

**ESTILOS DE LIDERAZGO, CONTEXTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
UN ESTUDIO COMPARATIVO EN POBLACIÓN CIVIL Y MILITAR**

**A. Castro y M. Nader**

Alejandro Castro Solano es doctor en Psicología y Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), Buenos Aires, Argentina. Martín Nader es licenciado en Psicología.

El estudio científico del liderazgo lleva ya más de cien años y a pesar de ello hay ciertos interrogantes que permanecen aún sin respuesta. Hasta

la fecha se ha podido lograr cierto consenso al afirmar que el liderazgo es un fenómeno eminentemente social en el que una persona –líder– ejerce la influencia sobre un grupo de personas –seguidores– para el logro de ciertos objetivos (Northouse, 1997).

A principios del siglo XX, las investigaciones estuvieron centradas en identificar aquellas características (rasgos) que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron denominadas teorías del *gran hombre* (Bass, 1990; Northouse, 1997). Posteriormente, el eje del estudio del liderazgo estuvo centrado en las conductas que presentaban los líderes. Pioneros en este período fueron los estudios realizados por el grupo de la universidad de Ohio (Bass, 1990). Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membrecía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill, 1963). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: *consideración e iniciación de estructura*. Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados

de los años 80 época en las que surgieron modelos alternativos dentro de los cuales se encuentra el modelo *camino-meta*.

Este modelo, que tuvo como antecedentes los trabajos de Evans (1970), House (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974), surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo. Se basa en cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. El modelo *camino-meta* se diferencia del *situacional* (Hersey y Blanchard, 1969) en el que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores o el modelo de la *contingencia* (Fiedler, 1964) en el que se busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas. En el modelo *camino-meta* se relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. La base de esta teoría se encuentra en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Huertas, 1997) según la cual los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo.

Aunque un líder puede comportarse de muchas maneras diferentes, desde este modelo las conductas se agrupan en cuatro estilos diferenciados: estilo *directivo*, *considerado*, *participativo* y *orientado a metas*.

House y Mitchell (1974) plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo al tipo de situación. Aquellos líderes más efectivos son los que adaptan su estilo a la situación o a las necesidades de sus seguidores.

Se cuenta con un gran número de investigaciones derivadas del modelo *Camino Meta*. Wooford y Liska (1993) en un metanálisis que compila 120 investigaciones encontraron que los resultados de los diferentes estudios variaban notablemente si se utilizaban diferentes instrumentos de medición, aún cuando se estuviesen valorando las mismas dimensiones. Por otro lado, encontraron que las características del trabajo influían decisivamente sobre las conductas del liderazgo y sobre el rendimiento de los seguidores. Algunas de las características mencionadas son el grado de autonomía, el grado de libertad y la estructura de la tarea.

### **Diferencias en los estilos de liderazgo según contexto**

Una de las grandes dificultades por las que los modelos clásicos (e.g. teorías del Gran Hombre) dejaron de tener vigencia fue el hecho de que ignoraron la influencia del contexto sobre las conductas del líder (Northouse, 1997; Bass, 1990). Aún en nuestros días, la pregunta sobre

el contexto sigue vigente. ¿Puede el contexto influir en las conductas del liderazgo en una organización?, ¿Qué relación existe entre la cultura de la organización, las creencias de los seguidores y los valores del líder en la efectividad en el trabajo? (Avolio, Sosik, Jung y Berson, 2003). Algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor y Redding, 1986; Child y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). Otra corriente alternativa y de gran impacto en la actualidad afirma que un líder es efectivo si es reconocido como tal. Esto está en estrecha relación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías de los seguidores (House, Wright y Aditya, 1997). Triandis (1993) afirma que existe una gran necesidad de contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que funcionan y cuáles no, en culturas con características diferentes. Las teorías y modelos del liderazgo son en extremo generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio (House, Javidan y Dorfman, 2001; Yukl, 2002). El análisis y estudio de los aspectos comentados tiene una implicancia directa en el entrenamiento de los líderes en función del contexto en el que tienen que poner en práctica su capacidad de conducción. Los programas de capacitación en las organizaciones deben tomar en cuenta los aspectos mencionados de cara a la efectividad de las acciones de formación que se implanten.

Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003), tomando como marco de referencia el modelo de liderazgo transformacional/transaccional plantean que las evaluaciones que los subordinados hacen de sus líderes son sensibles a la influencia del contexto. A su vez, esto influye sobre la estructura de la teoría y sobre las propiedades psicométricas del instrumento que se esté utilizando. En este sentido, Mischel (1977) afirma que en aquellos contextos más estables y con disciplina estricta (los ámbitos militares por ejemplo) las diferencias individuales son mínimas o inexistentes debido a que los sujetos no pueden comportarse como desean sino como lo dictan los reglamentos. Por otro lado, aquellos ámbitos más inestables y con menos disciplina (por ejemplo, una empresa familiar) permiten que las diferencias individuales se expresen de forma más notoria.

