

## TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y CALIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDER Y SEGUIDOR

*A. Castro y M. L. Lupano*

Alejandro Castro Solano es doctor en psicología y miembro de la Carrera del Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Buenos Aires (Jean Jaures 437, 8° - 19, 1215). María Laura Lupano Perugini es profesora adjunta en la Universidad de Palermo.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, descripciones y filosofías. A pesar de que no existe hasta el momento una definición específica y

ampliamente aceptada respecto del liderazgo, la mayor parte de las corrientes de investigación acuerdan que éste puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona —el líder— y sus seguidores. Además coinciden en que dicho proceso puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cuál ocurre (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos psicológicos de los líderes a modelos situacionales que toman en cuenta las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002). A finales de los años ochenta y principios de los noventa los estudios de Lord, Foti y De Vader (1984) y Lord y Maher (1991) desde la perspectiva del *procesamiento de la información* resultó en una línea de investigaciones de gran utilidad para el estudio del liderazgo en las organizaciones. Este modelo parte de interrogantes tales como: ¿Qué es lo que hace que un subordinado perciba a su superior como un líder? ¿El líder resulta igual de efectivo en

contextos donde los seguidores tienen otro prototipo cognitivo de líder? De alguna manera, estos desarrollos implican un resurgimiento del interés en el estudio de los rasgos de personalidad de los líderes pero poniendo el acento en el papel de los *prototipos cognitivos idiosincráticos* que se forman en la mente de los seguidores respecto de líderes. Más específicamente, las investigaciones recientes se han focalizado en la influencia que generan las expectativas previas y los prototipos internalizados, sostenidos por los subordinados, en el nivel de efectividad que se percibe respecto de líderes actuales (e.g., Lord, 1985; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1993).

Esta línea de investigación sostiene que tanto los líderes como los subordinados, poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin y Wittington, 1998). De esta manera, se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes, una serie de teorías implícitas acerca del liderazgo (TILs). Éstas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Más específicamente, las TILs presuponen una serie de *estructuras cognitivas* o *esquemas* que especifican una serie de rasgos y conductas que los seguidores esperan de sus líderes. Se encuentran condensadas en la memoria de los seguidores y se activan cuando éstos interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schartz-Kenney y Blascovich, 1996). Éstos esquemas proveen a los seguidores de una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores.

De acuerdo con Epitropaki y Martin (2004), los estudios más ampliamente desarrollados en el terreno de las TILs fueron los de Lord y colaboradores (e.g. Lord, 1985; Lord y Alliger, 1985; Lord y Maher, 1993; Phillips y Lord, 1981). Sobre la base del modelo de Rosch (1978); Lord, Foti y De Vader (1984) elaboraron un modelo de categorización cognitiva. Dicha categorización supone que en un nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes; en un nivel de categorización *básico* se catalogan a los líderes según el contexto (político, militar, religioso), y en un nivel *subordinado* se categorizan a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características individuales del propio líder. De esta manera, Lord, Foti y De Vader (1984) argumentan que las diferentes percepciones que los seguidores sostienen acerca de sus superiores, conforman una serie de categorías cognitivas (o esquemas) jerarquizadas, cada una de las cuales está representada por una serie de *prototipos*. Éstos últimos se conformarían a partir de la exposición a eventos sociales, interacciones interpersonales y experiencias previas con líderes. Así, un líder será con-

siderado como tal si las características o conductas que de él perciben sus seguidores coinciden con los prototipos internalizados por ellos (es decir, si existe coincidencia entre el prototipo ideal y la percepción del líder real). Epitropaki y Martin (2005) sostienen que cualquier discrepancia hallada entre el prototipo ideal y el real afecta la impresión que los seguidores se forman acerca de sus líderes. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones.

La mayoría de las investigaciones empíricas sobre las TILs se han abocado al estudio de los prototipos cognitivos en contextos de laboratorio (e.g., Cronshaw y Lord, 1987; Lord et., al 1984), generalmente utilizando como muestras estudiantes universitarios (Lord y Maher, 1993) y se han focalizado casi exclusivamente en el contenido de los prototipos y en temas relacionados con la medición (Epitropaki y Martín, 2004; Offerman, Kennedy y Wirtz, 1994). En contextos organizacionales reales la temática ha sido muy poco investigada. Comprender el funcionamiento de las TILs en contextos reales posee una importancia práctica fundamental ya que el modo en que el líder es percibido por sus subordinados modera la autoridad que éste puede tener sobre sus seguidores (Maurer y Lord, 1991). Asimismo la congruencia entre los esquemas previos de los seguidores y las conductas reales de los líderes afecta de modo directo el poder que el líder tiene sobre sus subalternos y la aceptación de sus decisiones. En suma, el estudio de las TILs en situaciones reales y el examen de la distancia entre éstas y las conductas de un líder real, da como resultado que un líder resulte eficaz o no.

En virtud de lo comentado acerca de las TILs en cuanto al papel que juegan en la aceptación de la autoridad del líder, resulta relevante estudiar de forma conjunta la calidad de las relaciones establecidas entre líderes y seguidores. El marco teórico utilizado es la teoría del intercambio (*LMX, leader member exchanges*) que constituye otra línea de investigación en el estudio del liderazgo de gran difusión y con gran soporte empírico (Gerstner y Day, 1997; Graen y Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997). La premisa fundamental que subyace a las teorizaciones acerca del LMX, es que existen diferencias entre los tipos de intercambio establecidos entre líderes y seguidores. Los líderes establecen relaciones cercanas sólo con algunos de sus seguidores y establecen intercambios de *alta calidad* con ellos. Las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor estarían basadas en la confianza y el respeto mutuo. Si se ha logrado establecer este tipo de relaciones implica que esos subordinados pertenecen al *endogrupo*. Aparentemente el desempeño del subordinado en relación con el líder es uno de los factores que mayormente contribuye para que éste pertenezca a dicho grupo. Si líder y seguidor logran constituir una serie de intercambios razonables, estables y de confianza mutua entonces los subordinados permanecerán en su *círculo*. Estas relaciones se basan en una serie de refuerzos mutuos

frente a los cuales, tanto líderes como seguidores, tienen que estar muy atentos para mantener el patrón de intercambios pautados. En general se trata de contratos implícitos. Por el contrario, las relaciones de *baja calidad* están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales. En este caso se considera que estos seguidores pertenecen al *exogrupo*. En el *exogrupo* los seguidores no reciben el mismo apoyo que en el *endogrupo*, ni comparten el mismo grado de confianza. Resultados de investigaciones previas muestran que existe una fuerte asociación entre los intercambios de alta calidad y la obtención de niveles altos de productividad, así como también, un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (e.g., Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995; Seers y Graen, 1984).

