

ARTÍCULO

El Liderazgo y su Evolución Histórica

Leadership and its historical evolution

Recepción: 05/10/2015

Aceptación: 13/11/2015

Publicación: 05/12/2015

Resumen

El presente artículo tiene como propósito hacer una revisión de la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con las características de los líderes de las civilizaciones antiguas hasta la modernidad. Al referirse a los tipos de liderazgo se ha observado que el liderazgo transformacional tiene un rol importante en las empresas, como refiere Peter Drucker en su libro seminal *La Gerencia en la Sociedad Futura*, la clave es la ventaja competitiva que significa que la única manera de que sobresalga una compañía en una economía y una sociedad basadas en el conocimiento es obtener más de la misma clase de personas, es decir, manejar sus trabajadores del conocimiento para obtener mayor productividad. En conclusión es transcendental reconocer que el impacto que genera el liderazgo en las sociedades es notable. Los líderes logran efectos positivos porque comparten su conocimiento, lo que significa que tiene que hacerse público.

Palabras clave: *Liderazgo, liderazgo transformacional, conocimiento, ventaja competitiva, productividad.*

Abstract

The purpose of this article is to review the evolution of leadership through history; it begins with the characteristics of the leaders of ancient civilizations to modern. Referring to the types of leadership has observed that transformational leadership has an important role in enterprises, as regards Peter Drucker in his seminal book, *Management in the Next Society*. He indicated the importance of competitive advantage, which means the only way that a company can grow in an economy, is the knowledge based in the society, which means to obtain more of the same people; as a result, the workers managed the knowledge in order to achieve greater productivity. In conclusion, it is transcendental to recognize the impact of leadership in societies. The leaders achieve positive effects due to share their knowledge, which means it has to be communicated to the public.

Key words: *Leadership, transformational leadership, knowledge, competitive advantage, productivity.*

Introducción

Recordar la historia del liderazgo, ha servido para comprender los modos de producción en las civilizaciones antiguas, edad media y revolución industrial. Así es como han ido evolucionando los estilos de liderazgo a través de la historia. El presente artículo ha realizado una revisión de la literatura de estudiosos del Liderazgo con el propósito de conocer en qué forma los tipos de liderazgo transformacional y transaccional inciden en las direcciones de las diversas organizaciones en razón que los comportamientos de los principales líderes se convierten en símbolos de la nueva cultura de la organización.



Econ. María del Carmen Lapo Maza, MGS.

Concursante del Programa Doctoral en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM. Lima, Perú (en curso).

Magíster en Economía Agraria, Magíster en Comunicación Organizacional, Economista.

Directora de las maestrías en Administración de Empresas y Gerencia en Servicios de la Salud.

Directora de Proyectos de Investigación financiados por el SINDE.

Docente Titular Principal de Estadística y Econometría de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Aporada en Ecuador de GHESA INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA S.A.

E-mail: carmita.lapo@gmail.com
maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec



Ing. Mariella Johanna Jácome Ortega, MGS.

Concursante del Programa Doctoral en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM. Lima, Perú (en curso).

Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Ingeniera Comercial con Especialización en Marketing y Finanzas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Premio Contenta de la XXXIII Promoción de Ingenieros Comerciales de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Mejor Promedio de la VIII Promoción de Maestranteras de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Directora de Proyectos de Investigación financiados por el SINDE e investigadora.

Docente del Sistema de Postgrado y Pregrado de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

E-mail: mjo2010@gmail.com

Revisión de la Literatura

En la revisión de la historia del liderazgo se hará un breve recorrido desde las antiguas civilizaciones como sumeria, babilonia, china y griega; así como la edad media y la revolución industrial identificando el rol que han desempeñado a lo largo de los años generando un impacto positivo en la sociedad.

Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos. Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos. En el Siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que sean sus representantes. Al finalizar el siglo II a.C., surgieron los griegos como cultura dominante, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración.

En el siglo XVIII el emperador Federico II el Grande, con el propósito de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar para asesorar el mando militar. En el caso de la Iglesia, la misma cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una cabeza ejecutiva, como es el caso del Papa (Estrada, 2007). En el siglo XVI, Venecia se convirtió en la mayor instalación industrial del mundo y se preocupó de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras y de dirección personal. En la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, la autoridad era el terrateniente, el mismo que tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio (Estrada, 2007). A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura. En el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes en predios especializados. En la

actualidad, se dice que las condiciones materiales y la ética protestante fueron las causantes de la revolución industrial y del desarrollo del capitalismo, lo que acarreó constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales.

