tiene apoyo empírico a nivel mundial y una posición de liderazgo, sin embargo tiene fallas en su diseño no se ha relacionado con un marco meta-teórico más amplio y en los resultados empíricos hay dos tipos de problemas de dimensionalidad, el primero es la similitud entre los factores que representan el liderazgo transformacional los cuales son: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspirada y la influencia idealizada, lo que es un grave error ya que prácticamente siempre está midiendo lo mismo. El otro problema se encuentra en los factores que miden el liderazgo transaccional donde los coeficientes alfa de Croanbach se encuentran bajos, lo que demuestra que cada una de las escalas miden cosas diferentes. El último problema que se le ve al modelo transformacional es por las diferencias culturales, ya que ha provocado diferentes reacciones en los países escandinavos, ya que este tipo de modelo tiende a relacionarse con personajes de la historia como Adolfo Hitler y José Stalin.

Por estas mismas razones en el 2003 el Comandante Supremo de las Fuerzas Armadas de Suecia decidió adoptar el modelo DLQ.

El modelo del desarrollo del liderazgo se puede observar en la figura: todos sus factores se relacionan de tal manera que la relación entre el líder y las características contextuales lo que muestra los comportamientos exactos del liderazgo, lo que muestra que este modelo se basa en interacción persona-por-situación esto se encontró por medio de estudios cualitativos uno

mediante liderazgo bajo estrés severo y otro por medio de una análisis que realizo la dirección militar.

La manera en que el modelo identifica las cualidades de los lideres es conociendo los requisitos básicos y las competencias deseables, por esto mismo el mayor requisito básico de un líder es el más alto potencial de desarrollar sus competencias deseables y viceversa, puede que una buena combinación de estos dos cree un liderazgo exitoso pero esto no es suficiente ya que estas características también se ven afectadas por las condiciones ambientales, los grupos y las organizaciones.

Para encontrar un liderazgo exitoso relacionando todos estos factores se elaboraron cuatro niveles: el estilo dimensional que también puede ser llamado el liderazgo en desarrollo el cual es el nivel superior le sigue la consideración individualizada, posteriormente nivel faceta y el cuarto y más bajo el nivel del indicador.

Este modelo tiene tres tipos de estilos de liderazgo: de desarrollo, convencional y sin liderazgo, esta parte está influenciada por el liderazgo transformacional aunque se le hicieron algunos cambios al modelo original como el enfoque jerárquico, reducción de numero de factores.

Metodología

Los participantes

La muestra principal eran todos los líderes y sus calificadores, los cuales tenían que tomar unos cursos de liderazgo realizado por el Colegio de Defensa Nacional de Suecia en el 2003. Antes de tomar los cursos cada uno de los líderes en el DLQ, eligen 6 personas él o ella, uno en una posición superior, dos en el mismo nivel y tres subordinados para que los evalúen. Cada evaluador responde anónimamente y después devuelven el cuestionario para el Colegio de Defensa Nacional de Suecia.

Con el fin de mejorar el conjunto de datos su creador solo incluyo las respuestas de los evaluadores que eran subordinados del líder y que personas que habían conocido al líder hace más de seis meses en su posición actual, en resumen la primera muestra fueron 2507 calificadores, para cada líder se seleccionaron al azar dos subconjuntos de subordinados, uno llamado “Grupo X ”con 450 evaluadores y el otro llamado “Grupo Y” con 449 evaluadores.

La segunda muestra fueron todos los cadetes militares de una academia regional sueca eran 141

personas.

Medidas

Comportamientos de liderazgo: En la primera tabla se presentan 36 artículos, se pide si es alta la frecuencia con que las personas tienen que ver con el comportamiento dado en la tabla, puede ser calificado como casi Nunca, casi nunca, siempre y casi siempre

Competencias deseables: Este modelo cuenta con 21 artículos que sirven para medir las competencias de la siguiente manera: la competencia que se relaciona con la tarea de tres elementos, con la gestión, con la competencia social y la capacidad para manejar el estrés.

Resultados de liderazgo: se midieron los resultados según su rendimiento, la organización, imagen y satisfacción en el trabajo.

Personalidad :En este se obtuvieron los siguientes coeficientes alfa Cronbach: Neuroticismo : 0.85 , Extroversión : 0,76 , Apertura : 0.73 , Cordialidad :0,74 y Responsabilidad : 0.85 .

Sentido de la coherencia: Se utilizó utilizaron 13 ítems , todos los artículos se recopilaron de tal manera que 1 era el SOC más débil y 7 el más fuerte. El alfa de Cronbach fue de 0,82 en la muestra de cadetes.

Confiabilidad

La mayoría de las escalas contaron con coeficientes de alfa de Cronbach de 0.70 a 0.90, lo que muestra el modelo como aceptable.

METODOLOGÍA

Metodología

Los participantes

La muestra principal eran todos los líderes y sus calificadores, los cuales tenían que tomar unos cursos de liderazgo realizado por el Colegio de Defensa Nacional de Suecia en el 2003. Antes de tomar los cursos cada uno de los líderes en el DLQ, eligen 6 personas él o ella, uno en una posición superior, dos en el mismo nivel y tres subordinados para que los evalúen. Cada evaluador responde anónimamente y después devuelven el cuestionario para el Colegio de Defensa Nacional de Suecia.

Con el fin de mejorar el conjunto de datos su creador solo incluyo las respuestas de los evaluadores que eran subordinados del líder y que personas que habían conocido al líder hace más de seis meses en su posición actual, en resumen la primera muestra fueron 2507 calificadores, para cada líder se seleccionaron al azar dos subconjuntos de subordinados, uno llamado “Grupo X” con 450 evaluadores y el otro llamado “Grupo Y” con 449 evaluadores.

La segunda muestra fueron todos los cadetes militares de una academia regional sueca eran 141 personas.

Medidas

Comportamientos de liderazgo: En la primera tabla se presentan 36 artículos, se pide si es alta la frecuencia con que las personas tienen que ver con el comportamiento dado en la tabla, puede ser calificado como casi Nunca, casi nunca, siempre y casi siempre
 Competencias deseables: Este modelo cuenta con 21 artículos que sirven para medir las competencias de la siguiente manera: la competencia que se relaciona con la tarea de tres elementos, con la gestión, con la competencia social y la capacidad para manejar el estrés.

Resultados de liderazgo: se midieron los resultados según su rendimiento, la organización, imagen y satisfacción en el trabajo.

Personalidad :En este se obtuvieron los siguientes coeficientes alfa Cronbach: Neuroticismo : 0,85 , Extroversión : 0,76 , Apertura : 0,73 , Cordialidad :0,74 y Responsabilidad : 0,85 .

Sentido de la coherencia: Se utilizó utilizaron 13 ítems , todos los artículos se recopilaron de tal manera que 1 era el SOC más débil y 7 el mas fuerte. El alfa de Cronbach fue de 0,82 en la muestra de cadetes.

CONCLUSIONES

Los resultados del liderazgo se basaron en el rendimiento d las personas la imagen de la organización y la satisfacción del trabajo. En cuanto al neuroticismo, extroversión, apertura, cordialidad y responsabilidad los resultados fueron respetivamente de 0,85, 0,76, 0,73, 0,74 y 0,85. Finalmente se calificó el sentido de la coherencia en el cual se utilizaron 13 ítems que conto con un alfa de Cronbach de 0,82.

La mayoría de las escalas contaron con coeficientes alfa de Cronbach de 0.70 a 0.90, lo que muestra que el modelo tiene una alta confiabilidad.