En este sentido resulta altamente probable que los seguidores utilicen las TILs con el fin de formarse una impresión acerca de su actual líder y, en virtud de esto, tiendan a percibir los intercambios establecidos con éste como de baja o alta calidad. Epitropaki y Martin (2005) afirman que en la medida que los seguidores reconozcan una coincidencia entre el prototipo de líder internalizado y las conductas efectivas de sus superiores, los intercambios líder-seguidor tienden a ser de alta calidad. El resultado redundaría en una alta productividad en la organización, alta satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo positivas. Investigaciones previas han demostrado que los intercambios de alta calidad resultan en buenos resultados tanto para la organización como para los individuos (e.g., Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Nelson, Basu y Purdie, 1998; Seers y Graen, 1984).

Cabe considerar que las TILs son altamente idiosincrásicas y están, a su vez, moderadas por episodios previos de socialización y experiencias de liderazgo (Lord et al., 1984), por lo cual tiende a variar en función de contextos organizacionales diferentes. Asimismo la relación entre TILs y LMX no es recíproca. Resulta importante el estudio de ambos constructos desde el punto de vista de los seguidores, ya que los líderes no evalúan a los subordinados sobre la base de prototipos ideales sino en virtud de teorías implícitas relacionadas con la performance efectiva de dichos seguidores (Engle y Lord, 1997).

A partir de lo expuesto, el presente estudio presenta como principal objetivo analizar si las TILs influyen sobre la calidad de la relación que establece el subordinado con su jefe (LMX).

En virtud de los hallazgos teóricos comentados se formulan las siguientes hipótesis:

- 1.-Las teorías implícitas de los líderes influyen sobre la calidad de la relación que se establece con el jefe, tanto para población civil como militar y según sean líderes o no.

- 2.-A mayor discrepancia entre el líder real y el ideal resulta menor la calidad de la relación que se establece con el jefe.

3.-Las teorías implícitas influyen en la discrepancia percibida entre el líder percibido y el ideal, y de ésta depende la calidad final de la relación con el jefe.

4.-Este modelo se verifica tanto para población civil como para población militar.

## **Método**

### ***Participantes y procedimiento***

En este estudio participaron un total de 1491 sujetos que pertenecían a dos poblaciones: civil y militar. Se utilizaron muestras de conveniencia. 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 *civil* estuvieron a cargo de un becario. La muestra *militar* fue coordinada por un oficial militar. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. La participación fue voluntaria. Los datos fueron cargados en planillas Excel. Estas tareas estuvieron a cargo de personal administrativo. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0

### ***Población Civil***

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% se desempeñaba en grandes empresas ( $n = 266$ ). No existían diferencias estadísticamente significativas si la persona era empleado o ocupaba algún puesto de dirección y el tipo de empresa en la que trabajaba ( $\chi^2 = 3.49$ ,  $gl = 2$ ,  $p > 0.05$ ). Se observa la misma distribución de frecuencia para ambos grupos según el tamaño de empresa.

De acuerdo al cargo desempeñado podemos agrupar a los participantes en cuatro grupos definidos de mayor a menor categoría 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 ( $n = 150$ ). El 53% ( $n = 531$ ). El 16% restante ( $n = 161$ ) se trataba de obreros, peones y personal de servicio doméstico.

Todos los participantes residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

### *Población militar*

Se trataba de 488 estudiantes militares (cadetes) que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años. 111 (23 %) cadetes estaban en el primer año de sus estudios, 108 (22%) cadetes en el segundo año, 142 (29%) en el tercero y 127 (26%) cadetes cursaban el cuarto año. En cuanto a los sexos, la mayoría de ellos eran varones (87%, n= 425) mientras que sólo el 12 % (n= 63) 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 %) habían cursado otros estudios de nivel terciario (profesorados o tecnicaturas) y universitarios (ingeniería, publicidad, derecho, comunicación, entre otras). El 37 % (n =182) de los cadetes tienen 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 bajo su mando. El restante 63% (n= 306) no tenía personal subalterno a cargo

### ***Instrumentos***

#### *Atributos del líder (adjetivo)*

Es un listado de 60 adjetivos cuya utilidad se probó en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos (Hanges y Dickson, 2004). El evaluado tiene que responder sobre la base de su experiencia personal el grado en que cada uno de los adjetivos (atributos) obstaculiza o facilita el desempeño de un líder efectivo en la organización en la que trabaja. Las respuestas tienen 7 opciones en formato Likert. Sobre la base de los estudios internacionales (Hanges, 2004), los adjetivos se agrupan en 6 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 para poder 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. En un estudio previo se confirmaron las agrupaciones para población civil, dado que en los estudios originales estos adjetivos se utilizaron para comparar sociedades y no organizaciones (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005). Como resultado del estudio comentado se pudo verificar sólo cuatro (liderazgo carismático, liderazgo orientado hacia el grupo, liderazgo, orientado hacia si mismo y liderazgo participativo) de las seis dimensiones propuestas que son las que se utilizarán en este estudio. Estas cuatro dimensiones son las que evidenciaban altas fiabilidades

por escala y proveían un mejor ajuste a los datos. Se llevaron a cabo análisis factoriales confirmatorios con población militar y civil para confirmar las dimensiones comentadas (Castro Solano, 2006; Castro Solano y Fernández Liporace, 2006). El grupo final de adjetivos quedó constituido por 37 elementos.

*Cuestionario del Camino-Meta (Castro Solano y Nader, 2004)*

Este instrumento consiste en la adaptación del instrumento original creado por Indvik (1985, 1988): *Path Goal Questionnaire- PGQ*. Dicha prueba fue elaborada 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. Arroja una idea acerca de cuatro estilos de liderar propuestos: *Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a Metas*.