En el siglo XVII con la revolución industrial que se inicia en Inglaterra se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la de vapor que funcionaba con carbón que influyó en el transporte y la fabricación, entre otros. Los protagonistas en esta etapa fueron la burguesía y los obreros. La segunda etapa se presenta en el siglo XIX, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el propósito de mejorar la producción: la dinamo, el motor de explosión, teléfono que funcionaba con electricidad y petróleo. En esta etapa la burguesía y los terratenientes tenían el poder, la clase media y la clase popular eran los subordinados. La tercera etapa entre el siglo XX y XXI, aparece la robotización que funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica. Los protagonistas de esta etapa fueron las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión (Estrada, 2007).

En nuestros días es reconocido que en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio. D'Alessio (2008) consideró que los aspectos internos de la organización deben evaluarse para no fracasar cuando se implementen los procesos. Es decir, el líder conduce a las personas de una organización para alcanzar la visión establecida por medio de los objetivos estratégicos. El líder es un agente de transformación de las organizaciones.

Burns (1978) en su libro seminal Liderazgo, clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. "El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico" (D'Alessio, 2012, p. 29).

El líder transformacional debe preocuparse para que la organización y sus miembros estén alineados en la consecución de los objetivos; es decir, el líder transformacional inspira, motiva y estimula intelectualmente. En cambio, el líder transaccional sigue una práctica de refuerzo contingente de seguidores. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, y exige mayor desarrollo moral (Bass, 1999).

Las situaciones que se han presentado cada vez más en equipos de profesionales es la educación, ésta, se ha convertido en un factor común. Cada vez más profesionales

se ven entre sí mismos como colegas en lugar de manejar relaciones basadas en superiores con subordinados (Bass, 1999).

Con el transcurso de los años se fomenta la autonomía y el trabajo, por lo tanto es un desafío importante para la satisfacción laboral. Los aspectos relacionados con el sueldo fijo, beneficios, seguros, y el empleo asegurando largo tiempo ya no son consideradas como una garantía de desempeño meritório. Al mismo tiempo, el liderazgo transaccional por sí sólo no puede proporcionar la satisfacción laboral. El trabajador de la organización conforme de la década de 1950 estaba totalmente dedicado a la empresa no cuestionaba la autoridad, en la década de 1990, mucho escepticismo ha sustituido a las normas de la conformidad incuestionable de la década de 1950 (Bass, 1999).

El liderazgo transaccional se refiere a la relación de intercambio entre el líder y el seguidor para satisfacer sus propios intereses. Puede tomar algunas formas de recompensa: contingente, gestión por excepción, liderazgo pasivo; y, laissez-faire. (Bass, 1999).

El liderazgo transformacional se refiere al líder que mueve a los individuos más allá de los propios intereses inmediatos a través de la influencia idealizada o carisma, inspiración, estímulo intelectual, o consideración individualizada, logrando elevar el nivel del seguidor de madurez y de ideales, así como la preocupación por el logro, autorrealización y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad (Bass, 1999).

Bass (1998) afirmó que la investigación acerca de cómo el liderazgo transformacional realza el compromiso, la participación, la lealtad y el rendimiento de los seguidores mientras que el liderazgo transaccional puede inducir a situaciones de más estrés.

Williams (1994) mostró que los líderes transformacionales muestran más conductas de ciudadanía como el altruismo, la conciencia, el espíritu deportivo, la cortesía y la virtud cívica, así como influye a sus subordinados con estos mismos valores.

Los líderes transformacionales pueden ser directivos o participativos, autoritarios o democráticos. Por ejemplo el caso de Nelson Mandela es un directivo y es transformacional cuando declara olvidar el pasado. Él puede ser participativo y transformacional cuando apoya activamente e involucra a sí mismo en consultas multirraciales; mientras que puede ser directivo y transaccional cuando promete a los negros mejores viviendas a cambio de sus votos, y, es participativo y transaccional cuando llega a acuerdos mutuos sobre compartir el poder con la minoría blanca.

