

TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos

A. Castro y M. Fernández

Alejandro Castro Solano y Mercedes Fernández Liporace son Profesores Regulares en la Universidad de Buenos Aires e Investigadores Adjuntos del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Jean Jaures 437, 8°. 19 -1215, Buenos Aires).

A pesar de no haberse consensuado una definición única sobre el proceso de *liderazgo*, puede afirmarse que éste se caracteriza por la capacidad de una persona para motivar e

influir a sus seguidores con miras a contribuir a la consecución de ciertos objetivos dados, así como al éxito de un proyecto organizacional establecido (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002; Northouse, 1997; Yukl y Van Fleet, 1992). Por ende, se trata básicamente de un proceso atributivo que resulta definido por medio de la percepción social, ya que alguien se erige en líder en tanto sea percibido en esa posición por los demás; es en virtud de esta etiqueta que recibe de parte de sus seguidores que se aprecia un aumento en la influencia que ejerce sobre los mismos, situación que no se verifica si un individuo ocupa un rol de jefatura sin estar ubicado en un lugar de liderazgo (Brown, Scott y Lewis, 2004; Cantor y Mischel, 1979; Katz y Kahn, 1978; Lord y Maher, 1991; Wofford, Godwin y Wittington, 1998).

En la actualidad existe una gran disparidad de enfoques sobre el fenómeno del liderazgo; una clasificación posible toma en cuenta la manera en que se estudia este proceso; desde este punto de vista puede hablarse, fundamentalmente, de dos líneas de investigación principales: la primera asume que el contexto organizacional y las prácticas culturales no ejercen influjo alguno en las características del liderazgo, puesto que los rasgos de un líder son, mayoritariamente, universales, en tanto que las acciones que hacen efectiva su función trascienden el contexto

objetivo (Adler, Doctor y Redding, 1986; Castro Solano, 2006; Child y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). La segunda línea de abordaje afirma que la eficacia de un líder depende de que el mismo sea reconocido en ese rol y que ese reconocimiento guarda una íntima vinculación con los valores, las tradiciones culturales y las ideologías sostenidas por los seguidores (House, Wright y Aditya, 1997).

Otro criterio utilizado para clasificar los diversos análisis referidos al tema suele tomar en cuenta el hincapié que cada modelo hace en determinados elementos teóricos. Si bien esta modalidad difiere de la descrita en el párrafo anterior, guarda cierto parentesco con aquélla. De esta manera, algunos enfoques ubicarán el énfasis en los atributos que distinguen a un líder, en tanto que otros destacarán los factores situacionales o los comportamientos efectivos de esa figura, entre otros aspectos a considerar (Yukl y Van Fleet, 1992). Así, pueden citarse, básicamente, los enfoques de rasgos, el conductual, el situacional, el transformacional, la teoría relacional del liderazgo, el E-leadership y los modelos basados en la teoría del procesamiento de la información.

El *enfoque de rasgos* pertenece al grupo de las llamadas teorías del *gran hombre*, que sustentan la existencia de determinados rasgos o atributos estables que distinguen a los líderes de sus seguidores (Bass, 1990; Northouse, 1997). Estos desarrollos no indican si el liderazgo ejercido por quien posee tales atributos será o no exitoso en su desempeño; además la disparidad en los resultados informados por las diversas líneas de investigación dentro de este paradigma produjo una disminución notable en la repercusión de sus concepciones en ámbitos científicos (Yukl, 2002).

El *abordaje conductual* intenta estudiar los comportamientos de los líderes, así como la influencia de aquéllos en el liderazgo efectivo (e.g. Blake y Mouton, 1982; Hemphill y Coons, 1957; House y Mitchell, 1974; Larson, Hunt y Osborn, 1976; Nystrom, 1978; Stogdill, 1963; Yukl, 2002), sosteniendo que los seguidores perciben la conducta del líder en virtud de dos categorías independientes: la *iniciación de estructura* y la *consideración*. La primera se refiere a comportamientos dirigidos al logro de metas, que incluyen acciones de organización, estructuración de contextos o definición de roles, en tanto que la segunda engloba conductas cuya finalidad es el mantenimiento o mejoramiento de las relaciones entre el líder y los seguidores (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005 a y b).

El *modelo situacional* afirma que diversos patrones comportamentales pueden resultar eficaces en circunstancias o contextos disímiles, mientras que un mismo comportamiento puede no ser el ideal en cada una de ellas (Evans, 1970; Fiedler, 1964, 1978; Fiedler y García, 1987; Hersey y Blanchard, 1969; Kerr y Jermier, 1978; Vroom y Yetton, 1973; Wofford, 1982). De esta forma, el acento está ubicado en la especificidad de cada situación particular en relación con el repertorio y variedad

de conductas pasibles de tener efectos diferenciales según las coordenadas especiales de aquélla.

Por otro lado, el *enfoque transformacional* (Avolio, Waldman y Yammarino, 1991; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; House, 1977; Mac Gregor Burns, 1978) enfatiza los atributos y conductas del líder junto con las variables que determinan la situación, destacando el influjo de aquél sobre los seguidores para que éstos sean capaces de postergar o trascender sus objetivos individuales en pos del bien de la organización; se diferencia –aunque también se halla emparentado con él– del concepto de *liderazgo transaccional*, en el que los seguidores son motivados por medio de intereses personales sin ser influidos por su líder para dejar de lado sus necesidades en aras del beneficio de la organización, que se jerarquiza en el liderazgo transformacional.

La *teoría relacional* del liderazgo (Graen y Uhl- Bien, 1995) describe las interacciones entre líderes y seguidores, aseverando que las relaciones de alta calidad que se establezcan entre ellos se distinguen por el mutuo respeto así como por la confianza.

El *E-Leadership* (Avolio, Kahai y Dodge, 2001) incorpora en su enfoque el actual contexto de innovación tecnológica, definiéndose como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada, que posee el objetivo de producir cambios en los pensamientos, en las actitudes, en los sentimientos y, en última instancia, en los comportamientos de las personas, los grupos y las organizaciones.

Por último, el estudio del liderazgo desde la *teoría del procesamiento de la información* (Lord, Foti y De Vader, 1984) analiza la influencia de las percepciones y de las teorías implícitas asumidas por líderes y seguidores en ese proceso, incorporando la influencia del contexto. Entre ellas, una de las más destacadas en los últimos tiempos es el modelo de las *Teorías Implícitas del Liderazgo (TILs)*. Para esta línea de abordaje, líderes y seguidores poseen un estereotipo, guión o sistema de creencias que establece cuáles son los comportamientos esperados en un individuo que ejerza una posición de liderazgo (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla y Dorfán, 1999; Eden y Leviatan, 1975; House, Hanges, Ruiz –Quintanilla, Dorfán, Javidan, Dickson et al, 1999; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2000; Wofford y Goodwin, 1994; Wofford, Godwin y Wittington, 1998).