*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 12 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan en formato tipo Likert con 7 opciones de respuesta. El CAMIN cuenta con dos formas. En la Forma A (Autopercepción) el sujeto debe responder de acuerdo a su autopercepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. En cambio, la Forma S (Superior) consiste en que el sujeto evaluado indique cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su superior, es decir debe responder en relación con un tercero superior a él (jefe). En cuanto a sus propiedades psicométricas la prueba presenta niveles de fiabilidad satisfactorios cercanos a 0.80. La validez factorial dio como resultado cuatro factores que se correspondían con el modelo teórico. Dichos factores fueron confirmados por técnicas de análisis factorial confirmatorio obteniéndose un modelo de cuatro factores con muy buenos índices de ajuste. Se obtuvieron asimismo evidencias de validez convergente entre el CAMIN y las conductas efectivas de líderes, con correlaciones entre 0,12 a 0,40 (Castro Solano y Nader, 2004).

Para el estudio que se presenta se utilizó la versión CAMIN-S, variándose la consigna de administración. El evaluado debía responder al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. En la primera condición debía responder al CAMIN-S sobre las características de su jefe, al igual que en la versión S del instrumento. En la segunda condición el evaluado debía contestar al instrumento tomando en cuenta las características de un líder ideal. Para el análisis de los datos se tomó en cuenta la puntuación diferencial entre los estilos de liderazgo reales menos los ideales para cada dimensión del CAMIN. Esta puntuación expresa la discrepancia entre los atributos del líder reales y los esperados por los seguidores. Este procedimiento se utilizó con éxito en otras investigaciones sobre teorías implícitas de los líderes (Epitropaki y Martin, 2005).

#### *LMX-7 (Leader Member Exchange)*

Este instrumento consiste en la adaptación de la prueba original basada en la Teoría de Intercambio entre Líder y Seguidor (LMX Theory; Danserau, Graen y Haga, 1975;) cuyo objetivo consiste en medir la calidad de las relaciones que se establecen entre líderes y seguidores. Fue diseñado originalmente por Graen y Uhl-Bien (1995). Consta de 7 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan en formato tipo Likert con 5 opciones de respuesta. El LMX está diseñado para medir tres dimensiones de las relaciones líder-seguidor: *respeto, confianza y obligación*. Evalúa el grado en el que líder y seguidor tienen respeto mutuo por las capacidades del otro, el grado en el que confían el uno con el otro y, por último, el grado de obligación o compromiso hacia el otro. Este modelo incorpora a las variables situacionales las interacciones entre líderes y seguidores e intenta describir la naturaleza de dichas relaciones. Las relaciones de *alta calidad* entre líder y seguidor están basadas en la confianza y el respeto mutuo. Por el contrario las relaciones de *baja calidad* están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales. Los estudios locales (Castro Solano, 2007) e internacionales (Graen y Uhl-Bien, 1995) permiten aseverar que la calidad de la relación líder-seguidor es un constructo unidimensional. La fiabilidad obtenida en los estudios locales comentados es de 0,75.

## **Resultados**

### *Atributos de los líderes efectivos y calidad de la relación con el líder.*

Para verificar la hipótesis de que las teorías implícitas afectan la calidad de la relación que se establece con el jefe, según se trate de líder ó seguidor se llevó a cabo una análisis multivariado de la variancia (MANOVA) con un diseño 2 (Calidad de la relación = alta o baja) x 2 (Personal a cargo = tiene / no tiene). Se introdujeron como variables depen-



dientes las cuatro dimensiones de las TILs. Se realizaron los cálculos de forma separada para población civil y militar.

Para *población civil*, en cuanto a la influencia de la calidad de la relación con el superior el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.93,  $F(4, 606) = 10,47$ ,  $p < 0.01$ ). Por lo tanto el contraste de las medias arroja diferencias en la mayoría de las dimensiones de las TILs (Ver Tabla 1).

**Tabla 1**

Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según la calidad de la relación con el superior para líderes y seguidores, para población civil.

Dimensión	Lider		Seguidor		
	Baja Calidad n=48	Alta Calidad n=169	Baja Calidad n=189	Alta Calidad n=207	
Liderazgo Carismático	<b>5,54 (0,14)</b>	<b>6,05 (0,07)</b>	<b>5,20 (0,07)</b>	<b>5,85 (0,07)</b>	Lider > Seguidor
Liderazgo orientado al grupo	<b>5,49 (0,14)</b>	<b>6,06 (0,08)</b>	<b>5,31 (0,07)</b>	<b>5,89 (0,07)</b>	Lider > Seguidor
Liderazgo orientado hacia si mismo	2,60 (0,16)	2,50 (0,08)	2,54 (0,08)	2,55 (0,07)	
Liderazgo Participativo	5,08 (0,18)	5,08 (0,09)	5,06 (0,09)	5,03 (0,08)	

En negrita, las diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,01$

En cuanto a la influencia de la posición que ocupaban las personas (líder o seguidor) el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.94,  $F(4, 606) = 10,47$ ,  $p < 0.001$ ). Por lo tanto el contraste de las medias arroja diferencias en la mayoría de las dimensiones de las TILs.

No se observó interacción entre el LMX y la posición que ocupaba la persona - líder ó seguidor - (Lambda de Wilks = 0.99,  $F(4, 606) = 0.91$ ,  $p > 0.05$ ).

Para examinar cual dimensión de las TILs registraba mayor variación en función de las variables independientes consideradas se calcularon contrastes univariados. Los mismos indican que las dimensiones de *liderazgo orientado hacia el grupo* ( $F(1,609) = 35,11$ ,  $p < 0,01$ ) y *carismático* ( $F(1,609) = 33,78$ ,  $p < 0,01$ ) eran aquellas que mas afectan la calidad de la relación que se mantiene con el líder. Los que mantienen una buena relación consideran estos atributos como más importantes para que un líder sea eficaz comparado con aquellos que tienen una peor relación. En cuanto a si la persona era líder o seguidor la dimen-

sión de TILS que más influía era la de liderazgo *carismático* ( $F(1,609) = 7,57, p < 0,01$ ). Es decir que los líderes consideran esta dimensión como más importante para el liderazgo efectivo.

Para *población militar*, en cuanto a la influencia de la calidad de la relación con el superior el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.89,  $F(4, 278) = 8,5, p < 0.01$ ). Por lo tanto el contraste de las medias arroja diferencias en la mayoría de las dimensiones de las TILs (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según la calidad de la relación con el superior para líderes y seguidores, para población militar.