Avolio y Gibbons (1988) informaron que los ejecutivos

industriales que fueron valorados por sus subordinados como altamente transformacionales informaron en las entrevistas retrospectivas que sus padres les proporcionaban retos difíciles (Gibbons, 1986). Del mismo modo, los líderes comunitarios de transformación describen la infancia y las experiencias de adolescentes con padres desafiantes y que ocupaban altos estándares.

Los líderes en las culturas colectivistas ya tienen la responsabilidad moral de cuidar de sus subordinados, para ayudarles a preparar un plan de desarrollo de la carrera, entre otros aspectos. En doble vía, los subordinados tienen la obligación moral de responder con lealtad incondicional y obediencia (Jung, Sosik, & Bass, 1995).

Varios estudios han demostrado que las mujeres tienden a ser algo más transformacionales que sus homólogos masculinos y hasta cierto punto esto se acompaña de una mayor satisfacción. Sin embargo, se podría proponer el sesgo anti-femenino y desventaja como una explicación plausible para constatar que las mujeres son algo más transformacionales y por lo tanto más probable que los líderes efectivos (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). Sin embargo, no se dan muchos casos de mujeres que se encuentren en altos cargos de dirección.

Hay quince definiciones que Yukl (2012) planteó respecto a comportamientos de liderazgo específicos: planificación, aclaración, monitoreo, resolución de problemas, apoyo, reconocer, desarrollo, empoderamiento, abogar el cambio, previendo el cambio, fomentando la innovación, facilitando el aprendizaje colectivo, redes, y, supervisión externa.

Sobre liderazgo efectivo se han realizado una gran cantidad de investigaciones, que han tratado de identificar los tipos de comportamientos que mejoran el rendimiento individual y colectivo (Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A., 1998). El instrumento de investigación más utilizado ha sido la encuesta. En el último medio siglo, cientos de estudios han examinado la correlación entre el comportamiento de liderazgo y diversos indicadores de la efectividad de esta medida (Bass, 1990; Yukl, G.; Gordon, A.; & Taber, T., 2002). Un problema importante en la investigación y la teoría sobre el liderazgo eficaz ha sido la falta de acuerdo en relación a qué categorías de comportamiento son importantes y significativas para los líderes, es decir, es muy difícil comparar e integrar los resultados de los estudios que utilizan diferentes conjuntos de categorías de comportamiento. Ha habido una expansión de taxonomías sobre el comportamiento de liderazgo. Diferentes términos se han utilizado para referirse a los mismos tipos de conducta.

La investigación de liderazgo temprano destacó dos categorías generales de comportamiento, un comportamiento que está orientado a las relaciones y el otro que está orientado a la tarea. Durante tres décadas, la investigación sobre la conducta

del líder estaba dominado por un enfoque en estas dos categorías definidas en términos generales. Algunos estudios buscaban medir la correlación de la efectividad del liderazgo, la satisfacción y el desempeño subordinado. Se encontró que ambos comportamientos tienen una correlación positiva pero débil con el rendimiento subordinado (Fisher & Edwards, 1988).

Algunas teorías de la organización sugieren cambiar el estilo de liderazgo (Tushman & Romanelli, 1985) pero no describen los tipos específicos de comportamientos de cambio que se requieren. Las teorías de liderazgo transformacional y carismático (Conger & Kanungo, 1998; House, 1977) incluyen algunas conductas orientadas al cambio, y hay cada vez más pruebas de que estos comportamientos están relacionados con la efectividad de los líderes (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Sin embargo, existe un nivel de confusión entre las conductas transformacionales específicas, lo que hace difícil determinar cuáles son más importantes en una situación particular (Yukl, 1999).

La primera evidencia de que el liderazgo orientado al cambio es un tipo distinto de comportamiento proviene de dos estudios realizados durante la década de 1990. En el primer estudio, Ekvall y Arvonen (1991) desarrollaron un cuestionario (Fleishman, 1953; Stogdill, Goode, & Day, 1962) que incluyó algunos elementos nuevos en los aspectos de la orientación al cambio de liderazgo y se utilizó el análisis factorial. Los resultados señalaron que el comportamiento orientado al cambio se correlaciona de manera fuerte con los subordinados, mientras que el comportamiento de los empleados centrados tiene alta correlación con la satisfacción subordinada con el gerente.