Una persona es considerada líder si la percepción de las acciones del jefe coincide con el prototipo de líder que tienen sus seguidores. Este prototipo varía para diferentes poblaciones, culturas, organizaciones y tipos de líderes (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla y Dorfman, 1999; Lord, Brown, Harvey y May, 2001; Lord, Foti y De Vader, 1984). Asimismo los estudios mas modernos señalan que un líder es efectivo si es reconocido como tal (Brown, Scott y Lewis, 2004), que la

efectividad del líder está muy ligada al ámbito de desempeño y que se encuentran múltiples diferencias individuales en contextos diferentes. En muchos casos las habilidades aprendidas en la formación no se pueden transferir contextos culturales diferentes (Berry, 2004). Asimismo el liderazgo depende de la situación que el líder tiene que resolver, no siendo lo mismo solucionar un problema bien estructurado que resolver problemas difusos y mal definidos (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

En un estudio realizado en población civil y militar utilizando el *Multi-factor Leadership Questionnaire* (Bas y Avolio, 1997) se encontraron diferencias en los estilos de liderazgo entre ambas poblaciones. En los líderes civiles predominaba el estilo de liderazgo transaccional. Estos líderes negociaban intercambios (recompensas y/o castigos) con sus seguidores a cambio del logro de los objetivos organizacionales propuestos. En cambio, en la población militar, predominaba un estilo de liderazgo transformacional. Estos líderes buscaban persuadir a sus seguidores mediante el ejemplo personal y la utilización del carisma, entre otras cosas (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004).

En otro estudio realizado con población civil (Castro Solano, 2005) se encontraron diferencias individuales en la percepción de las características atribuidas a un líder efectivo según el tipo de cultura organizacional en la cual estaban insertos tanto líderes como seguidores. Se encontró que el tipo de liderazgo *carismático* y *el orientado al grupo* caracterizaban a los "buenos líderes", para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional) siendo atributos mucho más importantes que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional). A su vez en culturas organizacionales diferentes predominaban distintos tipos de líderes que a su vez coincidían con los prototipos de liderazgo internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de las normas, con estilo más directivo. En cambio en las culturas más transformacionales el prototipo de líder era el participativo, democrático y con alta pre-ocupación por el subalterno.

En función de los aspectos comentados el presente estudio tiene como objetivos:

- a) Adaptar y validar un instrumento (*Path Goal Questionnaire-PGQ*) para evaluar los estilos de liderazgo según el modelo *camino-meta*.
- b) Examinar diferencias individuales entre los estilos de liderazgo en dos contextos diferentes (organizaciones civiles y militares).
- c) Determinar si existen diferencias individuales entre los grupos con y sin personal a cargo (líderes / seguidores).

- d) Verificar si existen diferencias individuales entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional percibida en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores para población civil.

## **Método**

### *Participantes*

En este estudio, participaron un total de 1491 sujetos los cuales pertenecían a dos poblaciones: civil y militar.

### *Población civil*

En total, participaron 1003 sujetos (466 varones y 537 mujeres) residentes en la ciudad de Buenos Aires y en el Conurbano Bonaerense. La media de edad para los varones fue de 33,44 años (DE= 10,33) mientras que la media de edad para las mujeres fue de 32,41 años (10,31). El 23% de los participantes tenían estudios universitarios completos (n=230) o en curso (33%, n=333). Un 20% (n=204) de los participantes contaba con estudios secundarios completos. El restante 17% (n=58) tenía estudios secundarios incompletos y primarios completos. Un bajo porcentaje contaba con estudios de postgrado (1%, n=18). Con respecto al tipo de empresa, la mayoría de los sujetos trabajaba en una empresa pequeña (28%, n=281); el 25% (n=254) trabajaba en una empresa mediana mientras que un 26% (n=266) trabajaba en una empresa de gran tamaño o multinacional. Por último, el 32% de los sujetos (n=322) tenían personal a su cargo, mientras que un 67% (n=681) no tenía personal subalterno.

### *Población militar*

Participaron del estudio 488 estudiantes militares (cadetes) que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años de duración. El 23% de los cadetes (n=111) estaban en el primer año de sus estudio, el 22% (n=108) cursaba el segundo año, el 29% (n=142) se encontraba en el tercer año de su formación y el 26% restante (n=127) eran cadetes cursaban el cuarto año. En cuanto a los sexos, la mayoría de ellos eran varones (425 cadetes, 87%) mientras que sólo el 12% (63 cadetes) eran del sexo femenino. El promedio de edad de los varones fue de 21,86 años (DE= 2,31) mientras que para las mujeres fue de 21,95 años (DE= 2,53). Si bien todos ellos tenían el mismo nivel de estudios alcanzado (universitario en curso), un pequeño porcentaje de cadetes (6,4%, n=30) habían cursado otros estudios de nivel terciario (profesorados o tecnicaturas) y universitarios (ingeniería, publicidad, derecho, comunicación, entre otras). El 37% de los cadetes (n=182) tenían personal a su cargo. Estos estaban cursando el tercero y cuarto año de su formación militar y se desempeñaban como jefes de sección con un promedio de 5 personas a su cargo.