Dimensión	Lider		Seguidor		
	<i>Baja Calidad</i> n=91	<i>Alta Calidad</i> n=68	<i>Baja Calidad</i> n=65	<i>Alta Calidad</i> n=61	
Liderazgo Carismático	<b>5,13 (0,11)</b>	<b>5,93 (0,13)</b>	<b>5,09 (0,14)</b>	<b>5,76 (0,14)</b>	Lider > Seguidor
Liderazgo orientado al grupo	<b>5,00 (0,11)</b>	<b>5,76 (0,13)</b>	<b>5,01 (0,13)</b>	<b>5,67 (0,14)</b>	Lider > Seguidor
Liderazgo orientado hacia si mismo	<b>3,07 (0,11)</b>	<b>2,59 (0,13)</b>	<b>2,69 (0,13)</b>	<b>2,45 (0,14)</b>	Seguidor > Lider
Liderazgo Participativo	4,36 (0,12)	4,14 (0,14)	4,38 (0,14)	4,14 (0,15)	

En negrita, las diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,01$

En cuanto a la influencia de la posición que ocupaban las personas (líder o seguidor) el análisis realizado no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.97,  $F(4, 278) = 2,08, p > 0.05$ ).

No se observó interacción entre el LMX y la posición que ocupaba la persona - líder ó seguidor - (Lambda de Wilks = 0.99,  $F(4, 278) = 0.22, p > 0.05$ ).

Para examinar cual dimensión de las TILs registraba mayor variación en función de las variables independientes consideradas se calcularon contrastes univariados. Los mismos indican que las dimensiones de *liderazgo orientado hacia el grupo* ( $F(1,281) = 29,86, p < 0,01$ ) y *carismático* ( $F(1,281) = 29,27, p < 0,01$ ) eran aquellas que mas afectan la calidad de la relación que se mantiene con el líder. Los que mantienen una buena relación consideran estos atributos como más importantes para que un líder sea eficaz comparado con aquellos que tienen una

peor relación. Asimismo se encontraron diferencias en la dimensión *orientación hacia sí mismo* ( $F(1,281) = 7,16, p < 0,01$ ), es decir que aquellos militares que mantienen una peor relación con el líder son aquellos que consideran esta dimensión como más importante para el ejercicio del liderazgo eficaz.

*Discrepancia entre el líder real y el ideal y calidad de la relación con el líder.*

Para verificar la hipótesis de que a mayor discrepancia entre el líder real (atributos percibidos) y el ideal (atributos deseables) existe una peor calidad de la relación con el superior se llevó a cabo un análisis multivariado de la variancia (MANOVA) con un diseño 2 (Calidad de la relación = alta o baja) x 2 (Personal a cargo = tiene / no tiene). Se introdujeron como variables dependientes las cuatro dimensiones de los estilos de liderazgo (directivo, considerado, participativo y orientado a metas). Se realizaron los cálculos de forma separada para población civil y militar.

Para *población civil*, en cuanto a la influencia de la calidad de la relación con el superior el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.88,  $F(4, 606) = 19,60, p < 0.01$ ). Por lo tanto el contraste de las medias arroja diferencias en la mayoría de las dimensiones de los estilos de liderazgo (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**

Diferencias en la percepción de la discrepancia entre el líder real y el ideal según la calidad de la relación con el superior para líderes y seguidores, para población civil.

Estilos de liderazgo	Líder		Seguidor		
	Baja Calidad n=91	Alta Calidad n=68	Baja Calidad n=65	Alta Calidad n=61	
Directivo	<b>-14,68 (0,83)</b>	<b>-13,27 (0,44)</b>	<b>-15,40 (0,41)</b>	<b>-12,12 (0,40)</b>	Seguidor = Líder
Considerado	<b>-17,39 (0,88)</b>	<b>-14,49 (0,47)</b>	<b>-17,76 (0,44)</b>	<b>-12,45 (0,43)</b>	Seguidor = Líder
Participativo	<b>-14,77 (0,88)</b>	<b>-10,74 (0,47)</b>	<b>-14,32 (0,44)</b>	<b>-9,27 (0,42)</b>	Seguidor = Líder
Orientado a Metas	-9,72 (0,80)	-10,96 (0,43)	-10,86 (0,40)	-10,21 (0,39)	

En negrita, las diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,01$ ; las puntuaciones consignadas son diferenciales.

En cuanto a la influencia de la posición que ocupaban las personas (líder o seguidor) el análisis realizado no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.99,  $F(4, 606) = 0,87, p > 0.05$ ). Asimismo no se observó interacción entre el LMX y la posición que ocupaba la persona - líder ó seguidor - (Lambda de Wilks = 0.99,  $F(4, 606) = 1,43, p > 0.05$ ).

Para examinar cual dimensión de los estilos de liderazgo registraba mayor variación en función de las variables independientes consideradas se llevaron a cabo contrastes univariados. Los mismos indican que las discrepancias entre los estilos de liderazgo *directivo* ( $F(1,609) = 18,01, p < 0,01$ ), *considerado* ( $F(1,609) = 48,27, p < 0,01$ ) y *participativo* ( $F(1,609) = 59,87, p < 0,01$ ) son aquellas que mas afectan la calidad de la relación que se mantiene con el líder. Aquellos que mantienen una buena relación con su jefe son los que consideran que existe una menor distancia entre los estilos reales percibidos en el superior y los ideales en tres de cuatro dimensiones de los estilos de liderazgo.

Para *población militar*, en cuanto a la influencia de la calidad de la relación con el superior el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.89,  $F(4, 278) = 8,14, p < 0.01$ ). (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**

Diferencias en la percepción de la discrepancia entre el líder real y el ideal según la calidad de la relación con el superior para líderes y seguidores, para población militar.

Estilos de liderazgo	Lider		Seguidor		
	<i>Baja Calidad</i> n =91	<i>Alta Calidad</i> n =68	<i>Baja Calidad</i> n =65	<i>Alta Calidad</i> n=61	
Directivo	<b>-14,87 (0,51)</b>	<b>-11,85 (0,59)</b>	<b>-15,89 (0,60)</b>	<b>-12,91 (0,62)</b>	Seguidor > Líder
Considerado	<b>-16,11 (0,65)</b>	<b>-13,14 (0,75)</b>	<b>-16,16 (0,77)</b>	<b>-12,88 (0,79)</b>	
Participativo	<b>-14,73 (0,59)</b>	<b>-13,02 (0,68)</b>	<b>-12,35 (0,70)</b>	<b>-9,37 (0,72)</b>	Líder > Seguidor
Orientado a Metas	-11,56 (0,49)	-10,01 (0,56)	-12,76 (0,58)	-12,70 (0,60)	Seguidor > Líder

En negrita, las diferencias estadísticamente significativas  $p < 0,01$ ; las puntuaciones consignadas son diferenciales.