En el segundo estudio, Yukl (1998) administró cuestionarios del comportamiento del líder a 318 colaboradores directos de los directivos responsables de 48 unidades organizativas (división, agencia, oficina del distrito, vegetales) de diferentes tamaños a partir de 15 organizaciones del sector público y privado. La mayoría de los administradores ocuparon cargos directivos de nivel medio o superior. El instrumento utilizado se usó en talleres de retroalimentación de múltiples fuentes (Yukl & Lepsinger, 1990). El cuestionario incluyó algunos elementos adaptados del cuestionario propuesto por Bass & Avolio (1990). Las puntuaciones de la escala de la tarea, las relaciones, y el cambio de comportamiento fueron significativamente correlacionados con la satisfacción subordinada con el líder y el compromiso organizacional.

El apoyo es un componente de consideración individualizada, según la definición de Bass y Avolio (1990) y Podsakoff et al. (1990). Estudios indican que el apoyo es un aspecto distinto y significativo del comportamiento de liderazgo. El liderazgo de apoyo ayuda a construir y mantener relaciones interpersonales efectivas. Hay fuertes indicios de que el apoyo se relaciona con la satisfacción del seguidor con el líder

(Bass, 1990; Yukl, 1998). Sin embargo, se ha encontrado una relación no significativa entre el apoyo y el rendimiento del seguidor (Fisher & Edwards, 1988; Kim & Yukl, 1995; Yukl, Wall, & Lepsinger, 1990). Apoyando es más probable que sea eficaz cuando se combina con otros comportamientos de liderazgo pertinentes.

El desarrollo fue identificado como el comportamiento de liderazgo claro y significativo en los estudios que implican la observación de los gerentes (Luthans & Lockwood, 1984). La investigación descriptiva proporciona evidencia de que los directivos eficaces toman un papel más activo en el desarrollo de las habilidades y la confianza de los subordinados (Bradford & Cohen, 1984; McCauley, 1986). El desarrollo se correlacionó con el rendimiento del seguidor en algunos estudios (Javidan, 1992; Kim & Yukl, 1995; Yuki, Wall, & Lepsinger, 1990).

Varios estudios con análisis factorial de descripción de comportamiento han encontrado pruebas de que el reconocimiento es un tipo distinto de comportamiento de liderazgo. La taxonomía enfatiza el reconocimiento porque es más fácil para proveer recompensas tangibles, es más personal, y es relativamente independiente del sistema de recompensa formal de la organización. Los estudios descriptivos en las organizaciones (Kouzes & Posner, 1995; Peters & Austin, 1985) sugieren que los líderes eficaces proporcionan el reconocimiento a los subordinados por sus logros y contribuciones. Un experimento de campo por Wikoff, Anderson, y Crowell (1983) encontró que los elogios otorgados por el supervisor aumentaron significativamente el rendimiento subordinado. La mayoría de los estudios han encontrado una correlación positiva con la satisfacción del subordinado. Sin embargo, los resultados de los efectos sobre el rendimiento son menos consistentes en los estudios de la encuesta (Kim & Yukl, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996).

El componente clave de la consulta con las personas o el grupo es una forma de liderazgo participativo. Este tipo de comportamiento de liderazgo está incluido en la teoría de camino-meta de los modelos de liderazgo normativos (House & Mitchell, 1974) y propuesta por Vroom y Yetton (1973) y por Vroom y Jago (1988). La evidencia de que la consulta es una forma distinta y significativa de comportamiento de liderazgo es proporcionada por los estudios propuestos por Yukl (1989). El empoderamiento es una forma distinta de comportamiento de liderazgo. Mientras que estudios reportaron que la delegación y la consulta tenían antecedentes y consecuencias distintas (Leana, 1987; Yukl & Fu, 1999).

A lo largo de la revisión literaria se ha observado que el liderazgo transformacional tiene un rol importante en las empresas, como refiere Peter Drucker en su libro seminal *La Gerencia en la Sociedad Futura*, la clave es la ventaja

competitiva que significa “que la única manera de que sobresalga una compañía en una economía y una sociedad basadas en el conocimiento es obtener más de la misma clase de personas, es decir, manejar sus trabajadores del conocimiento para obtener mayor productividad. Para repetir el viejo dicho de hacer que gente ordinaria haga cosas extraordinarias” (Drucker, 2002, p.121).