### *Instrumentos*

*Cuestionario del Camino-Meta (Path Goal Questionnaire)*. Este instrumento fue creado por Indvik (1985, 1988) con el propósito de evaluar los estilos de liderazgo de acuerdo a la teoría del *Camino-Meta*. De acuerdo a esta teoría, los líderes motivan a sus subordinados para que logren ciertos objetivos. A diferencia de otros enfoques, este abordaje propone relacionar el estilo de liderazgo, las características de los subordinados y las características del ambiente. Existen cuatro estilos de liderazgo que un líder puede mostrar para llevar a cabo su cometido. Son los siguientes:

- *Directivo*: Este tipo de líder da instrucciones a sus subordinados acerca de cómo realizar la tarea, en cuánto tiempo y qué es lo que se espera de ellos, entre otras.
- *Considerado*: Este tipo de líderes atienden a sus subordinados de forma personalizada, se preocupan por su bienestar, atienden sus inquietudes y preocupaciones y, en general, tratan a los subordinados como iguales.
- *Participativo*: Estos líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización.
- *Orientado a Metas*: El líder que posee este estilo de liderazgo establece estándares de rendimiento muy exigentes para los seguidores, de modo que tengan el mayor nivel de productividad.

El instrumento consta de 20 ítems que se responden en formato auto-administrable. Se responden en formato de Likert con 7 opciones de respuesta. En el apartado de resultados se analizan las características psicométricas de la prueba.

*Organizational Description Questionnaire (Bass y Avolio, 1992)*. Este cuestionario consta de 28 ítems que se responden por verdadero o falso y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional, según el modelo de Bass (1998). La cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992) es entendida como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Estos “esquemas” son generalmente creados por los miembros fundadores de las instituciones y los primeros líderes. Los miembros de un determinado entorno desarrollan en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por

la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye tanto en actitudes y conductas de miembros y de grupos.

Los autores delimitaron dos tipos de cultura organizacional: a) *Cultura Transaccional*. Las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas. b) *Cultura Transformacional*. Este tipo de organizaciones es generalmente más flexible, informal y dinámica, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

La prueba ODQ permite caracterizar a los entornos organizacionales como predominantemente *transformacionales* o *transaccionales*. Raramente existen culturas organizacionales puras. Los autores afirman que una organización puede tener características transaccionales o transformacionales, por lo tanto estos estilos organizacionales deben entenderse en un continuo entre entornos altamente transformacionales a altamente transaccionales. La prueba permite obtener una puntuación de cultura transformacional y otro independiente de cultura transaccional. Según los autores la combinación de las puntuaciones caracteriza a las organizaciones en 9 tipos diferentes. Para los propósitos de este estudio se agruparon los tipos de cultura en 2 estilos: 1) Cultura alta y moderadamente transformacional; 2) Cultura alta y moderadamente transaccional. En este último tipo de ambiente organizacional predominan ambos tipos de culturas comentadas. Generalmente existe conflicto entre viejos y nuevos modos de hacer las cosas, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios organizacionales más conservadores y menos flexibles.

En un estudio previo (Castro Solano, 2005) se adaptó la prueba a población local civil y militar. En primer término, se tradujeron los ítems realizándose una prueba piloto (n = 20) verificando la validez conceptual y lingüística de los ítems. Se obtuvieron fiabilidades de 0.72 para la escala de cultura transaccional y de 0.82 para la escala de cultura transformacional por lo que se puede afirmar que es una prueba fiable.

### **Escenarios de Liderazgo**

Tomando como punto de partida la teoría *Camino-Meta* antes expuesta, se diseñaron cuatro viñetas en las que se contaba la historia de un jefe (líder) en la tarea de conducir a su grupo de trabajo en una situación real y con una tarea específica. El evaluado tenía que leer atentamente la viñeta y debía ponderar en una escala de 7 puntos con formato de respuesta Likert el grado en que el estilo de líder se acercaba o alejaba del que predominaba en la organización donde trabajaba. El propósito de estas viñetas era tener un criterio externo con el cual comparar las dimensiones de la prueba PGQ. En función de la teoría consideramos los 4 estilos de liderar comentados (Directivo, considerado, participativo y orientado a metas). Estos escenarios fueron validados por el sistema de jueces. A 20 psicólogos entrenados en la teoría del liderazgo sobre la que se basa el instrumento se les presentaron los escenarios y se les solicitó que indicaran que estilo de liderazgo evaluaba cada uno. Se obtuvo un índice de acuerdo superior al 90%.