En cuanto a la influencia de la posición que ocupaban las personas (líder o seguidor) el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre el vector de medias ambos grupos (Lambda de Wilks = 0.87,  $F(4, 278) = 9,58, p < 0.01$ ). Por lo tanto el contraste de las me-

días arroja diferencias en la mayoría de los estilos de liderazgo según se trate de líderes o seguidores.

No se observó interacción entre la discrepancia líder real/ideal y la posición que ocupaba la persona - líder ó seguidor - ( $\Lambda$  de Wilks = 0.98,  $F(4, 278) = 0.79$ ,  $p > 0.05$ ).

Para examinar cual dimensión de los estilos de liderazgo registraba mayor variación en función de las variables independientes consideradas se llevaron a cabo contrastes univariados. Los mismos indican que las discrepancias entre los estilos de liderazgo *directivo* ( $F(1,281) = 26,11,01$ ,  $p < 0,01$ ), *considerado* ( $F(1,281) = 17,60$ ,  $p < 0,01$ ) y *participativo* ( $F(1,281) = 11,81$ ,  $p < 0,01$ ) son aquellas que mas afectan la calidad de la relación que se mantiene con el líder. Aquellos que mantienen una buena relación con su jefe son los que consideran que existe una menor distancia entre los estilos reales percibidos en el superior y los ideales en tres de cuatro dimensiones de los estilos de liderazgo.

Cabe consignar que la discrepancia es mayor para seguidores que para líderes en los estilos *directivo* y *orientado a metas*. Es decir que existe una mayor discrepancia entre el líder real/ideal para los seguidores que para los líderes (todos los contrastes univariados  $p < 0,01$ ) en estas dos dimensiones. En cambio la discrepancia es mayor para los líderes en el estilo *considerado*, existiendo una mayor discrepancia entre el líder real/ideal para los líderes que para los seguidores en cuanto a este estilo (todos los contrastes univariados  $p < 0,01$ )

#### *Análisis de la influencia de las TILS sobre la discrepancia entre el líder real/ideal y la calidad de la relación con el jefe.*

Los investigaciones señalan que las discrepancias entre el líder real y el ideal influyen de forma directa sobre la calidad de la relación que se establece con el jefe (Epitropaki y Martin, 2005). A menor distancia entre los atributos percibidos y aquellos deseados es esperable encontrar una mejor relación con el superior. A su vez el modelo que se propone intenta verificar que las TILs influyen de forma directa sobre la relación establecida con el líder y que además tienen una influencia indirecta a través de la discrepancia percibida entre el líder real/ideal sobre la calidad de la relación con el líder.

Se consideró a las TILS como variable exógena y latente medida por cuatro indicadores (atributos carismáticos, orientados al grupo, orientado hacia si mismo y participativo). Las discrepancias entre el líder real y el ideal constituían una variable endógena latente medida por cuatro indicadores (liderazgo directivo, considerado, participativo y orientado a metas). La variable *calidad de la relación con el superior* (LMX) se trataba de una variable endógena observada. Se verificó el modelo para población civil y militar.

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. En la tabla 5 se recoge la

información proporcionada por siete de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998):  $\chi^2$ ;  $\chi^2/gl$ ; 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. La mayoría de los indicadores señalan que los datos no se ajustan al modelo propuesto. Un análisis detallado de los resultados obtenidos nos permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas, así como errores de medida asociadas a la variable observada *liderazgo orientado hacia si mismo y discrepancia real/ideal del liderazgo orientado a metas*. Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, nos llevó a introducir una modificación en el modelo original dando lugar a un modelo reespecificado en el que excluimos las variables citadas (Ver Figura 1). Este último modelo (modelo base) registra un ajuste muy bueno en población civil y es bastante satisfactorio para población militar

**Tabla 5**

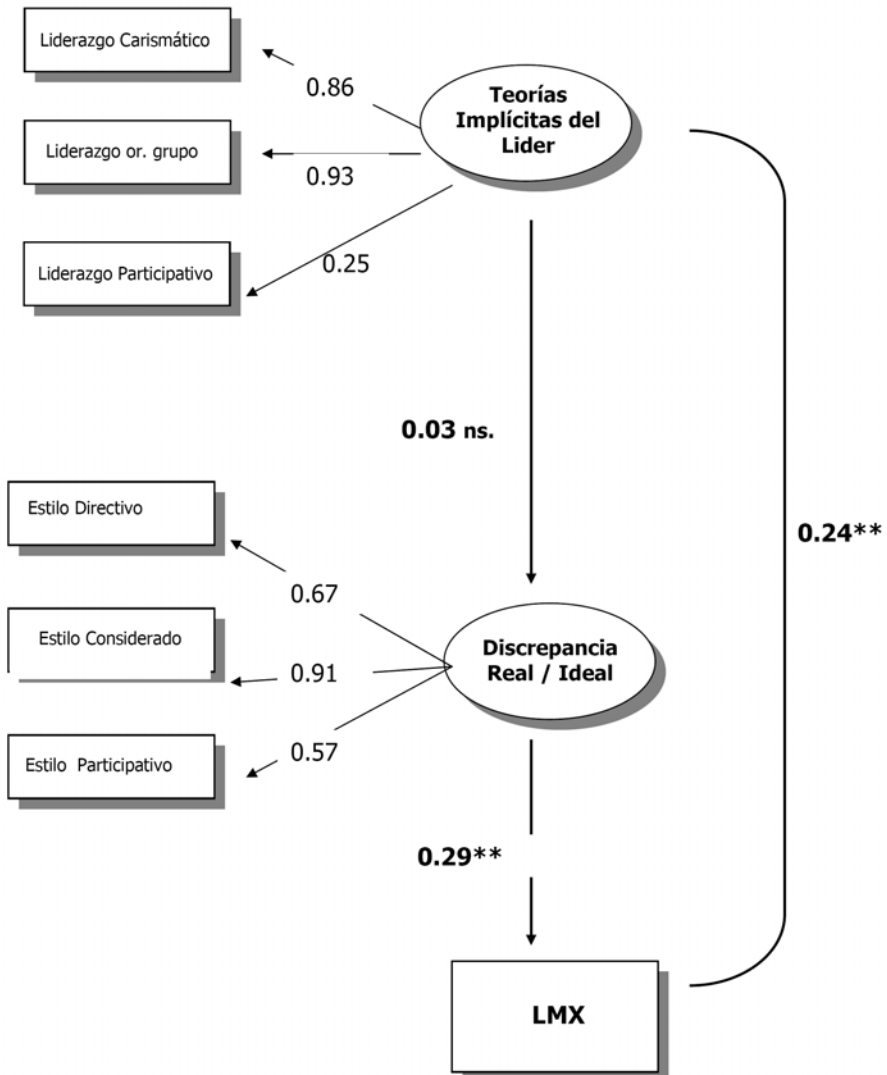
Índice de ajuste del modelo original y reespecificado para la relación entre TILS, Discrepancia líder real/ideal y LMX, para población civil y militar

