

## ANÁLISIS DEL CAMBIO EN LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO COMO PRODUCTO DEL ENTRENAMIENTO EN LAS HABILIDADES PARA LIDERAR EN CADETES MILITARES

A. Castro y M. Nader

Alejandro Castro Solano es doctor en Psicología y Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), Buenos Aires, Argentina. Martín Nader es licenciado en Psicología, Becario Doctoral en el CONICET y Profesor Titular Metodología de Investigación en el Colegio Militar de la Nación, Argentina.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, descripciones y filosofías. 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. 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 que se centraban en las características propias del líder a modelos situacionales que hacen foco en 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*, generaron 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, 1991).

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, 1991; 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 el nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes; en el nivel de categorización *básico* se catalogan a los líderes según el contexto (político, militar, religioso), y en el nivel *subordinado* se categoriza 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. Lord, Brown, Harvey y Hall (2001)

agregan que las TILS son más dinámicas que estáticas y varían en función de la posición que ocupan los individuos dentro de una organización, el tipo de cultura organizacional y el grado de identificación con dicha cultura.

La mayoría de las investigaciones empíricas sobre las TILs se han centrado en el estudio de los prototipos cognitivos en contextos de laboratorio (e.g., Cronshaw y Lord, 1987; Lord, Foti y De Vader, 1984), generalmente utilizando como muestras estudiantes universitarios (Lord y Maher, 1991) 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.

Según el modelo de procesamiento de la información es esperable encontrar diferencias entre expertos y novatos, dado que estos últimos tendrían estructuras de conocimiento menos desarrolladas que los primeros. Según Rosch (1978), aquellas personas sin experiencia (novatos) categorizarían a los líderes basándose en un *ejemplar* (e.g. un líder conocido). A medida que las personas adquieren mayor contacto con líderes reales, la estructura representacional se enriquece y se pasaría de la categorización basada en el ejemplar a un proceso más abstracto (Brewer, 1988). Estos procesos de categorización abstractos son característicos de los *expertos* en un campo de conocimiento. Por lo tanto es probable encontrar diferencias individuales entre las teorías implícitas, según el grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos los subordinados.

En estudios previos realizados de forma transversal con civiles, se verificaron diferencias individuales en las TILs de líderes y seguidores. Para los líderes las dimensiones *de liderazgo carismático* y *orientado al grupo* eran mucho más importantes que para aquellas que no tenían personal a cargo (Castro Solano y Lupano Perugini, 2006), por lo tanto es esperable que a medida que las personas se socialicen en una organización estas dimensiones adquieran mas fuerza en la conformación de los prototipos que tienen los seguidores sobre sus líderes. En otro estudio (Castro Solano, 2006) en donde se compararon las TILs de población civil y militar (estudiantes militares) se encontró que los militares con personal a cargo comparados con aquellos que no poseían personal

no registraban diferencias en las TILS respecto de las dos dimensiones comentadas para población civil (carismático y orientado al grupo), es decir puntuaban igual. En cambio, aquellos militares con personal a cargo tenían TILS relacionadas mayormente con los atributos de orientación hacia sí mismo y disminuían aquellas relacionadas con el liderazgo participativo. Es decir que para la población militar de mayor antigüedad y con personal a cargo, un líder efectivo tenía que estar más orientado hacia sí mismo y no debía involucrar tanto a los subalternos para la toma de decisiones, comparados con sus pares sin mando.

En función de la revisión bibliográfica reseñada se formularon los siguientes objetivos que guiaron la presente investigación:

Verificar si las teorías implícitas del liderazgo que tienen los subordinados, previo a un programa específico de entrenamiento de liderazgo militar, cambian como fruto del entrenamiento después de dos años de exposición al programa y de haber tenido personal a cargo.

La hipótesis subyacente que guía el trabajo consiste en que las TILS que tienen los subordinados acerca de los líderes cambian en función del contacto con "líderes reales" y el proceso de entrenamiento en habilidades para liderar. Los sujetos expuestos a experiencias de liderazgo adquieren mayormente el prototipo de aquél que tiene personal a cargo. Para el caso de la población militar de cadetes se hipotetizó que adquirirían mayor fuerza las dimensiones de orientación hacia sí mismo y disminuían las del liderazgo participativo. Las dimensiones de liderazgo carismático y orientado hacia el grupo no registrarían cambios. Este estudio pretende validar los resultados obtenidos de forma transversal ya reseñados (Castro Solano, 2006).