Es así como una parte significativa de la investigación actual en el área ha resaltado el papel de las percepciones de los empleados, las expectativas previas y los prototipos cognitivos en este proceso (Epitropaki y Martin, 2004; Kenney, Schwartz-Kenney y Blascovich, 1996; Larson, 1982; Lord y Alliger, 1985; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1993). Los seguidores o miembros del grupo de trabajo, a través de su socialización y de las experiencias pasadas con líderes, desarrollan TILs, es decir, asunciones personales sobre los rasgos y habilidades que caracterizan a un líder ideal en los negocios o en la disciplina en

que el sujeto se desempeñe. Las TILs se conciben como estructuras cognitivas o esquemas que especifican atributos y comportamientos que los seguidores esperan por parte de los líderes. Ellas se almacenan en la memoria, activándose cuando los primeros interactúan con una persona que ocupa una posición de liderazgo dada (Kenney, Schwartz-Kenney y Blascovich, 1996). Tales esquemas proveen a los miembros de una organización de una base cognitiva para entender y comprender el comportamiento del líder y son elementos esenciales para dotar de sentido a la organización (Poole, Gioia y Gray, 1989; Weick, 1995). Así, esta estructura subyacente de significado, formada por los nombrados esquemas, persiste en el tiempo moldeando las percepciones, las interpretaciones y el comportamiento de los miembros de la organización (Jelinek, Smircich y Hirsch, 1983). Debe, sin embargo, notarse que el acento se halla ubicado en los procesos perceptuales subyacentes al liderazgo y no en la efectividad o performance real del mismo (Lord y Alliger, 1985). Dentro del contexto de las TILs, los rasgos no representan realidades objetivas inherentes a individuos dotados o talentosos sino abstracciones perceptuales o *etiquetas-resumen –summary labels–* que los seguidores emplean para categorizar a quienes ejercen roles de liderazgo; consecuentemente, estos marbetes ayudan a los seguidores a dotar de sentido los comportamientos que sus líderes exhiben. Esta noción de rasgos subsumidos en etiquetas-resumen se ha gestado como corolario de diversos hallazgos provenientes de investigaciones de campo realizadas desde enfoques tales como la cognición social, la organización de la memoria y la formación de las impresiones (e.g. Hamilton, 1989; Srull y Wyer, 1989).

Según Epitropaki y Martin (2004), el trabajo que más impacto ha generado en el área es el de Lord y sus colaboradores (e.g. Lord, 1985; Lord y Alliger, 1985; Lord y Maher, 1993; Phillips y Lord, 1981); sobre la base de la teoría de la categorización cognitiva, que identifica la coincidencia de un prototipo ideal codificado en la memoria con los comportamientos efectivos observados (Rosch, 1978), Lord, Foti y De Vader (1984), desarrollaron un modelo que permite efectuar una categorización del liderazgo, afirmando que las percepciones acerca de éste se componen de un número dado de categorías o esquemas jerárquicamente organizados, donde cada uno está representado por un juego o *set* de prototipos. Un prototipo es una concepción abstracta del miembro más representativo o de las características más ampliamente compartidas de una categoría cognitiva dada (Phillips, 1984). Los prototipos de liderazgo se forman a través de la exposición a eventos sociales, interacciones interpersonales y experiencias previas con líderes. Consecuentemente, las personas son clasificadas como líderes sobre la base de la coincidencia percibida entre su comportamiento o carácter y los atributos prototípicos de una categoría de líder preexistente (Rush y Russell, 1988), mediante la activación de un proceso atribucional (Cantor y Mischel,

1979). Así, la categorización inicial estaría vinculada a un cierto estímulo – evento, persona o comportamiento– que luego guiará el procesamiento de la información ulterior (Srull y Wyer, 1989). Según esta línea de pensamiento, un individuo es definido como líder en función de ese prototipo abstracto codificado en la memoria de largo plazo que, por otra parte, implica una economía de recursos cognitivos para el funcionamiento mental cotidiano (Castro Solano, 2006).

Una importante cantidad de trabajos experimentales confirma estas aseveraciones (Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1991; Phillips y Lord, 1981); en el momento en que los prototipos se activan por medio de los comportamientos del líder, los seguidores comienzan a conducirse conforme ese papel; dado que esos roles concretos son sumamente idiosincrásicos, es esperable identificar distintos prototipos de líderes según el grupo social o la organización de que se trate. En líneas generales, las percepciones del liderazgo se establecen en virtud de dos procesos posibles: reconociendo a un líder en tanto se verifica un ajuste entre los atributos del individuo y las teorías implícitas de los percipientes o, alternativamente, como resultado de los éxitos o fracasos producidos por el líder, es decir, por su efectividad (López Zafra, 1998). Asimismo, cada líder cuenta con un repertorio dado de representaciones acerca de los comportamientos esperables en sus seguidores, y éstos modelan la relación que establece con ellos, así como los comportamientos posibles en el desempeño de su función (Dweck, Chiu y Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong y Dweck, 1999).

Según el modelo de procesamiento de la información es factible encontrar diferencias entre *expertos* y *novatos* puesto que estos últimos contarían con estructuras de conocimiento menos desarrolladas que los primeros; los sujetos sin experiencia –novatos– suelen categorizar a los líderes basándose en un *ejemplar* (por ej. un líder famoso o conocido). En tanto que las personas van tomando más contacto con líderes reales, la estructura representacional se ve enriquecida, superándose la categorización basada en el ejemplar, accediendo así a un proceso más abstracto (Brewer, 1988; Rosch, 1978). Tales procesos abstractos de categorización caracterizan a los expertos en un campo de conocimiento; es así que resulta posible efectuar discriminaciones en las teorías implícitas de seguidores y líderes, en virtud del grado de exposición a la cultura organizacional por el que hayan transitado.

Determinadas habilidades de liderazgo parecen ser difíciles de transferir a contextos diferentes de aquél en el que se adquirieron, así como diversos atributos o comportamientos esperados en un líder por parte de sus seguidores no necesariamente se mantengan inalterados, dependiendo de la situación puntual en la que se da la interacción entre seguidores y líderes; esta afirmación se vuelve especialmente pertinente en el marco de las TILs, que destaca el reconocimiento de los líderes a partir de las experiencias previas en ámbitos específicos. La transferencia de

tales aprendizajes desde un contexto a otro requiere de tiempo, a la vez que de flexibilidad y de disposición por parte de la persona que se ubica en el rol de líder; por otra parte, la atribución de cierto individuo como líder se halla vinculada al contexto específico – el cual incluye a la cultura organizacional de que se trate - donde se socializaron y reforzaron esos prototipos ideales (Berry, 2004; Brown, Scott y Lewis, 2004; Castro Solano, 2006; Castro Solano y Casullo, 2003; Lord, Brown y Harvey, 2001; Lord y Maher, 1991; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks y Gilbert, 2000).