Modelo	Índices de ajuste							Calidad del Ajuste
	X2	$\chi^2/gl$	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Población Civil (n=1003)								
Modelo Original	820,11**	32,80	0,85	0,74	0,80	0,81	0,17	Malo
Modelo Reespecificado (modelo base)	72,08**	6,01	0,98	0,95	0,97	0,98	0,07	Muy Bueno
Líderes (n =322)	18,57 ns	1,54	0,98	0,96	0,97	0,99	0,04	Excelente
Seguidores (n =681)	69,24**	5,77	0,97	0,93	0,96	0,97	0,08	Bueno
Población Militar								
Modelo Base (n =488)	49,40**	4,16	0,97	0,93	0,96	0,97	0,08	Bueno
Líderes (N =270)	28,73**	2,39	0,97	0,93	0,96	0,98	0,07	Muy bueno
Seguidores (n =218)	38,11**	3,17	0,95	0,88	0,93	0,95	0,10	Bueno

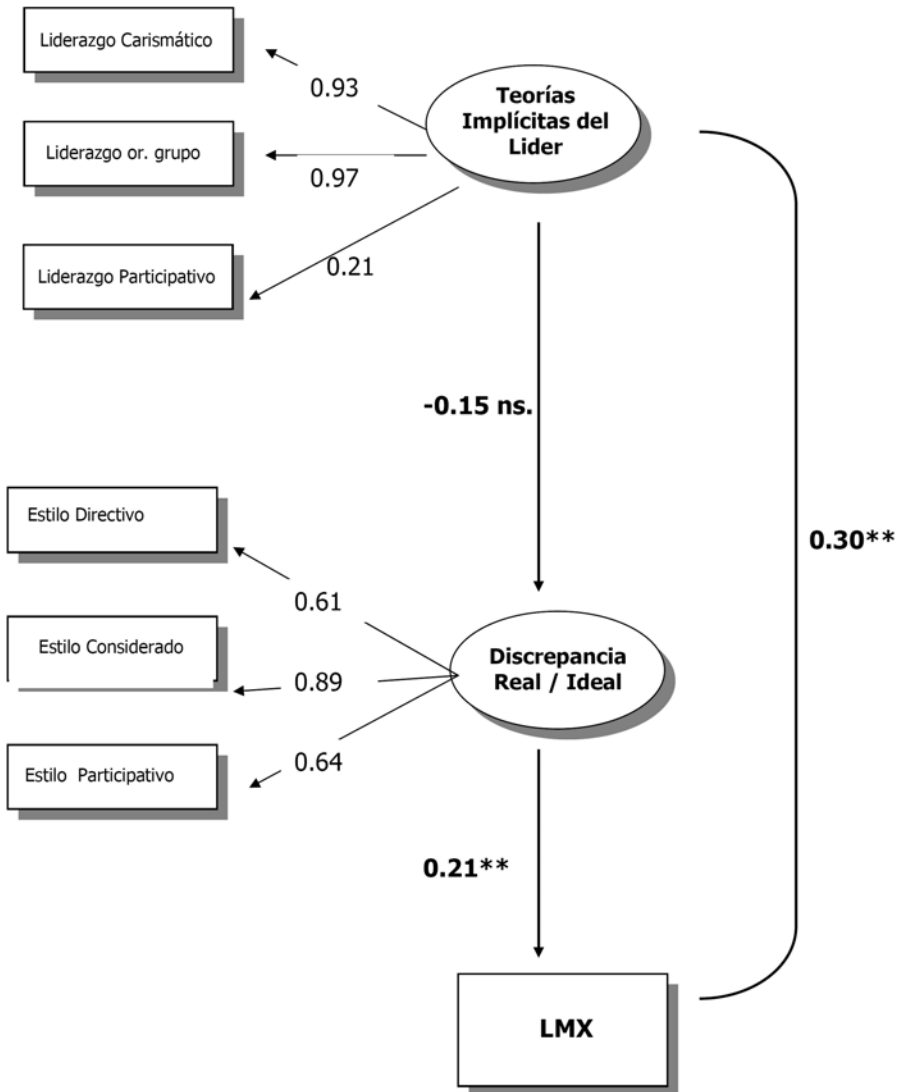
\*\*  $p < 0,01$

Luego se procedió a verificar la invariancia factorial del modelo para líderes y seguidores, tanto para población civil como para población militar (Ver modelos en tabla 5). Para ello se utilizaron ecuaciones estructurales y se llevó a cabo un análisis multigrupo. Los dos modelos tienen una muy buena calidad de ajuste y en ambos tanto las TILs por un lado, como la discrepancia entre el líder real/ideal por el otro afectan la calidad de la relación con el superior (Ver Figuras 1 y 2). En términos generales los modelos registran un buen ajuste -civil y militar- (Ver Figuras 2 y 3).