## **Método**

### ***Participantes***

Participaron del estudio 124 estudiantes militares. Se trataba de jóvenes estudiantes en una institución militar perteneciente a las Fuerzas Armadas Argentinas. Estos cadetes realizan un programa de entrenamiento combinado académico/militar de 4 años de duración. Se consideraron cadetes en la mitad de la carrera (tiempo 1: a mediados del segundo año de entrenamiento) y próximos a su graduación (tiempo 2: a mediados del cuarto año). Cabe consignar que en los dos últimos años, como parte de su formación militar, se incluye formación específica para el ejercicio del mando (entrenamiento en habilidades para liderar) y el programa cambia radicalmente ya que los estudiantes militares tienen personal a cargo de años inferiores y la base de la evaluación del rendimiento militar se efectúa sobre la base de este ejercicio. Se trata de estudiantes varones ( $n= 108$ ) y mujeres ( $n= 16$ ) con un promedio de edad de 22,26 (DE = 1.90) para los primeros y de 22.87 (DE = 2.03) para los segundo. La edad consignada fue al momento de la primera

administración. La muestra original era de 149 cadetes. Veinticinco cadetes (17%) habían abandonado la carrera militar por diferentes razones y no se los pudo incluir en el estudio.

### ***Instrumento***

#### *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; Hanges, 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 donde trabaja. Las respuestas tienen siete opciones en formato Likert. 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. De las seis dimensiones iniciales fue posible aislar cuatro agrupaciones de adjetivos (liderazgo carismático o basado en valores; liderazgo orientado hacia si mismo; liderazgo orientado hacia el grupo y liderazgo participativo; Castro Solano, 2006). El listado final quedó compuesto por 37 adjetivos. En un estudio ulterior mediante la metodología del análisis factorial confirmatorio se decidió confirmar la estructura factorial de 37 adjetivos, llegando a un modelo final (reespecificado) de 18 adjetivos agrupados en cuatro escalas con un muy buen nivel de ajuste (Castro Solano y Fernández Liporace, 2006). Esta escala final es la que se utiliza en este estudio. Los niveles de consistencia interna 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 si mismo (4 ítems, Alpha = .77) y liderazgo participativo (3 ítems, Alpha = .70). Las fiabilidades de la escala abreviada, si bien son algo inferiores a la original se encuentran en niveles aceptables considerando que se redujeron los ítems a la mitad en función de los análisis factoriales confirmatorios utilizados. En las dos administraciones efectuadas se obtuvieron fiabilidades similares. Estos valores no diferían demasiado de los obtenidos en el estudio independiente comentado (Ver Tabla 1).

### ***Procedimiento***

La participación de los estudiantes fue voluntaria. Se administraron los protocolos de forma colectiva a los estudiantes en la mitad del segundo año de sus estudios militares (primera administración) y promediando su graduación, en la mitad del cuarto año de estudios (segunda administración). Las pruebas administradas formaban parte de una batería más amplia sobre valores, liderazgo y cultura organizacional. Los protocolos con omisiones fueron descartados y no se consignaron en el

estudio. La distancia temporal entre una toma y la siguiente fue de dos años. Un psicólogo graduado, coordinó las tareas de administración y carga de los datos. Las tareas de *data entry* fueron realizadas por personal administrativo de la institución donde se llevó a cabo el estudio.

**Tabla 1**  
Fiabilidades del listado de atributos en las dos administraciones (test-retest) con dos años de diferencia.

Dimensión de atributos	Alpha N=124	
	Tiempo 1	Tiempo 2
Liderazgo Carismático	0.86	0.85
Liderazgo Orientado al Grupo	0.83	0.80
Liderazgo orientado hacia si mismo	0.73	0.74
Liderazgo Participativo	0.70	0.70

## Resultados

Para verificar si existían variaciones en las teorías implícitas del liderazgo sostenidas por los subordinados respecto de los líderes como producto del entrenamiento militar, se realizó un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) para los vectores de medias de cada una de las cuatro puntuaciones en la prueba de atributos del líder. Se consideró a los dos momentos donde se administró el instrumento (mitad y final del entrenamiento) como variables independientes y a las cuatro dimensiones de la prueba de atributos del líder como variables dependientes. El análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre ambos vectores de medias (Lambda de Wilks = .85,  $F(4, 243) = 10.03$ ,  $p < .001$ ). En la Tabla 2 se presentan las medias obtenidas en la prueba atributos de los líderes del grupo antes y después de realizar el entrenamiento. En función de estos resultados, es posible afirmar que existe cambio en las atribuciones que los subordinados hacen respecto de los líderes después del entrenamiento. Luego se realizaron contrastes univariados escala por escala utilizando la prueba ANOVA. Los datos presentados en la Tabla 2, permiten apreciar diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de las dimensiones de la escala de atributos, excepto para la dimensión *liderazgo participativo*. En términos generales se puede apreciar un decremento en las dimensiones de *liderazgo ca-*