La forma de hacer liderazgo ha cambiado en razón de que la conducta de las personas ha evolucionado, se requiere que los líderes se adapten a los nuevos entornos. Como refiere Drucker (2002) “en los últimos 40 o 50 años la economía dominaba; en los próximos 20 o 30 años dominarán las cuestiones sociales. El rápido aumento de la población de edad madura y la rápida disminución de la población joven significan que habrá problemas sociales”; por ello, “es grande la tentación de administrar sólo para el corto plazo, pero es muy peligrosa. Una de las cosas que los gerentes tienen que aprender, y que pocos saben, es a equilibrar el corto y largo plazo” (p.73).

Conclusión

La investigación aplicada en el liderazgo transformacional ha sido abundante. Ha habido una demostración de las contribuciones de liderazgo transformacional a otros criterios como la innovación y la mejora de la calidad generando impactos positivos en la organización y en los entes relacionados a la misma.

Es transcendental reconocer que el impacto que genera el liderazgo en las sociedades es notable. Los líderes logran efectos positivos porque comparten su conocimiento. “El conocimiento tiene que ponerse de una manera que se pueda enseñar, lo que significa que tiene que hacerse público” (Drucker, 2002, p.249). Es importante comprender que “La característica central de la sociedad futura, serán sus nuevas instituciones y nuevas teorías, ideologías y problemas” (Drucker, 2002, p. 287), donde los líderes conducirán a cumplir los objetivos organizacionales con nuevas tendencias, generando innovación y evolución en la clase trabajadora en beneficio de una sociedad en general.

Listado de Referencias

- Avolio, B.J., & Gibbons, T.C. (1988). *Developing transformational leaders: A lifespan approach*. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Ed.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., Avolio, B.J., & Atwater, L. (1996). *The transformational and transactional leadership of men and women*. *International Review of Applied Psychology*, 45, 5-34.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32
- Bradford, D. L., & Cohen, A. R. (1984). *Managing for excellence: The guide to developing high performance organizations*. New York, NY: John Wiley.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Editorial Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (2da. Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Revisiting: *The question of born vs. made: Toward a theory of development of transformational leaders*. Doctoral dissertation, Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura* (Jorge Cárdenas, trad.). New York, NY: St. Martin's Press.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). *Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model*. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Estrada, S. (2007). *Liderazgo a través de la historia*. *Scientia et Technica*, 1(34), 343-348
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). *Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis*. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 201-205.
- Fleishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*. *Personnel Psychology*, 36, 1-6.
- Gibbons, T.C. (1986). *Revisiting: The question of born vs. made: Toward a theory of development of transformational leaders*. Doctoral dissertation, Fielding Institute, Santa Barbara, CA.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. *Contemporary Business*, 1, 81-98.
- Javidan, M. (1992). *Managers as leaders: Developing a profile of effective leadership in top management*. In K. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of Leadership* (pp. 47-58). Greensboro, NC: Center For Creative Leadership.
- Jung, D.L., Sosik, J., & Bass, B.M. (1995). *Bridging leadership and cultures: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures*. *Journal of Management Inquiry*, 2, 3-18.

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Leana, C. R. (1987). Power relinquishment versus power sharing: Theoretical clarification and empirical comparison of delegation and participation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 228-233.

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

Luthans, F., & Lockwood, D. L. (1984). Toward an observation system for measuring leader behavior in natural settings. In J. G. Hunt, D. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 117-141). New York: Pergamon Press.

McCauley, C. D. (1986). *Developmental experiences in managerial work* (Tech. Rep. No. 26). Greensboro, NC: Center For Creative Leadership.

Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.

Peters, T. J., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

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., Mackenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept theory*. *Organization Science*, 4, 1-17.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., & Scandura, T. A. (1998). Delegation and leader-member exchange: Main effects, moderators, and measurement issues. *Academy of Management Journal*, 41, 298-318.

Seltzer, J., & Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.

Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

Stogdittl, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269.

Vroom, V.H. & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

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

Wikoff, M., Anderson, D. C., & Crowell, C. R. (1983). Behavior management in factory setting: Increasing work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 97-128.

Williams, E.S. (1994). *Tying up loose ends: The role of transformational leadership in OCBs, commitment, trust and fairness perceptions*. Unpublished Paper, New Orleans, LA: Southern Management Association.

Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl, G., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 223-238). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Yukl, G. (1998). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Yukl, G., & Fu, P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219-232.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.

Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention*. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. Doi: 10.5465/amp.2012.0088