**Figura 1**  
Influencia de las TILS sobre la discrepancia entre el líder real/ideal y la calidad de la relación con el jefe (Modelo Base, población civil, N=1003)

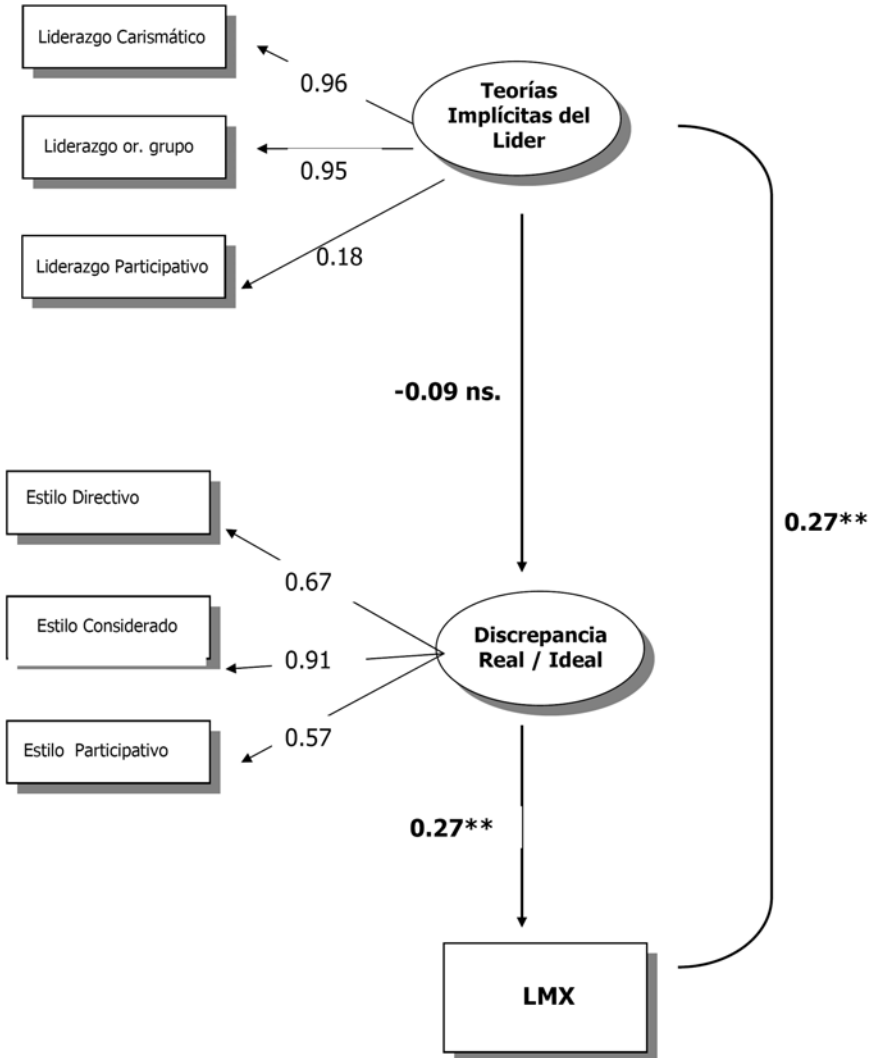


**Figura 2**  
Influencia de las TILS sobre la discrepancia entre el líder real/ideal y la calidad de la relación con el jefe para líderes civiles.





**Figura 3**  
Influencia de las TILS sobre la discrepancia entre el líder real/ideal y la calidad de la relación con el jefe para líderes militares



Los mejores indicadores de ajuste son para los líderes en ambas poblaciones. Como conclusión se puede decir que a mayor discrepancia entre los atributos del líder percibido y los del líder ideal la relación con el superior es de peor calidad. En el mismo caso, las TILs moderan la relación que se establece con el jefe, si el líder no coincide con el prototipo que tienen en mente los seguidores la relación también se va afectada. No existe relación directa entre los prototipos de líder internalizados y la discrepancia entre el líder real/ideal.

### **Discusión**

Uno de los principales aportes de la presente investigación consiste en brindar soporte empírico sobre la relación entre las teorías implícitas del liderazgo y la calidad de la relación que se establece con el líder, desde el punto de vista de los seguidores en contextos laborales reales. La mayoría de los estudios consultados se han realizado en contextos de laboratorio, utilizando estudiantes universitarios como participantes (e.g., Cronshaw y Lord, 1987; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1993) restando validez externa a las investigaciones. Existen algunas excepciones como los trabajos de Epitropaki y Martin (2005) sobre el cuál basamos la idea del presente trabajo. En el estudio presentado se decidió trabajar con participantes de organizaciones civiles y militares, en los cuales la temática del liderazgo resultara clave, para así proporcionar una mayor validez ecológica a la investigación.

Los principales resultados obtenidos permiten afirmar que los prototipos cognitivos internalizados acerca de los "buenos líderes" por parte de los seguidores influyen de modo directo sobre la calidad del vínculo establecido con aquél. En términos generales estos hallazgos se confirman tanto para población civil y militar. Las dimensiones de las TILs *orientado hacia el grupo* y *carismático* son aquellas que más afectan los intercambios entre líderes y seguidores en ambas poblaciones. La implicancia de este hallazgo resulta clara, ya que un líder que muestre características relacionadas con el carisma, sólidos principios morales, inspiración y al mismo tiempo tengo buena capacidad para establecer una buena cohesión grupal tendrá más posibilidades de establecer buenos vínculos con sus subalternos y o que su autoridad y poder sean reconocidos. Estos resultados corroboran los obtenidos en estudios anteriores en ocasión de analizar cuáles eran las concepciones implícitas de los seguidores acerca de los buenos líderes, resultando las dos dimensiones comentadas como más relevantes por sobre las demás (Castro Solano, 2006).

Se encontraron algunas discrepancias entre las concepciones de civiles y militares respecto de si se trataba de líderes o de seguidores y su impacto sobre los vínculos establecidos. Los líderes civiles que establecían mejores intercambios con sus superiores poseían un prototipo

de líder con características más carismáticas (inspiradores, motivadores, intuitivos, sinceros), resultando ésta la dimensión de TILs más importante para el intercambio líder-seguidor. Los líderes militares en cambio consideraban la dimensión de *orientación hacia sí mismo* como dimensión implícita del liderazgo (énfasis en la seguridad y protección del que lidera) y eran propensos a establecer peores relaciones con sus superiores. Estos resultados están en relación con los obtenidos por Lord, Brown, Harvey y Hall (2001). Los autores afirman que las teorías implícitas son dinámicas y varían en función de la posición que ocupa un individuo dentro de una organización, el tipo de cultura organizacional y el grado de identificación con la misma. Si bien en un estudio anterior (Castro Solano, 2006) pudimos verificar que los militares en posiciones de liderazgo destacaban entre otras la dimensión *orientación hacia sí mismo* enfatizando la importancia de un líder de características introvertidas y más impersonales (más directivo) en el presente estudio verificamos que son los que establecen peores vínculos. Sin embargo, resulta llamativo que esto no traiga aparejado un "fracaso" en la carrera militar. En estudios anteriores en población militar pudimos verificar que el paso por el entrenamiento militar no favorece a las personas extrovertidas, sino que éstas fracasan en el primer año de entrenamiento (Castro Solano y Casullo, 2002a y 2002b).