Diversos estudios transculturales diseñados para describir las concepciones implícitas de los líderes efectivos han hallado que es posible clasificar los adjetivos vinculados a las características esperadas en un líder en seis categorías o dimensiones que permiten establecer diferencias en las formas específicas en las que el liderazgo se ejecuta: *liderazgo carismático* o *basado en valores*, *orientado hacia sí mismo*, *liderazgo con orientación humana*, *orientado hacia el grupo*, *liderazgo participativo* y *liderazgo autónomo* (Hanges, 2004; Hanges y Dickson, 2004). En un estudio local (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005a) se verificaron solo cuatro de las seis dimensiones comentadas (liderazgo carismático, orientado al grupo, orientado hacia si mismo y participativo). Eran asimismo las que evidenciaban altas fiabilidades por escala y proveían un mejor ajuste a los datos. La dificultad en la confirmación de las dimensiones *liderazgo con orientación humana* y *autónomo* podría deberse a que en los estudios originales de validación desde la perspectiva transcultural comentada estos adjetivos se utilizaron para comparar sociedades y no organizaciones (Castro Solano, 2006).

Como parte del desarrollo en esta línea de investigación, Lord, Foti y De Vader (1984), sirviéndose de una metodología experimental, elaboraron un listado de *atributos prototípicos* o *positivos* y *antiprototípicos* o *negativos* de los líderes. Así, verificó que las personas parecen usar las TILs como base para interpretar el comportamiento de los líderes –en el caso de los seguidores– y como base para generar su propio comportamiento –en el caso de los líderes–, mediante el empleo de esos atributos prototípicos y antiprototípicos (Epitropaki y Martin, 2004) . Desde una perspectiva transformacional, Bass y Avolio (1992) encontraron que los rasgos prototípicos de las TILs se hallaban más altamente correlacionados con las puntuaciones que reflejaban un liderazgo transformacional que con las puntuaciones indicadoras de un liderazgo transaccional. Puesto que las TILs ofrecen, potencialmente, importantes insights en el proceso de dotación de sentido –*sensemaking*– (Weick, 1995), distintos investigadores elaboraron listados independientes de rasgos destinados a estudiarlas más a fondo; a pesar de no haberse casi realizado estudios de replicación o cross-validación, se notan llamativas similitudes entre las características identificadas por los diversos trabajos: la división entre atributos positivos o prototípicos y negativos o antiprototípicos

ha sido efectuada en la inmensa mayoría de los desarrollos (Campbell, 1991; Epitropaki y Martin, 2004; House, Hanges, Javidan, Dorfán y Gupta, 2004; Kenney, Schwartz-Kenney y Blascovich, 1996; Lord, Foti y De Vader, 1984; Offerman, Kennedy y Wirtz, 1994; Schein, 1973).

Una de estas clasificaciones, efectuada por Offerman Kennedy y Wirtz, (1994) fue analizada factorialmente por Epitropaki y Martin (2004), confirmándose los factores de segundo orden positivos y negativos que se mencionan en el párrafo anterior, sustentando el modelo –también de segundo orden– de Lord, Foti y De Vader (1984); tal como en la mayor parte de los estudios factoriales realizados, independientemente del número y etiquetas de las variables latentes de primer orden aisladas, la distribución de los factores de segundo orden parece confirmar aquellas postulaciones que distinguen entre notas positivas y negativas. Coherentemente con lo hasta aquí detallado, la esencia del liderazgo descansa más bien en el seguidor que en los atributos individuales del líder: tal como se comentaba en párrafos anteriores, un sujeto se erige en líder si el grupo le atribuye tales características, asociadas con las teorías implícitas de los seguidores (Lord y Maher, 1991).

A partir de lo reseñado hasta aquí resulta sencillo apreciar la importancia que el enfoque de las denominadas Teorías Implícitas del Liderazgo ha adquirido en los últimos años, en su intento por explicar este proceso complejo que se da entre líderes y seguidores. Sin embargo, su creciente desarrollo no se correlaciona con una cantidad muy representativa de trabajos, especialmente aquellos destinados a investigar la generalizabilidad de este constructo. Intentando contribuir, aún mínimamente, a la superación de estas carencias, el presente trabajo tiene como objetivos:

a) Verificar el ajuste de la escala de atributos del líder (Hanges y Dickson, 2004) para un modelo de cuatro factores –liderazgo carismático, orientado al grupo, hacia sí mismo y participativo– mediante técnicas de AFC en una muestra de población adulta argentina.

b) Verificar el ajuste de la escala de atributos del líder para un modelo factorial de segundo orden con dos factores (atributos positivos: liderazgo carismático y orientado al grupo y atributos negativos: liderazgo orientado hacia sí mismo y no participativo).

c) Verificar la generalizabilidad del modelo para personas con y sin capacidad de conducción, según sexo, edad y tipo de empresa.

d) Establecer la fiabilidad de cada uno de los factores confirmados.

Método

Participantes

Participaron del estudio 1003 sujetos adultos, varones ($n = 466$, 46%) y mujeres ($n = 537$, 54%) que tenían en promedio 32.89 años ($DE = 10.33$). El 31% de los participantes tenía personal a cargo ($n = 322$) y

el restante 69% ($n = 681$) no ocupaba puestos de dirección. El 35% ($n = 281$) trabajaba en empresas pequeñas, el 32% se desempeñaba en empresas medianas ($n = 254$) y el restante 33% pertenecía a grandes empresas ($n = 266$). No existían diferencias estadísticamente significativas relacionadas con el hecho de que el sujeto fuera un empleado u ocupara algún puesto de dirección y el tipo de empresa en la que trabajaba ($\chi^2 = 3.49$, $gl = 2$, $p > 0.05$), observándose la misma distribución de frecuencias para ambos grupos según el tamaño de empresa.

De acuerdo al cargo desempeñado puede dividirse a los participantes en cuatro grupos definidos de mayor a menor calificación ocupacional. El 16% eran Funcionarios, Directivos y/o Profesionales (se trataba de la categoría ocupacional más alta, $n = 161$). El 15% eran jefes de nivel intermedio, supervisores y bancarios calificados ($n = 150$). El 53% ($n = 531$) estaba compuesto por comerciantes, cuentapropistas y docentes. El 16% restante ($n = 161$) se componía de obreros, peones y personal de servicio doméstico. Todos los participantes residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

Instrumentos

Atributos del líder (adjetivos).

Es un listado de 60 adjetivos que probó su utilidad en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos (Hanges y Dickson, 2004). El examinado debe responder, sobre la base de su experiencia personal, acerca del grado en que cada uno de los atributos obstaculiza o facilita el desempeño de un líder efectivo en la organización en la que trabaja. Las respuestas tienen siete opciones en formato Likert. Siguiendo la modalidad adoptada por los estudios internacionales (Hanges, 2004), los adjetivos se agrupan en seis dimensiones: 1) liderazgo carismático o basado en valores, 2) liderazgo orientado hacia si mismo, 3) liderazgo con orientación humana, 4) liderazgo orientado hacia el grupo, 5) liderazgo participativo y 6) liderazgo autónomo. Los estudios citados validaron estas agrupaciones en estudios pilotos transculturales que autorizaron a utilizar las puntuaciones agregadas por escalas. En términos generales, se obtuvieron altas fiabilidades y buena validez de constructo mediante la metodología del análisis factorial confirmatorio. Dado que las agrupaciones fueron trabajadas en estudios transculturales para poder comparar sociedades más que organizaciones, se decidió confirmar nuevamente las agrupaciones en la población estudiada.