*rismático y orientado al grupo* como dimensiones esperables en un líder efectivo y una mayor valoración de los atributos relacionados con las conductas de los líderes *orientados hacia si mismos*. Para la dimensión de *liderazgo participativo* no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Ver datos en Figura 1)

**Tabla 2**

Puntuaciones en la prueba de atributos de los líderes antes y después del entrenamiento militar y contrastes univariados para cada escala

Dimensión de atributos	Antes N=124		Después N=124		ANOVA <i>F</i> (1,246)
	Media	DE	Media	DE	
Liderazgo Carismático	5.31	1.17	4.68	1.34	15.16**
Liderazgo Orientado al Grupo	5.37	1.11	4.69	1.34	19.13**
Liderazgo orientado hacia si mismo	2.37	1.16	3.37	1.52	33.50**
Liderazgo Participativo	4.16	1.30	3.96	1.51	1.23 ns

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

Dado que se realizó el análisis tomando en cuenta las cuatro dimensiones de los atributos que agregan las puntuaciones de los adjetivos que componen la escala, se llevó a cabo un segundo análisis en el que se trabajó a nivel de los ítems para poder establecer cuáles eran los atributos específicos que registraban mayor cambio. Para ello se realizó un análisis discriminante. Se incluyeron en el análisis como variable de agrupación el año de toma de la prueba (antes/después del entrenamiento) y como variables dependientes los 15 atributos correspondientes a las tres dimensiones de los atributos de los líderes en las que se registró cambio (liderazgo carismático, orientado al grupo y orientado hacia si mismo). Se obtuvo una función discriminante que era significativa ( $\lambda = 0.79$ ,  $\chi^2 = 55.76$   $gl = 16$ ,  $p < .001$ ) y que explicaba un 26% de la varianza (datos completos en Tabla 3). Puede observarse que los atributos que mayor correlación poseen con la función son dos atributos (Poco cooperativo y Egocéntrico) que, si bien corresponden a la dimensión Liderazgo Orientado a Si Mismo, no están señalados en la literatura como algunas de las características más deseables en un líder, especialmente en ámbitos militares (Yukl, 2002).

**Tabla 3**

Análisis Discriminante atributos de los líderes antes y después del entrenamiento.

Atributos de los líderes	Correlación con la función Discriminante.
Poco cooperativo	0.68
Justo	-0.62
Egocéntrico	0.62
Comunicativo	-0.60
Orientado a la excelencia	-0.54
Resuelve problemas	-0.52
Hábil para anticiparse a las situaciones	-0.42

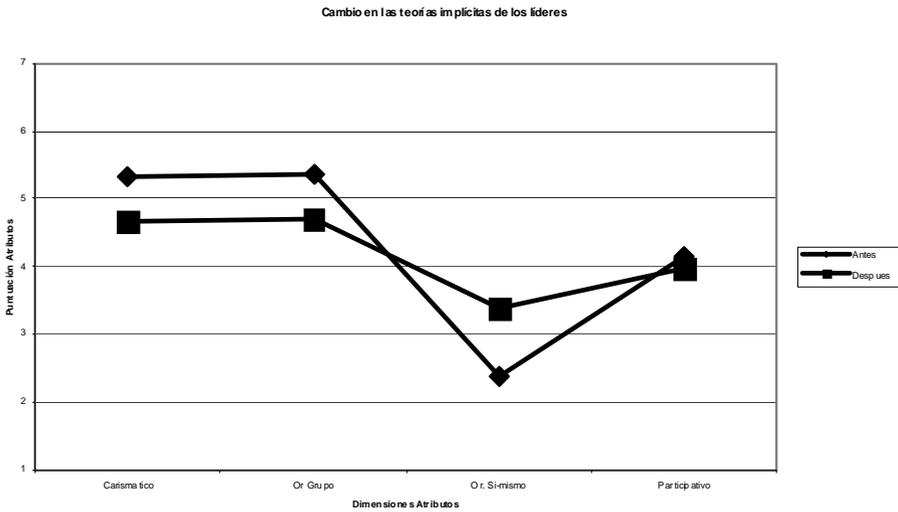


Figura 1. Cambio en las teorías implícitas de los líderes.