Por otro lado, se trató de comprobar si la discrepancia que puede establecerse entre el prototipo de líder ideal albergado en la memoria de los seguidores y las características reales de los actuales líderes afectan la calidad de la relación establecida. Los resultados encontrados permiten corroborar esta hipótesis. Los subordinados, tanto civiles como militares, que mantienen una buena relación con su jefe son los que consideran que existe una menor distancia entre el estilo percibido en el superior y el prototipo ideal. Se verificó esta hipótesis para tres de las cuatro dimensiones del liderazgo: *directivo*, *orientado hacia el grupo* y *participativo*. Esto implica que quienes consideran que un buen líder debe dar instrucciones claras acerca de cómo realizar la tarea (directivo); o bien aquellos que supongan que el líder debe preocuparse por sus subordinados y atender sus inquietudes (orientado al grupo); o, por último, aquellos que crean que un buen líder debe hacer participar a los subordinados en la toma de decisiones (participativo), son quienes perciben que sus jefes reales presentan en gran medida dichas características. Este hallazgo es consistente con los trabajos de Lord y Maher (1993) y Epitropaki y Martin (2005) acerca de la importancia de las percepciones del líder por parte de los seguidores (prototipos) y su impacto sobre los vínculos que se establecen.

En población militar se hallaron diferencias según si se trataba de líder o seguidor. Para el caso de los subordinados se registró una mayor discrepancia entre el prototipo de líder ideal y real en cuanto a los estilos de liderazgo *directivo* y *orientado a metas*. Esto implica que quienes

consideran que un buen líder debe dar instrucciones claras acerca de los procedimientos a realizar (directivo) y/ o establecer altos estándares de rendimiento (orientado a metas) y perciben que sus jefes reales no presentan mayormente dichos atributos establecen un peor vínculo. Para esta misma población se halló que los líderes notan mayores diferencias entre el líder ideal/ real en cuanto al estilo de liderazgo *considerado*, es decir que quienes estiman que un buen líder debe atender a sus subordinados de forma personalizada y perciben que sus jefes reales no presentan en gran medida dicha característica tienden a establecer peores vínculos.

En síntesis, todos los datos presentados verifican que tanto la coincidencia entre el prototipo ideal y el líder real influye sobre la calidad del vínculo que se establece con el superior. A mayor discrepancia entre los atributos del líder percibido y los del líder ideal la relación con el superior resulta de peor calidad. Las hipótesis del presente estudio se confirmaron tanto para población civil como militar, lo cual refleja que en ambos contextos resultan importantes los esquemas previos que presentan los seguidores y que se activan en la experiencia con sus actuales líderes. La coincidencia o no entre estos esquemas previos y las características actuales de sus jefes determinará, no sólo que los líderes sean percibidos como tales, sino que pueda establecerse con estos un buen vínculo. Estos hallazgos verifican las ideas originales de Lord y Maher (1993) en contextos organizacionales reales y están en consonancia con las investigaciones de Epitropaki y Martin (2005).

Esta investigación abordó los vínculos entre líderes y seguidores de forma global sin considerar el tiempo en que los seguidores habían establecido esa relación. Según Liden, Sparrowe y Wayne (1997), los vínculos líder-seguidor tienden a establecerse prontamente (en dos semanas). Futuras investigaciones deberán explorar el papel que juegan las TILs en los vínculos tempranos que se establecen con los líderes y cuál es la relación entre los prototipos del líder y la evolución del vínculo con éste a lo largo del tiempo.

**Nota:** Proyecto de investigación financiado por el CONICET. Proyecto de investigación plurianual 6432, Buenos Aires, Argentina.

## Referencias

- Antonakis, J.-Cianciolo, A.-Sternberg, R.(2004): *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Castro Solano, A.(2006): Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97.
- Castro Solano, A.(2007): Concepciones teóricas acerca del liderazgo. En A. Castro Solano (Comp.): *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós
- Castro Solano, A.-Casullo, M.(2002a): Razonamiento, motivación, intereses profesionales y rendimiento académico en cadetes militares. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 13 (1), 83-101
- Castro Solano, A.-Casullo, M.M.(2002b): Predictores del rendimiento académico y militar de cadetes argentinos. *Anales de Psicología*, 18 (2), 247-259
- Castro Solano, A.-Fernandez Liporace, M.(2006): Teorías implícitas del liderazgo: Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 86, 85-107
- Castro Solano, A.-Lupano Perugini, M.(2005): Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85: 89-109.
- Castro Solano, A.-Nader, M.(2004): Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional percibida. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-63
- Cronshaw, S.F.-Lord, R.G.(1987): Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
- Dansereau, F.-Graen, G.G.,-Haga W.(1975): A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Engle, E.M.,-Lord, R.G.(1997): Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40, 988-1010.
- Epitropaki O.-Martin R.(2005): From Ideal to Real: A longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader- Member Exchanges and employees outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659- 676
- 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.
- 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.(1997): Meta-analytic review of leader- member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827- 844.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Liden, R.C.-Sparrowe, R.T.,-Wayne, S.J. (1997): Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- 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.-Maher, K.J. (1993): *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. London: Routledge.
- 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.-Brown, D.J.,-Harvey, J.L. (2001): System constraints on leadership perceptions, behavior 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
- Major, D.A.-Kozlowski, S.W. J.-Chao, G.T.,-Gardner, P.D. (1995): A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418–431.
- Maurer, T.J.,-Lord, R.G. (1991): An exploration of cognitive demands in group interaction as a moderator of information processing variables in perceptions of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 821–839.
- Nelson, D.-Basu, R.,-Purdie, R. (1998): An examination of exchange quality and work stressors in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5, 103–112.
- Offermann, L.R.-Kennedy, J.K.-Jr.,-Wirtz, P.W. (1994): Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5, 43–58.
- Phillips, J.-Lord, R. (1981): Causal attributions and perceptions of leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3): 203-231.
- Rosch, E. (1978): Principle in categorization. En E. Rosch y B.B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 28-48): Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Seers, A.,-Graen, G.B. (1984): The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283–306.
- 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
- Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.