De las seis dimensiones consideradas en los estudios fue posible aislar cuatro agrupaciones de adjetivos en función del listado administrado. El procedimiento utilizado consistió en analizar la homogeneidad de cada agrupamiento en las dimensiones que indicaba la bibliografía sobre el tema; luego se depuraron las escalas para aumentar la fiabilidad de las mismas, calculando las correlaciones ítem-escala y exclu-

yendo aquellos adjetivos que producían decrementos en la fiabilidad (índices inferiores a .40). Una de las agrupaciones de adjetivos que conformaban la dimensión de *liderazgo autónomo* quedó compuesta por sólo tres ítems con una fiabilidad baja (alrededor de .45), por lo que se la excluyó de los análisis ulteriores. Así, el listado final de adjetivos se redujo a 37 (Castro Solano, 2006).

Los niveles de consistencia resultantes - Alpha de Cronbach - para cada dimensión fueron: liderazgo carismático (16 ítems, Alpha = .94), liderazgo orientado al grupo (10 ítems, Alpha = .91), liderazgo orientado hacia sí mismo (7 ítems, Alpha = .82) y liderazgo participativo (4 ítems; Alpha = .71)

Resultados

Análisis de modelos alternativos

Como primer paso se verificó la estructura factorial derivada de análisis factorial exploratorio de 37 ítems agrupados en cuatro factores. Según la información proporcionada por seis de los índices de ajuste más utilizados, este modelo registraba un pobre ajuste (García Cueto, Gallo y Miranda, 1998): χ^2 , χ^2/gf , 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). De estos siete indicadores sólo uno se hallaba en sus valores esperables. Un análisis detallado de los resultados obtenidos en el análisis factorial confirmatorio permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas, así como de errores de medida asociados a algunas de las variables observadas. Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, llevó a introducir una serie de modificaciones en el modelo original, dando lugar a un modelo reespecificado (Ver tabla 1).

Tabla 1
Escala de teorías implícitas del liderazgo: Índices de ajuste de modelos rivales
Muestra Total (N=1003)

Modelo	Índices de ajuste							Calidad del Ajuste
	X ²	χ^2/gf	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Modelo de 4 Factores 37 ítems	5349.84	4.54	0.80	0.78	0.83	0.86	0.04	Malo
Modelo reespecificado 4 factores – 18 ítems	842.25	6.52	0.91	0.88	0.90	0.91	0.07	Bueno

** $p < 0.001$

En **negritas**, indicadores en límites aceptables.

Para establecer tal modelo reespecificado se eliminaron en pasos sucesivos los ítems problemáticos hasta alcanzar un modelo de cuatro factores y 18 elementos. Los indicadores considerados para los análisis del ajuste son ampliamente utilizados y resultan en este caso adecuados, a excepción del χ^2 , el χ^2/gf y el AGFI, que se ubican próximos a su valor esperado. Dado que el χ^2 es un indicador es muy sensible al tamaño de la muestra y a los grados de libertad considerados, se tomaron en cuenta otros indicadores complementarios (Schumacker y Lomax, 1998). Sin embargo, es posible observar cómo a medida que se eliminan los reactivos con funcionamiento deficitario, el índice χ^2 desciende de modo significativo, indicando un sustancial incremento en el ajuste (Byrne, 1994).

El último modelo –cuatro factores y 18 ítems– registraba un ajuste bueno, resultando el más parsimonioso, y es el que se tomó como base para analizar la invariancia factorial en los diferentes grupos considerados, según capacidad de conducción, sexo, edad y tipo de empresa.

Asimismo, al analizar las saturaciones de los elementos del modelo final en las variables latentes se puede apreciar que varían desde .51 hasta .82. Solo un ítem, el atributo “*compite con los miembros de su grupo*” presenta una carga inferior a los valores esperados. La correlación entre las variables latentes varía entre .32 y 0.84, coeficientes que estarían indicando evidencia de validez convergente entre algunos factores (liderazgo carismático y orientado al grupo; liderazgo orientado hacia si-mismo y liderazgo no participativo) y de validez discriminante entre el resto de las variables latentes (liderazgo carismático vs. orientado hacia si mismo y no participativo; liderazgo orientado al grupo vs. orientado hacia si mismo y no participativo) (ver Fig.1).