### *Procedimiento*

Los instrumentos formaban parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. Las tareas de recolección de los datos de los participantes de la muestra 1 estuvieron a cargo de un becario. La muestra 2 fue coordinada por un Oficial militar. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. Los datos fueron cargados en planillas Excell. Estas tareas estuvieron a cargo de personal administrativo. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0.

### *Resultados*

En primer lugar se analizan las características psicométricas del PGQ y luego se desarrollan los objetivos principales del estudio.

### *Características psicométricas del PGQ*

#### *Fiabilidad*

En primer lugar, se calculó la fiabilidad del PGQ para cada dimensión en cada una de las poblaciones estudiadas utilizando el coeficiente alpha de Cronbach (consistencia interna). En este paso se eliminaron los ítems que hacían bajar la fiabilidad por cada escala. Se eliminaron 2 ítems de la dimensión estilo directivo; 1 de la dimensión Considerado; 1 de la dimensión participativo y 2 de la dimensión orientado a metas. Una vez llevado a cabo este procedimiento se trabajó con una escala de 14 ítems. Para ambas poblaciones, los niveles de fiabilidad resultaron muy adecuados (Ver Tabla 1).



**Tabla 1**  
Niveles de Fiabilidad por subescala

	Población Civil N = 1003	Población Militar N = 488
Directivo	0.76	0.75
Considerado	0.77	0.75
Participativo	0.80	0.68
Orientado a Metas	0.68	0.66

### *Validez Factorial*

#### *Análisis factorial exploratorio.*

Teniendo como objetivo estimar la validez de la prueba, se efectuaron análisis factoriales exploratorios de primer grado utilizando el método de análisis de componentes principales con rotación tipo Varimax, para cada una de las muestras (civil y militar). Dado que las estructuras factoriales de ambas poblaciones resultaron similares se trabajaron las dos muestras combinadas.

En primer lugar se verificó que la matriz de datos no fuera una matriz de identidad (Test de Esfericidad de Bartlett = 7339.87;  $p < 0,0001$ ) y que fuera adecuada para este tipo de análisis (Índice Káiser Meyer Olkin = 0,90). Se obtuvo una solución factorial compuesta por cuatro factores que explicaban el 66% de la varianza. Los ítems se agruparon según el modelo teórico propuesto a excepción del ítem 6, correspondiente a la dimensión orientado a objetivos y que saturaba más alto en la dimensión directivo que para la que originariamente había sido creado y del ítem 2 correspondiente a la dimensión considerado y que saturaba más alto en la dimensión directivo y participativo (Ver Tabla 2)

#### *Análisis factorial confirmatorio.*

Como segundo paso se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Como entrada para el análisis se utilizó la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala. En la Tabla 6 se recoge la información proporcionada por seis de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998):  $X^2$ ;  $X^2/df$ ; GFI, Índice de bondad de ajuste; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste; NFI, índice de ajuste normado; CFI, índice de ajuste comparado y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio). Aunque la magnitud del estadístico  $X^2$  es elevada y significativa, lo cual indica que los datos no se ajustan al

modelo propuesto, se ha considerado de manera complementaria otros índices de ajuste que también se muestran en la Tabla 6. Un análisis

**Tabla 2**  
Estructura factorial del PGQ en población civil y militar (N= 1491)

Item Original	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Les hace saber a sus subordinados que es lo que se espera de ellos (item 1)	<b>0,79</b>			
Informa a sus subordinados acerca de aquellas cosas que deben estar hechas y como deben hacerse (item 5).	<b>0,73</b>			
Les hace saber a sus subordinados que espera que rindan al máximo nivel (item 6).	<b>0,68</b>			0.43
Les explica a sus subordinados el nivel de rendimiento que se espera de ellos (item 14).	<b>0,65</b>			
Pide sugerencias a sus subordinados acerca de cómo llevar a cabo ciertas tareas. (item 12)		<b>0,79</b>		
Pregunta a sus subordinados acerca de que tareas deben ser realizadas (item 17).		<b>0,76</b>		
Cuando aparece un problema consulta a sus subordinados (item 3).		<b>0,71</b>		
Escucha atentamente las ideas y sugerencias de sus subordinados (item 4).		<b>0,58</b>		
Mantiene una relación laboral amigable con sus subordinados (item 2).	0.47	0.54	<b>0,28</b>	
Hace pequeñas cosas para que los subordinados se sientan a gusto siendo miembros del grupo (item 8).			<b>0,82</b>	
Su conducta contempla las necesidades personales de sus subordinados (item 20)			<b>0,68</b>	
Ayuda a sus subordinados a solucionar problemas que no les permiten llevar a cabo las tareas (item 15).			<b>0,64</b>	
Constantemente define objetivos demandantes que sus subordinados tienen que lograr (item 19).				<b>0,81</b>
Define estándares de rendimiento que son muy exigentes (item 10).				<b>0,76</b>