### Discusión

En términos generales se puede afirmar que las TILS son dinámicas y están sujetas a las experiencias que los subordinados tienen con los líderes. Estos prototipos están influidos por la cultura organizacional y por el contacto que los subordinados tengan con diferentes estilos de liderar. Este hallazgo confirma de modo general las afirmaciones de algunos autores sobre la formación de los prototipos cognitivos en el

pasaje de novato a experto (Rosch, 1978) y más específicamente de las investigaciones realizadas desde esta perspectiva en el campo del liderazgo (Lord, Brown, Harvey y Hall, 2001).

En esta investigación se comprobó que los prototipos de líderes de los seguidores se volvían más orientados hacia si mismos y con menos atributos de un líder participativo. Esto resulta en una confirmación de la hipótesis en la que afirmaba que los subordinados van cambiando sus prototipos en función de los ejemplares de líderes – en este caso sus superiores - a los cuáles son expuestos y corroboran hallazgos previos obtenidos de forma transversal en el cuál se comparaban TILs de seguidores y líderes (Castro Solano, 2006).

En el mismo sentido, se registró un cambio en las TILs respecto de los atributos relacionados con el liderazgo carismático y el orientado al grupo. Para este grupo de estudiantes se comprobó que estas dimensiones perdían fuerza en la conformación del prototipo de líder ideal. En suma, un cadete después de un entrenamiento militar en el cuál se ejercitan las habilidades para liderar a los demás, considera que un buen líder debe ser menos cooperativo, no debe involucrar a los demás en sus decisiones, debe ser más egocéntrico y menos carismático para ser efectivo con sus subalternos. Si bien esto resulta contrario a la literatura sobre el liderazgo, la cuál considera que un líder efectivo en ámbitos comunitarios y sociales predominan los rasgos relacionados con la extroversión (Costa y Mc Crae, 1998; Judge, Bono, Ilies y Gerhardt, 2002), demuestra la influencia que tiene la cultura organizacional sobre la conformación de las TILs (House, Javidan y Dorfman, 2001). Asimismo, en estudios anteriores realizados con población militar de estudiantes militares, se verificó 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, 2002a; 2002b). En efecto, según las investigaciones consultadas las percepciones de los líderes están muy relacionadas con los rasgos de personalidad que éstos tienen y que expresan a través de conductas específicas (Lord, De Vader y Alliger, 1986; Uleman, Newman y Moskowitz, 1996). En el caso de la población de cadetes los líderes orientados hacia si mismos, atributo esencialmente relacionado con un rasgo de personalidad (alta introversión y/o baja agradabilidad), eran considerados como mejores líderes (Castro Solano, 2006). Por lo tanto estas experiencias previas y los contactos con los líderes reales hacen que en los cadetes se socialicen los prototipos de líderes antes mencionados.

Este hallazgo también está relacionado con el perfil de valores que exhiben los cadetes tras su formación militar. En un estudio anterior se verificó que en los estudiantes militares predominan los valores relacionados con la autopromoción, enfatizando los valores de poder y logro (Castro Solano y Nader, 2004). Si bien la formación en valores que realiza la institución enfatiza la dimensión “otros” (autotrascendencia), as-

pectos relacionados con el bienestar e interés por los demás, la propia dinámica del entrenamiento hace que se socialicen valores más individualistas para poder sobrevivir en un medio tan exigente y demandante como es el contexto militar. Esto da lugar a la conformación de prototipos de líderes menos orientados al grupo y más orientados hacia sí mismos.

Es necesario comentar que algunos autores sostienen que una vez formado el prototipo cognitivo este resulta difícil de cambiar y argumentan que son estables a través del tiempo y en diferentes contextos (Epitropaki y Martin, 2004). Sin embargo, algunos autores critican esta aproximación acerca de la "fijeza" de los prototipos y que las experiencias previas de liderazgo, las interacciones con líderes y los eventos vitales son piezas fundamentales en la plasticidad de los prototipos (Hogg, 2001; Lord y Emrich, 2001; Rush y Russell, 1988; Tajfel y Turner, 1986). Los resultados expuestos están mayormente en la línea de los investigadores que sostienen el cambio producto de la exposición al contexto organizacional. En este sentido cabe comentar los trabajos de Keller (1999; 2003) quien sostiene que los prototipos de liderazgo son formados en función de los percibidos en aquellas figuras idealizadas y estos se forman mediante un proceso de modelado o de construcción social.