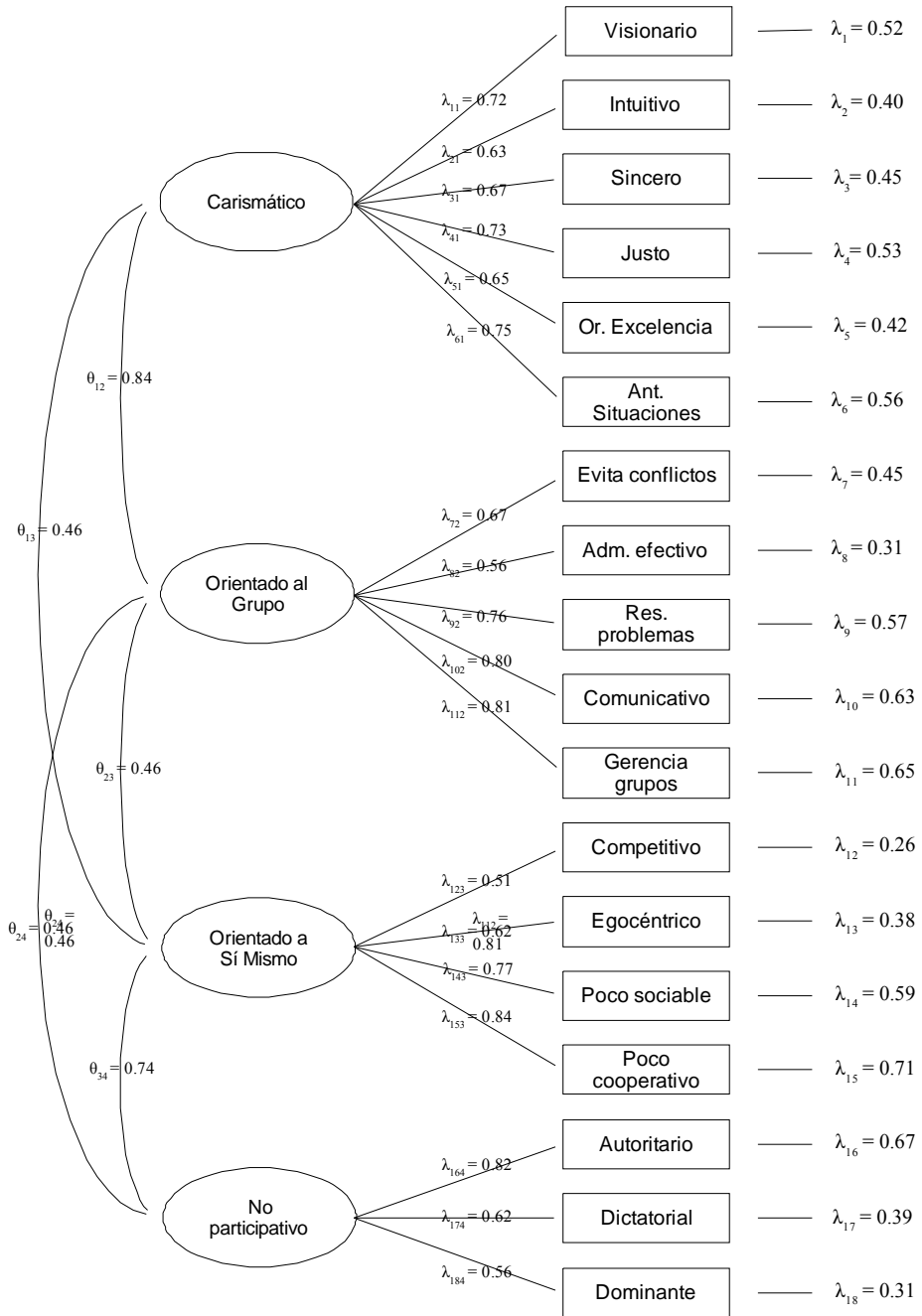


Figura 1
Escala de teorías implícitas del liderazgo. Parámetros estimados del modelo para 4 factores y 18 indicadores (N=1003)

En virtud de estos hallazgos se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, agrupando los cuatro factores confirmados en otras dos variables latentes (atributos positivos y negativos). Las evidencias de un buen ajuste se pueden apreciar en la Tabla 2, en la que se observan cuatro indicadores de siete en valores óptimos.

Tabla 2
Escala de teorías implícitas del liderazgo: Índices de ajuste de AFC de segundo orden. Muestra Total (N=1003)

Modelo	Índices de ajuste							Calidad del Ajuste
	X2	χ^2/gf	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Modelo de 2 Factores (atributos positivos y negativos)	852.36	6.55	0.91	0.88	0.90	0.91	0.07	Bueno

** $p < 0.001$

En **negritas**, indicadores en límites aceptables.

Generalizabilidad del modelo de cuatro factores según capacidad de conducción, sexo, edad y tipo de empresa

En el apartado anterior se confirmó que el modelo reespecificado de 18 ítems era el que mejor se ajustaba a los datos; sin embargo, ello no necesariamente significaba que esta estructura factorial se mantuviera inalterada –invariancia factorial– en distintos grupos segmentados según otras variables diferenciales, tales como edad, sexo, tipo de empresa y capacidad de conducción. Así, para evaluar la generalizabilidad de la escala de atributos del líder se utilizó como base el modelo de 18 reactivos y de cuatro factores para personas con y sin capacidad de conducción, para cada sexo (varones y mujeres), para tres grupos de edades (18 a 25, 25 a 35 y 35 a 45) y para diferente tamaño de empresa a la que pertenecía el sujeto evaluado (pequeña, mediana o grande). Dada la gran cantidad de individuos que participaron del estudio el tamaño muestral resultó ideal para llevar a cabo este tipo de análisis de manera segmentada (Bearden, Sharma y Teel, 1982).

En primer lugar, se consideró el modelo de 18 ítems y cuatro factores según la capacidad de conducción. En la Tabla 3 se observa que éste registra un bajo ajuste para personas con capacidad de conducción y un ajuste relativamente bueno para seguidores, resultando este último modelo el que se adecua más a los datos.

Tabla 3

Escala de teorías implícitas del liderazgo: Índices de ajuste (cuatro factores, 18 ítems) para diferentes grupos: con y sin conducción, según sexo, edad y tipo de empresa

Grupo	Índices de ajuste						
	X ²	χ ² /gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Muestra Total (n= 1003)	842.25	6.52	0.91	0.88	0.90	0.91	0.07
Conducción							
Líderes (n = 322)	456.50	3.53	0.85	0.81	0.82	0.86	0.08
Seguidores (n = 681)	550.55	4.26	0.91	0.89	0.90	0.92	0.06
Sexo							
Varones (n = 466)	539.28	4.18	0.88	0.84	0.87	0.89	0.08
Mujeres (n = 537)	476.68	3.69	0.90	0.87	0.89	0.91	0.07
Edad							
18 a 25 (n =276)	345.47	2.67	0.87	0.83	0.83	0.89	0.07
25 a 35 (n = 428)	443.56	3.43	0.89	0.86	0.89	0.92	0.07
35 a 45 (n = 158)	245.66	1.90	0.86	0.82	0.84	0.92	0.07
Tipo de Empresa							
Pequeña (n = 281)	468.92	3.63	0.83	0.78	0.82	0.87	0.09
Mediana (n = 254)	267.23	2.07	0.89	0.86	0.87	0.93	0.06
Grande (n = 266)	364.50	2.82	0.87	0.82	0.85	0.89	0.08

** p < 0.001

En **negritas**, indicadores en límites aceptables.

Evaluando la generalizabilidad del modelo en los diferentes grupos de edades, tomando en cuenta adultos más jóvenes y mayores, los índices de ajuste que se obtuvieron son relativamente satisfactorios para personas mayores de 25 años, con una tendencia a incrementarse a medida que sube el rango de edad (ver descenso significativo del índice χ^2). Tres indicadores se hallaban en sus valores óptimos para el modelo de los adultos entre 35 y 45 años, mostrando éste el de mejor ajuste. Sin embargo, no se pudo verificar la invariancia factorial para todos los grupos de edades considerados.

En cuanto al sexo, el modelo observó un mejor ajuste para las mujeres que para los varones; en este último caso todos los indicadores estaban por debajo de lo esperado y sólo uno se ubicaba próximo a su valor óptimo (CFI). En el grupo de las mujeres, cuatro índices se encontraban en valores óptimos, evidenciando un ajuste bastante bueno del modelo en este sexo.

Finalmente se evaluó la generalizabilidad del modelo para personas que trabajaban en diferentes tipos de empresas (pequeña, mediana y gran empresa). Este análisis, segmentado según tipo de empresa, registró un ajuste casi óptimo (a excepción de los indicadores AGFI y NFI) para el grupo de personas que trabajaban en empresas medianas, evi-

denciando, en cambio, un pobre ajuste para los otros dos grupos considerados.

Estos datos darían apoyo parcial a la invariancia factorial del modelo según las variables de segmentación tomadas en cuenta. Así, los modelos de mejor ajuste resultaron ser para personas sin capacidad de conducción, para mujeres, para adultos mayores de 35 años y para individuos que trabajan en empresas de tamaño mediano.

Generalizabilidad del modelo de segundo orden de dos factores según capacidad de conducción, sexo, edad y tipo de empresa

Una vez analizada la generalizabilidad del modelo en los cuatro factores confirmados se intentó examinar la invariancia factorial del mismo pero agrupando las variables latentes iniciales en dos factores de segundo orden (atributos positivos y negativos del líder); anteriormente se mencionó que este modelo registraba un buen ajuste.