En negrita se señalan las saturaciones factoriales de los items según la teoría, en cada factor obtenido.

detallado de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio nos permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas, así como errores de medida asociados a dos de las variables observadas

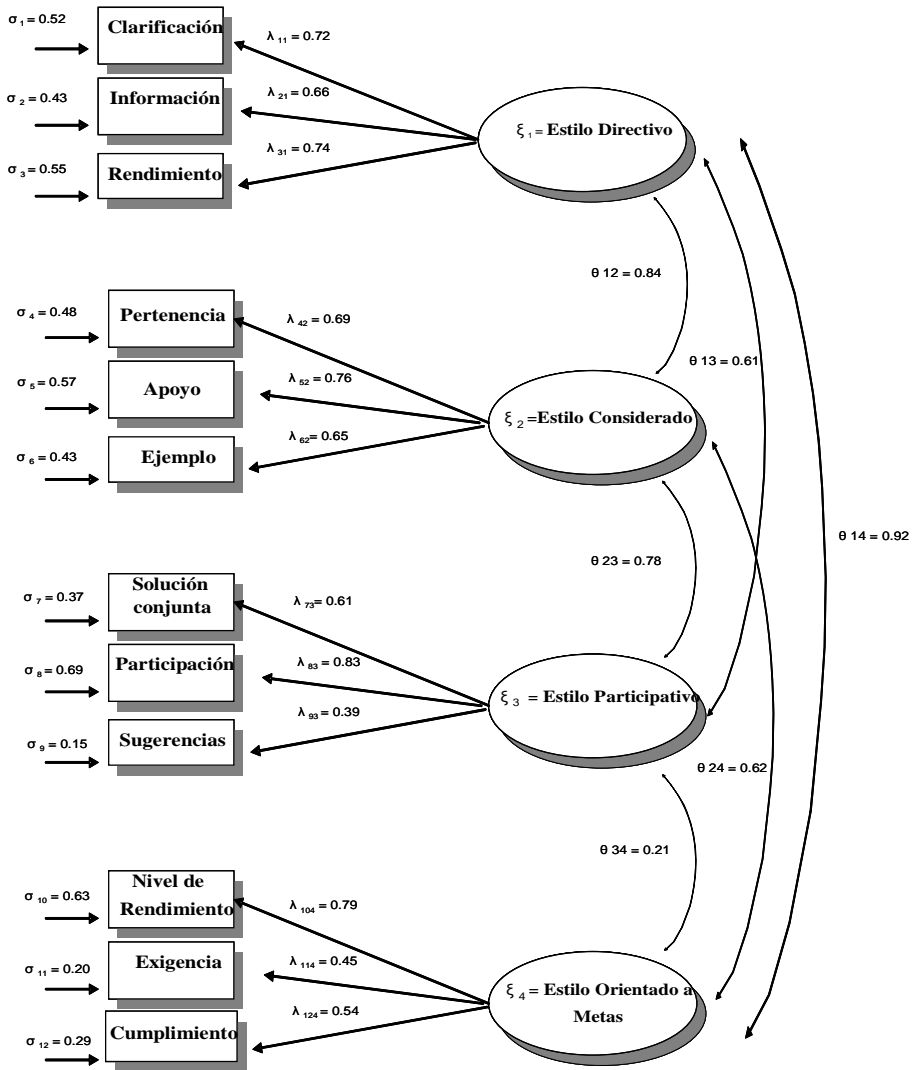
(item 2 de la dimensión considerado e item 17 de la dimensión participativo). Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, nos llevó a introducir dos modificaciones en el modelo original (extracción de los dos ítems del modelo) dando lugar a tres modelos reespecificados: 1) Para población civil y militar de forma conjunta 2) Para población civil y 3) Para población militar. Dichos modelos, aunque seguían estando compuestos por las cuatro dimensiones originales, constaban de solo 12 ítems de los 14 originales de la escala (Ver estimaciones del modelo en figura 1). Aunque el ajuste alcanzado resulta superior al del modelo original no es del todo óptimo. Para mejorar el modelo hubiera sido necesario la eliminación de otros ítems con saturaciones cruzadas, que por motivos teóricos se decidió conservar. No obstante los indicadores de los modelo reespecificados son moderadamente satisfactorios. Los análisis que siguen se realizan tomando en cuenta los resultados de estos análisis confirmatorios.