Como comentamos en el apartado anterior las experiencias previas resultan fundamentales en el aprendizaje del liderazgo y en la conformación de los prototipos internalizados. En otro estudio realizado con estudiantes militares verificamos el profundo impacto de las experiencias negativas recibidas durante la formación en cuando se evaluó programa de formación en liderazgo de estudiantes militares (Castro Solano y Nader, 2004). En ese estudio los cadetes relataron en entrevistas en profundidad el abuso del poder en el ejercicio del mando, la falta de ejemplo personal por parte de sus superiores, la desigualdad e injusticia en el trato con algunos cadetes, la falta de apoyo de oficiales instructores, como aquellas experiencias más negativas recibidas durante la formación. Resulta lógico en este contexto organizacional que el prototipo de liderazgo que se socialice tenga atributos relacionados con la orientación hacia sí mismo, la menor participación y que aquellos atributos clásicos de los líderes (carismáticos y orientados al grupo) tengan una menor influencia en la conformación de los prototipos ideales.

En función de los estudios reseñados y de los hallazgos expuestos se plantea como pregunta si los prototipos de líderes que tienen los seguidores en realidad no se forman sobre la base de un rasgo de personalidad al que fueron expuestos durante su formación (personas menos extrovertidas, con menor agradabilidad) y que fueran reforzados mediante procesos de modelado durante su paso por la institución.

Futuros estudios deberán identificar aquellos factores que permiten el cambio de los prototipos idealizados de liderazgo y hace que estos

sean menos estables de lo esperado y además, analizar cómo intervienen las experiencias con líderes exitosos y no exitosos en la conformación, estabilidad y cambio de los prototipos cognitivos de los seguidores.

## Referencias

- Antonakis, J.-Cianciolo, A.-Sternberg R.(2004): *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brewer, M.B.(1988): A dual process model of impression formation. En T. K. Srull y R. S. Wyer (Eds.). *Advances in social cognition* (pp. 1-36). Hillsdale, N. J: Erlbaum.
- Castro Solano, A.-Nader, M.(2004): Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo, *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 75-105.
- Castro Solano, A.(2006): Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología*, 22 (1), 89-97.
- Castro Solano, A.-Lupano Perugini, M.(2006): Prototipos de liderazgo y percepción de la efectividad de los líderes. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 52 (3), 185-195
- Cronshaw, S.F.-Lord, G.R.(1987): Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 97-106.
- Epitropaki, O.-Martin, R.(2004): Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89, 293-310.
- 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,(2004): *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 122-151). London: Sage Publications.
- Hanges, P.J.(2004): Response bias correction procedure used in GLOBE. En R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, y V. Gupta, (2004). *Leadership, Culture, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 737-752). London: Sage Publications.
- Hogg, M.A.(2001): A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184-200.
- House, R.J.-Javidan, M.-Dorfman, P.(2001): The Globe Project. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 489-505.
- Judge, T.A.-Bono, J.E.-Illies, R.-Gerhardt, M.W.(2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Keller, T.(1999): Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10:589-607.
- Keller, T.(2003): Parental images as a guide to leadership sense making: An attachment perspective on implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 14, 141 – 160.
- Kenney, R.A.-Schwartz-Kenney, B.M.-Blascovich, J.(1996): Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology*, 22 (11), 1128-1143.
- Lord, R.-Maher, K.(1991): *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lord, R.G.(1985): An informational processing approach to social perception, leadership perceptions and behavioral measurement in organizational settings. En L. L.

- Cummings y B. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*. (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.-Emrich, C.G. (2001): Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership Quarterly*, 11, 551-579.
- Lord, R.G.-De Vader, C.L.-Alliger, G.M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
- Lord, R.-Foti, R.-De Vader, C. (1984): A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R.G.-Brown, D.J.-Harvey, J.L.-Hall, R.J. (2001): Contextual constraints on prototype generation and their multi-level consequences for leadership perception. *Leadership Quarterly*, 12, 311-338.
- 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.
- Offermann, L.R.-Kennedy, J.K.-Wirtz, P.W. (1994): Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.
- Phillips, J.-Lord, R. (1981): Causal attributions and perceptions of leadership. *Leadership Quarterly*, 8 (3), 203-231.
- Rosch, E. (1978): Principles of categorization. En E. Rosch y B.B. Lloyd (Eds.). *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rush, M.C.-Russell, J.E. (1988): Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 88-104.
- Tajfel, H.-Turner, J.C. (1986): The social identity theory of inter-group behavior. En S. Worchel and L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Uleman, J.S.-Newman, L.S.-Moskowitz, G.B. (1996): People as flexible interpreters: Evidence and issues from spontaneous trait inference. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 28, pp. 211-279). San Diego, CA: Academic Press.
- 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

**Nota:** Proyecto subsidiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). Subsidio PIP 6432 – Estudios sobre el liderazgo en población civil y militar. Teorías implícitas y efectividad del líder.