En primer término, se consideró el modelo de segundo orden de dos factores según la capacidad de conducción. En la Tabla 4 se observa que registra un bajo ajuste para personas con capacidad de conducción y uno relativamente bueno para seguidores, resultando este último el que más se adecua a los datos.

Tabla 4

Escala de teorías implícitas del liderazgo: Índices de ajuste de AFC de segundo orden (dos factores, 2 variables latentes cada uno) para diferentes grupos: con y sin conducción, según sexo, edad y tipo de empresa

Grupo	Índices de ajuste						
	X2	χ2/gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Conducción							
Líderes (n = 322)	459.04	3.53	0.85	0.80	0.81	0.86	0.08
Seguidores (n = 681)	559.57	4.30	0.91	0.88	0.90	0.92	0.07
Sexo							
Varones (n = 466)	543.67	4.18	0.88	0.84	0.87	0.89	0.08
Mujeres (n = 537)	483.94	3.72	0.90	0.87	0.88	0.91	0.07
Edad							
18 a 25 (n =276)	347.93	2.67	0.87	0.83	0.83	0.88	0.07
25 a 35 (n = 428)	444.99	3.42	0.89	0.67	0.88	0.92	0.07
35 a 45 (n = 158)	246.89	1.89	0.86	0.82	0.84	0.92	0.07
Tipo de Empresa							
Pequeña (n = 281)	470.63	3.62	0.83	0.78	0.83	0.87	0.09
Mediana (n = 254)	267.27	2.05	0.90	0.86	0.87	0.93	0.06
Grande (n = 266)	372.10	2.86	0.86	0.82	0.85	0.89	0.08

** p < 0.001

En **negritas**, indicadores en límites aceptables

Evaluando la generalizabilidad del modelo en los diferentes grupos de edades, tomando en cuenta adultos más jóvenes y mayores, los índices obtenidos son relativamente satisfactorios para personas mayores de 25 años, con una tendencia a incrementarse a medida que sube el rango de edad (ver descenso significativo del índice χ^2). Tres indicadores se hallan en sus valores óptimos para el modelo de los adultos entre 35 y 45 años, siendo éste el de mejor ajuste. Sin embargo, no se pudo verificar la invariancia factorial para todos los grupos de edades considerados.

En cuanto al sexo, el modelo registró un mejor ajuste para las mujeres que para los varones. En este último caso todos los indicadores estaban por debajo de lo esperado y sólo uno se hallaba cerca de su valor óptimo (CFI). En cuanto a los indicadores del modelo correspondiente a las mujeres, tres indicadores observaban resultados óptimos, exhibiendo un ajuste bastante bueno.

Finalmente se evaluó la generalizabilidad del modelo para personas que trabajan en diferentes tipos de empresas (pequeña, mediana y gran empresa). El análisis segmentado según tipo de empresa exhibió un ajuste casi óptimo (a excepción de los indicadores AGFI y NFI) para el modelo de personas pertenecientes a empresas medianas; muestra un pobre ajuste, en cambio, para los otros dos grupos incorporados en el análisis.

Estos datos darían apoyo parcial a la invariancia factorial del modelo según las variables de segmentación consideradas. Los grupos en los que se verificó un mejor ajuste fueron los de personas sin capacidad de conducción, mujeres, adultos mayores de 35 años y sujetos que trabajan en empresas de tamaño mediano.

Los hallazgos del modelo factorial de segundo orden son similares a los del modelo de primer orden de cuatro factores correlacionados y 18 ítems.

Fiabilidad de los factores confirmados

Dado que se trata de una escala de adjetivos, los análisis previos permiten agrupar los mismos en puntuaciones agregadas por escala y trabajarlos de esta manera. En este apartado se citan las fiabilidades finales para cada uno de los factores una vez realizada la depuración psicométrica de los mismos. Los niveles de consistencia resultantes - Alpha de Cronbach - para cada dimensión fueron: liderazgo carismático (6 ítems, Alpha = .85), liderazgo orientado al grupo (5 ítems, Alpha = .84), liderazgo orientado hacia sí mismo (4 ítems, Alpha = .77) y liderazgo participativo (3 ítems; Alpha = .70). Las fiabilidades obtenidas si bien registraron un nivel menor que el de la escala original de 37 ítems, estas se encuentran en niveles bastante aceptables considerando que se re-

dujeron la cantidad de adjetivos a la mitad, en función de los análisis confirmatorios realizados.

Discusión

Existen una serie de problemas para el estudio de la TILs, que se intentaron resolver en la investigación presentada. En primer lugar, la gran cantidad de escalas y listados de atributos que los diferentes autores han desarrollado para examinar este constructo y la casi ausencia de replicación y validación cruzada de los instrumentos mencionados (Epitropaki y Martin, 2004). Se partió de un listado de 60 adjetivos utilizados internacionalmente para el estudio del liderazgo, confirmándose mediante el procedimiento del análisis factorial confirmatorio cuatro dimensiones del liderazgo internacionalmente reconocidas, integradas por 18 adjetivos. Estas dimensiones poseen un nivel de fiabilidad satisfactorio, considerando la poca cantidad de ítems que las integran. En coincidencia con lo propuesto por algunos autores el aporte que se presenta resulta de suma utilidad para el estudio de las TILs en las organizaciones, ya que en los ámbitos organizacionales es necesario contar con instrumentos breves, que puedan ser respondidos rápidamente (DeVellis, 1991). La utilización de las escalas abreviadas generalmente presenta el problema de la baja validez y fiabilidad, ya que resulta necesario demostrar en primer lugar que una escala abreviada evalúa el constructo original con un nivel de fiabilidad aceptable. En el presente estudio se verificaron las cuestiones comentadas, siendo uno de los principales aportes de los resultados presentados.

Otro de los grandes problemas de las TILs es la generalizabilidad del constructo a diferentes culturas y organizaciones. En términos generales se aceptan que las TILs son generalizables para varones y mujeres (Nye y Forsyth, 1991), para estudiantes y profesionales (Singer, 1990; Offerman, et al, 1994) y para las diferentes culturas (Bryman, 1987, Gertsner y Day, 1994). Sin embargo, los resultados presentados coinciden parcialmente con las conclusiones de los autores citados. El modelo de TILs presentado resultó de mejor calidad para seguidores que para los líderes y para mujeres que para varones, dando apoyo parcial a la invariancia del mismo para los diferentes grupos considerados. En la literatura revisada resulta poco frecuente la consideración de diferentes grupos de empleados y la diferenciación entre líderes y seguidores (Epitropaki y Martin, 2004). Los resultados presentados sustentan que existen diferencias entre los esquemas perceptuales de líderes como de seguidores, no siendo las mismas representaciones del liderazgo. Este resultado es consistente con los hallazgos de Dickson (1997) quien es uno de los pocos autores que toma esta variable diferencial en cuenta. Asimismo nuestros hallazgos están en la línea de los modernos modelos conexionistas que plantean que las TILs son dinámicas y maleables y que