**Tabla 6**  
Índice de ajuste del modelo original y reespecificado para las dimensiones del cuestionario PGQ.

Modelo	Índices de ajuste							
	X2	$\chi^2/gf$	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	Calidad del Ajuste
Reespecificado 1. Población civil y militar	479.92	9.99	0.95	0.91	0.93	0.94	0.07	Medio
Reespecificado 2. Población civil	353.13	7.33	0.94	0.90	0.93	0.94	0.08	Bueno
Reespecificado 3. Población militar	206.64	4.30	0.93	0.90	0.90	0.92	0.08	Bueno

**Figura 1**

Análisis factorial confirmatorio. Cuestionario Path Goal para población militar. Parámetros estimados, errores de medida e indicadores de ajuste del modelo propuesto.



**Validez Convergente**

Para determinar la evidencia de validez de la prueba en función de un criterio externo a la misma se calcularon las correlaciones entre las dimensiones del PGQ y la prueba escenarios de liderazgo. Se supuso que se encontrarían correlaciones positivas y significativas entre las

dimensiones medidas por dos instrumentos diferentes. Se obtuvieron correlaciones positivas muy significativas –con tamaño del efecto moderado a amplio– entre las dimensiones de ambos instrumentos, tanto para población civil como militar. En este último caso las correlaciones resultaron levemente inferiores. Las correlaciones registraron un tamaño del efecto moderado (ver tablas 4 y 5).

**Tabla 4**  
Correlaciones entre dimensiones del PGQ y escenarios de liderazgo

Población civil N = 1003				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Estilo Directivo	<b>0.28</b> ** (a)	0.18 **	0.06 **	0.29 **
Estilo Considerado	0.19 **	<b>0.40</b> ** (b)	0.30 **	0.15 **
Estilo Participativo	0.12 **	0.35 **	<b>0.38</b> ** (c)	0.12 **
Estilo Orientado a Metas	0.26 **	0.34 **	0.21 **	<b>0.25</b> ** (d)

\* p > 0,05    \*\* p > 0,01

Tamaños del efecto: (a): d= 0.58; (b) 0.97; (c)= 0.92; (d)=0.51

**Tabla 5**  
Correlaciones entre dimensiones del PGQ y escenarios de liderazgo

Población Militar N = 488				
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
Estilo Directivo	<b>0.26</b> ** (a)	0.16 ** (d)	0.06 ns	0.23 **
Estilo Considerado	0.22 **	<b>0.22</b> ** (b)	0.16 **	0.21 **
Estilo Participativo	0.10 *	0.15 **	<b>0.24</b> ** (c)	0.06 ns
Estilo Orientado a Metas	0.20 **	0.12 **	0.08 ns	<b>0.16</b> (d)

\* p > 0,05    \*\* p > 0,01

Tamaños del efecto: (a): d= 0.53; (b) 0.45; (c)= 0.49; (d)=0.32

*Diferencias individuales en los estilos de liderazgo según tipo de población y según tipo de puesto*

Para establecer si existían diferencias en los estilos de liderazgo percibidos según tipo de población (civil y militar) y según el tipo de puesto que ocupa el sujeto (con personal a cargo o sin personal a cargo) se efectuó un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) con un diseño 2 (tipo de población: civil/militar) x 2 tipo de cargo (con personal a cargo o sin personal a cargo).

En cuanto a la influencia del tipo de población, los resultados muestran que existen diferencias entre los vectores de medias de ambos grupos ( $\lambda$  de Wilks = 0.87,  $F(4, 1484) = 55,66$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\eta = 0,13$ ). Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) con respecto al tamaño del efecto, podemos afirmar que la magnitud de las diferencias es moderada (ver contrastes univariados en la Tabla 6). Para determinar cuál es el estilo de liderazgo que diferencia a las dos poblaciones, se efectuó un análisis discriminante. Se obtuvo una función discriminante que era significativa ( $\lambda$  de Wilks = 0.88,  $\chi^2 = 292.65$ ,  $gl = 4$ ,  $p < 0,0001$ ) y explicaba el 13 % de la varianza. El estilo de liderazgo que más diferencia a las dos poblaciones es el estilo *Participativo* ( $r$  con la función = 0,67) a favor de la población civil.

**Tabla 6**  
**Diferencias en los estilos de liderazgo según población**

	<i>gl</i>	<i>F</i>
Directivo	1	17.72 **
Considerado	1	4.57 *
Participativo	1	95.97 **
Orientado a Metas	1	43.65 **

\*  $p < 0,05$       \*\*  $p < 0,01$

En cuanto a la influencia del tipo de puesto (con personal a cargo y sin personal a cargo), los resultados muestran que existen diferencias significativas entre ambos grupos ( $\lambda$  de Wilks = 0.98,  $F(4, 1484) = 6.78$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\eta = 0,02$ ) aunque la magnitud de esas diferencias es pequeña, limitando la significación práctica de las diferencias observadas.

Por último, no se observa interacción entre el tipo de cargo y el tipo de población ( $\lambda$  de Wilks = 0.98,  $F(4, 1484) = 6.45$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\eta = 0,02$ ).