es esperable encontrar cambios en función de la experiencia que tienen las personas con el fenómeno del liderazgo, dando lugar a variaciones en el esquema representacional que los seguidores poseen respecto de los líderes (Brown y Lord, 2001; Rush y Russell, 1988). En virtud de los hallazgos obtenidos y en consonancia con las investigaciones reseñadas no se considera que las TILs sean representaciones holísticas y que no posean relación con el contexto, como sostienen algunos investigadores (Den Hartog et. al., 1999; Lord et. al., 2001; Lord et. al, 1984; Smith, 1998). Asimismo encontramos diferencias en el ajuste del modelo según los diferentes tipos de empresa consideradas. El modelo TILs presentado tiene un ajuste muy bueno solo para empresas medianas, en empresas pequeñas o familiares y en las grandes empresas (más burocratizadas) este tipo de modelo no se ajusta a los datos. Resulta por lo tanto muy importante la consideración de los aspectos contextuales en donde se realizan los intercambios entre líderes y seguidores, no siendo una cuestión menor. En estudios previos verificamos que la cultura organizacional influye de modo directo sobre las TILs tanto de líderes y seguidores, resultando difícil la generalización del modelo para diferentes contextos organizacionales (Castro Solano, 2006; House et. al, 1999).

Otro tópico en relación con la generalizabilidad y siguiendo la línea comentada de la *estabilidad* vs la *maleabilidad* de las TILs es la edad de las personas que responden, variable poco tomada en cuenta en las investigaciones sobre TILs. Algunos autores consideran que las personas de menor edad y con menor exposición a experiencias de liderazgo previas tendrán esquemas diferenciales del prototipo de líder ideal que aquellas con más experiencia (Brown y Lord, 2001; Rush y Russell, 1988). En nuestro caso resultó que el modelo de liderazgo presentado se ajusta mejor para las personas de mayor edad. Para un trabajador de edad promedio 35 a 45 años con experiencia en el mundo laboral comparado con una persona de alrededor de 25 años, supuestamente con mucha menor experiencia, las concepciones del liderazgo son diferenciales, ya que el ajuste del modelo presentado tiende a incrementar a medida que la edad de las personas aumenta. Tal vez las concepciones del liderazgo de trabajadores jóvenes no están capturadas por las dimensiones propuestas y sea necesario investigar de forma exploratoria cuáles son las dimensiones consideradas por aquellos con menor experiencia laboral. Por otro lado, resulta esperable que las personas con una mayor cantidad de años de inmersión en una cultura organizacional determinada posean una concepción del líder ideal diferente de la que tienen sus pares con menor experiencia, ya que estuvieron expuestos a diferentes modelos de líderes durante su tránsito por la organización. Sin embargo, los hallazgos encontrados no están en relación con los modelos más genéricos que sostienen la generalizabilidad del construc-

to TILs para diferentes contextos y para expertos y novatos (Epitropaki y Martin, 2004).

En cuanto a las diferencias según género podemos comentar que el modelo posee un mejor ajuste para las mujeres que para los varones. Esto probablemente pueda deberse a que las mujeres responden mejor a adjetivos positivos (la mayoría de los adjetivos de la escala) que a los adjetivos negativos como reseñan algunos trabajos al respecto (Deal y Stevenson, 1998).

En cuanto a los análisis de segundo orden se verificaron atributos positivos y negativos del liderazgo, hallazgo que es consistente con la mayoría de las investigaciones sobre TILs (Campbell, 1991; Epitropaki y Martin, 2004; House et. al., 2004; Kenney et. al., 1996; Lord et. al., 1984; Offerman et al., 1994; Schein, 1973).

En resumen, la consideración de las teorías implícitas del liderazgo para caracterizar a los líderes efectivos resulta sumamente importante, en primer lugar porque tanto seguidores como líderes tienen representaciones diferenciales acerca de las características que deben poseer los buenos líderes. En segundo término, estas representaciones son poco estables y bastante cambiantes según la cultura. Un líder para ser efectivo deberá ajustar su estilo de liderazgo en función de estas concepciones, de otro modo sus acciones resultarán inefectivas. El liderazgo como proceso de intercambio entre líderes y seguidores está sumamente ligado al contexto y a las experiencias previas que tienen las partes intervinientes en este proceso.

Futuras investigaciones deberán considerar cuales aspectos de las habilidades para liderar son transferibles a otros contextos y cuales no se podrán trasladar. La "movilidad" de las habilidades de un contexto a otro resultará difícil de adquirir si los líderes no poseen cierta flexibilidad para realizar los ajustes correspondientes. En la misma línea, resultará útil revisar si a un mayor grado de ajuste entre concepciones implícitas de líderes y de seguidores redundan en un mejor rendimiento en la tarea. Estas líneas de investigación, bastante inexploradas en la literatura sobre el liderazgo podrán echar más luz sobre este particular fenómeno.

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.
- Avolio, B.-Kahai, S.-Dodge, G. (2001): E-Leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly*, 11: 615-670.
- Avolio, B.-Waldman, D.-Yammarino, F. (1991): Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4): 9-16.

- Bass,B.M.(1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass,B.M.(1990): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass,B.M.-Avolio,B.J.(1992): *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass,B.-Avolio,B.(Eds.)(1994): *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bearden,W.-Sharma,S.-Teel,J.(1982): Sample size effects on chi-square and other statistics in evaluating causal models. *Journal of Marketing Research*, 19: 425-430.
- 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.
- Blake,R.R.-Mouton,J.S.(1982): Management by grid principles or situationalism: Which? *Group and Organization Studies*, 7, 207-210
- Brewer,M.B.(1988): A dual process model of impression formation. En T. Srull y R. Wyer Jr (Eds.), *Advances in social cognition* (Vol. 1, pp 1-36). Hillsdale,N.J.: Erlbaum.
- Brown,D.J.-Lord,R.G.(2001): Leadership and perceiver recognition: Moving beyond first order constructs. En: M. London (Ed.), *How people evaluate other in groups* (pp. 181-202): London: Erlbaum
- Brown,D.J.-Scott,K.A.-Lewis,H.(2004): Information processing and leadership. En J. Antonakis,A.T. Cianciolo y R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. (pp 125-147) London: Sage.
- Bryman,A.(1987): The generalizability of implicit leadership theory. *Journal of Social Psychology*, 127, 129-141
- Burns,J.M.(1978): *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Byrne,B.(1994): *Structural equation modelling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications and programming*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Campbell,D.P.(1991): The challenge of assessing leadership characteristics. *Issues and Observations*, 11: 1-8.
- Cantor,N.-Mischel,W.(1979): Prototypes in person perception. En L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press
- Castro Solano,A.(2006): Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97.
- Castro Solano,A.-Casullo,M.M.(2003): Concepciones implícitas de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78: 63-79.
- Castro Solano,A.-Lupano Perugini,M.(2005a): Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85: 89-109.
- Castro Solano,A.-Lupano Perugini,M.,(2005b): Evaluación de las conductas de los líderes en población civil y militar – *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, aceptado para su publicación -
- Child,J.D.-Tayeb,M.(1983): Theoretical perspectives in cross-national research. *International Studies of Management and Organization*, 23(4): 32-70.
- Den Hartog,D.N.-House,R.J.-Hanges,P.J.-Ruiz-Quintanilla,S.A.-Dorfan,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.
- DeVellis,R.F.(1991): *Scale development. Theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage

- Deal, J.J.-Stevenson, M.A. (1998): Perception of female and male manager in the 1990s. *Sex Roles*, 38, 287-300
- Dickson, M.W. (1997): *Universality and variation in organizationally shared cognitive prototypes of effective leadership*. Tesis Doctoral inédita, Universidad de Maryland, College Park
- Dweck, C.S.-Chiu, C.-Hong, Y. (1995): Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6: 267-285.
- Eden, D.-Leviatan, U. (1975): Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60: 736-741.
- Epitropaki, O.-Martin, R. (2004): Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2): 293-310.
- 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. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 161 – 199), NY: Academic press.
- Fiedler, F.E. (1978): The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. (Vol. 1 pp. 149-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E.-García, J.E. (1987): *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- García Cueto, E.-Gallo A. P.-Miranda, R. (1998): Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10: 717-724.
- Gerstner, C.R.-Day, D.V. (1994): Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134
- Gervy, B.M.-Chiu, C.-Hong, Y.-Dweck, C.S. (1999): Differential use of person information in decisions about guilt versus innocence: The role of implicit theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25: 17-27.
- Graen, G.-Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6: 219-247.
- Hamilton, D.L. (1989): Understanding impression formation: What has memory research contributed? En P. R. Solomon, G.R. Goethals, C. M. Kelley y B. R. Stephens (Eds.), *Memory: Interdisciplinary approaches* (pp. 221-242). New York: Springer-Verlag.
- Hanges, P. (2004): Research Methodology. En R. J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman y V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 91-101). London: Sage Publications.
- Hanges, P.J.-Dickson, M.W. (2004): The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. En R. J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman y V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 122-151). London: Sage Publications.
- 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*. (pp. 6-38) 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.J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J.-Hanges, P.J.-Javidan, M.-Dorfan, P.W.-Gupta, V. (Eds.) (2004): *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage Publications.
- House, R.J.-Hanges, P.J.-Ruiz-Quintanilla, S.A.-Dorfan, P.W.-Javidan, M.-Dickson, M. et al (1999): Cultural influences on leadership and organisations: Project GLOBE. En W. H. Mobley (Ed.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- House, R.-Javidan, M.-Hanges, P.-Dorfan, P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37: 3-10.
- House, R.J.-Mitchell, T.R. (1974): Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98
- 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.
- Jelinek, M.-Smircich, L.-Hirsch, P. (1983): Introduction: a code of many colors. *Administrative Science Quarterly*, 28: 331 – 338.
- Katz, D.-Kahn, R. (1978): *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kenney, R.A.-Schwartz-Kenney, B.M.-Blascovich, J. (1996): Implicit Leadership Theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22: 1128 – 1142.
- Kerr, S.-Jermier, J.M. (1978): Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 375-403.
- Larson, J.R. Jr. (1982): Cognitive mechanisms mediating the of Implicit Theories of leader behaviour on leader behaviour ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29: 129 – 140.
- Larson, L.-Hunt, J.G.-Osborne, R.N. (1976): The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, 19: 628- 641.
- Levitt, T. (1983): The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83(3): 92-102.
- López Zafra, E. (1998): *Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática*. Tesis Doctoral inédita, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Lord, R.G. (1985): An information processing approach to social perceptions, leadership perceptions and behavioural measurement in organizational settings. En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Vol 7 (pp. 87 – 128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R.G.-Alliger, G.M. (1985): A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations*, 38:47-65.
- Lord, R.G.-Brown, D.J.-Harvey, J.L. (2001): System constraints on leadership perceptions, behaviour and influence: an example of connectionist level processes. En M. Hogg y R. Tinsdale (Eds.), *Blackwell Handbook of social psychology*, Vol. 3: *Group processes* (pp. 283-310) Oxford, England: Blackwell.
- 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.-Maher K.J. (1991): *Leadership and information processing*. London: Routledge.

- Lord, R.G.-Maher, K.J. (1993): *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. London: Routledge.
- Mumford, M.D.-Zaccaro, S.J.-Harding, F.D.-Jacobs, T.O.-Fleishman, E.A. (2000): Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11: 11-20.
- Northouse, P. (1997): *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications.
- Nye, J.L.-Forsyth, D.R. (1991): The effects of prototype-base biases on leadership appraisals: A test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22, 360-379
- Nystrom, P.C. (1978): Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, 21: 325-331.
- Offerman, L.R.-Kennedy, J.-Wirtz, P.W. (1994): Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5: 43 – 58.
- Phillips, J.S. (1984): The accuracy of leadership ratings: A cognitive categorization perspective. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33: 125 – 138.
- Phillips, J.-Lord, R. (1981): Causal attributions and perceptions of leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3): 203-231.
- Poole, P.P.-Gioia, D.-Gray, B. (1989): Influence modes, schema change, and organization transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25: 271-289.
- Rosch, E. (1978): Principle in categorization. En E. Rosch y B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 28-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rush, M.C.-Russell, J.E.A. (1988): Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24: 88-104.
- Schein, V.E. (1973): The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57: 95-100.
- Schumacker, R.E.-Lomax, R.G. (1998): *A beginner's guide to structural equation modeling*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Singer, M. (1990): Implicit leadership theory: Are results generalizable from student to professional samples? *The Journal of Social Psychology*, 130, 409-411
- Smith, E.R. (1998): Mental representation and memory. En: D. T. Gilbert, S.T. Fiske y C. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 391-445). Boston: McGraw-Hill.
- Srull, T.K.-Wyer, R.S. (1989): Person memory and judgement. *Psychological Review*, 96: 58 – 83.
- Stogdill, R.M. (1963): *Manual for the LBDQ-Form XII*. Columbus, Ohio: The Bureau of Business Research.
- Vroom, V.H.-Yetton, P.W. (1973): *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Weick, K.E. (1995): *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wofford, J.C. (1982): An integrative theory of leadership. *Journal of management*, 8: 27-47.
- Wofford, J.C.-Goodwin, V.L. (1994): A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5: 161-186.
- Wofford, J.-Godwin, V.-Wittington, J. (1998): A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *Leadership Quarterly*, 9(1): 55-84.
- Yavas, B.F. (1995): Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28(10): 57-61.
- Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G.-Van Fleet D.(1992): En Dunnette, M.D.-Hoveh, L.M.(1992): *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3* (pp. 147 – 197). California: Consulting Psychologists Press.

Zaccaro, S.J.-Mumford, M.D.-Connelly, M.S.-Marks, M.A.-Gilbert, J.A.(2000): Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly, 11*: 37-64.

Nota: Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, CONICET – Proyecto 6432 – Teorías implícitas del liderazgo y capacidad de conducción.