*Diferencias en los estilos de liderazgo percibidos según cultura organizacional*

A los fines de establecer si existían diferencias en los estilos de liderazgo percibidos según el tipo de cultura organizacional predominante para cada población se efectuó un Análisis Multivariado de la Varianza (MANOVA) con un diseño de tipo 2 (tipo de población: civil/militar) x 2 (tipo de cultura organizacional: transformacional/transaccional). En primer lugar, se combinaron los puntajes obtenidos en cada una de las dos dimensiones del ODQ para obtener así el tipo de cultura organizacional predominante en cada organización. Para este estudio, se tomaron en cuenta sólo las culturas organizacionales transformacionales y transaccionales. En el caso de la población civil, este análisis demostró que existen diferencias muy significativas en los estilos de liderazgo percibidos en ambos tipos de cultura organizacional ( $\lambda$  de Wilks = 0.80,  $F(8, 2226) = 32.63$ ,  $p < 0.0001$ ,  $\eta = 0,20$ ). Asimismo se considera que la magnitud de estas diferencias es moderada (Cohen, 1991). Como segundo paso, para determinar cuál de los estilos de liderazgo discrimina entre los dos tipos de cultura se efectuó un análisis discriminante. Se obtuvo una función discriminante la cual era significativa ( $\lambda$  de Wilks = 0.79,  $\chi^2 = 238.50$ ,  $gl = 4$ ,  $p < 0,0001$ ) y que explicaba el 20 % de la varianza. El estilo de liderazgo que más diferenciaba a los dos tipos de cultura es el *Considerado* ( $r$  con la función = 0.95) a favor de las culturas transformacionales.

**Tabla 7**  
Diferencias en los estilos de liderazgo percibidos según cultura organizacional en población civil

	Tipo de Cultura Organizacional				F	Sig.
	Transformacional n = 302		Transaccional n = 174			
	Media	DE	Media	DE		
Directivo	15,47	3,18	13,64	3,93	56.20	***
Considerado	15,13	3,75	9,81	4,24	102.88	***
Participativo	14,11	3,98	8,57	4,17	54.55	***
Orientado a Metas	13,15	3,46	13,93	3,91	55.38	***

\*\*\*  $p < 0,0001$

## Discusión

Uno de los objetivos de este estudio era contar con una técnica válida y fiable para la evaluación de los estilos de liderazgo sobre la base del modelo *camino-meta* (Indvik, 1985; 1988). Los resultados de esta investigación señalan que la adaptación realizada del PGQ (versión argentina abreviada) tiene buenas propiedades psicométricas. Se obtuvo una solución de 4 factores que confirmaban las dimensiones del modelo teórico propuesto. Estos datos fueron luego verificados con técnicas de análisis factorial confirmatorio. Los análisis comentados indican un ajuste moderado del modelo original propuesto por House y Mitchell (1974) tanto para población civil como para la militar. El modelo exhibe un mejor ajuste para población militar que para población civil, aunque ambos son bastante satisfactorios. Para mejorar el ajuste hubiera sido necesario eliminar una de las dimensiones teóricas –*estilo orientado a metas*– cuyos ítems presentaban saturaciones cruzadas con otros elementos del modelo. Se decidió conservar la dimensión citada para respetar los cuatro estilos de liderazgo que propone la teoría, aunque el ajuste no fuera óptimo. En cuanto a las fiabilidades obtenidas se encuentran en valores entre .68 y .80 para población civil y entre .66 a .76 para población militar considerándose aceptables para este tipo de instrumento.

En cuanto a las diferencias entre los estilos de liderazgo entre población civil y militar encontramos diferencias entre ambos contextos. Los civiles tenían preferencia por el estilo de liderazgo *participativo* haciendo intervenir a los subordinados en la toma de decisiones, comparados con los militares. La percepción del estilo de liderazgo predominante en el superior no estaba en relación con el tipo de puesto desempeñado (líder o subordinado) ya que resultaron percepciones homogéneas en contextos muy diferentes (civil y militar).

El contexto organizacional resultó un modulador importante de los estilos de liderazgo en las organizaciones. En aquellas culturas más transformacionales predominaba un estilo de liderazgo *considerado*, comparado con las culturas más transaccionales y burocráticas. Estas diferencias son válidas para la población civil en la cual los contextos estudiados eran más heterogéneos por el tipo de muestra utilizada.

Estos resultados son similares a los obtenidos en un estudio previo en el que encontrábamos diferencias en las características atribuidas a los líderes según el contexto organizacional. Para las culturas dinámicas y flexibles (transformacionales) el tipo de líder esperado era carismático, orientado al grupo y democrático –*participativo* y *considerado*, en este estudio. En cambio, en las culturas más burocráticas y menos flexibles – la militar por ejemplo– predominaba un estilo de liderazgo más directivo y menos participativo (Castro Solano, 2005).



Las diferencias encontradas en los estilos de liderar en ambas poblaciones indican la necesidad de considerar el contexto en la evaluación del liderazgo. Es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse, por lo tanto un estilo de liderazgo participativo y considerado puede ser más adaptativo en un contexto que en otro. Al igual que Antonakis et. al. (2003) se considera fundamental tomar en cuenta los aspectos contextuales en la generación de teorías y en la evaluación de instrumentos de evaluación derivados.

En función de los resultados comentados resulta importante el estudio de las variables moderadoras en el estudio del liderazgo (House, Nages, Ruiz Quintanilla y Dorfman, 1999). El liderazgo no es tan lineal como aparenta, sino que existen variables organizacionales que inciden sobre el tipo de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su efectividad depende de los atributos que los seguidores le otorguen. El líder para resultar exitoso debe ajustar su estilo de liderar en función del tipo de grupo que tiene que conducir y de la cultura organizacional donde está inserto.

Futuros estudios deberán considerar los efectos del bajo ajuste entre estilos de liderazgo, conductas esperadas del líder y cultura organizacional. La consideración de las normas culturales y su posible violación por parte del líder hace que una conducta muy efectiva y adaptativa en una situación resulte absolutamente desadaptativa en otra distinta.

## **Referencias**

- Adler, N.J.-Doktor, R.-Redding, S.G.(1986): From the Atlantic to the Pacific Century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 295-318.
- Antonakis, J.-Avolio, B.-Sivasubramanian, N.(2003): Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B.-Avolio, B.(1997): *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden Inc, Redwood City.
- Bass, B.M.(1990): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M.(1998): *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Bass, B.M.-Avolio, B.J.(1992): *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M.(1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Berry, J.(2004): Fundamental psychological processes in intercultural relations. En: D. Landis, J. Bennett y M. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (pp.166-184). London: Sage Publications.
- Brown, D.J.-Scott, K.A.-Lewis, H.(2004): Information processing and leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo y R.J. Sternberg. *The nature of leadership*. (me faltan los números de páginas). London: Sage.

- Castro Solano, A. (2005): Teorías implícitas del liderazgo y percepción de la cultura organizacional. Manuscrito enviado para su publicación.
- Castro Solano, A.-Nader, M.-Casullo, M.M. (2004): La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología*, 22 (1), 63-88.
- Child, J.-Tayeb, M. (1983): Theoretical perspectives in cross-national organizational research. *International Studies of Management and Organization*, 12(4), 23-70.
- Den Hartog, D.N.-House, R.J.-Hanges, P.J.-Ruiz-Quintanilla, S.A.-Dorfman, P.W. (1999): Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Evans, M.G. (1970): The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F.E. (1964): A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, NY: Academic press.
- García-Cueto, E.-Gallo Alvaro, P.-Miranda, R. (1998): Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717-724
- Hemphill, J.K.-Coons, A.E. (1957): Development of the leader behavior description questionnaire. En R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.) *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hersey, P.-Blanchard, K.H. (1969): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R.-Dessler, G. (1974): The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. En J. Hunt y L. Larson (Eds): *Contingency approaches in leadership*. (pp29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. (1971): A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328
- House, R.J.-Mitchell, T.R. (1974): Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97
- House, R.J.-Javidan, M.-Dorfman, P.W. (2001): Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An introduction*, 50 (4), 489-505.
- House, R.J.-Wright, N.S.-Aditya, R.N. (1997): Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley y M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Huertas, J.A. (1997): *Motivación: Querer aprender*. Buenos Aires: Aique
- Indvik, J. (1985): A path goal theory investigation of superior-subordinate relationships. Tesis doctoral inédita. University of Wisconsin-Madison
- Indvik, J. (1986): Path goal theory of leadership: A meta analysis. *Proceedings of the Academy of Management Meeting*, 189-192.
- Levitt, T. (1983): The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Lord, R.-Foti, R.-De Vader, C. (1984): A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R.G.-Brown, D.J.-Harvey, J.L. (2001): System constraints on leadership perceptions, behavior, and influence: An example of connectionist level processes. En: M.A. Hogg y R.S. Tindale (Eds), *Blackwell handbook of social psychology: Vol 3. Group processes*, (pp 283-310). Oxford: Basil Blackwell.
- Mischel, W. (1977): The Interaction of Person and Situation. En D. Magnusson and N. S. Endler, (eds.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*, (pág. 340-341). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

- Northouse, P. (1997): *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications
- Stogdill, R.M. (1963): *Manual for the LBDQ-Form XII*. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research.
- Triandis, H.C. (1993): The contingency model in cross-cultural perspective. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp 167-188). San Diego: Academic Press.
- Wooford, J.C.-Liska, L.Z. (1993): Path goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 19 (4), 857-876
- Yavas, B.F. (1995): Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.
- Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Nota:** Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación (Argentina). Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03.