

DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCIBIDA

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 Licenciada en Psicología y profesora en la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Hoy en día los líderes en las organizaciones están sometidos a múltiples desafíos: el auge de la globalización que acentúa la interdependencia entre las naciones; el contexto siempre cambiante y en muchos casos difícil de interpretar;

las características diferenciales de las culturas organizacionales, la fusión de empresas y la reubicación de personal con capacidad de conducción. Simplemente el poner en práctica las habilidades de liderazgo en contextos diferentes al medio habitual en el que se desempeña el líder, hace que estas variables contextuales moderen la concepción de liderazgo por parte de los seguidores y esto por ende influya sobre la efectividad de las acciones del líder (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002). Este nuevo tipo de líder tiene que lidiar con el cambio organizacional y saber cómo ejercitar el mando de modo que sea efectivo en contextos muy diferentes del cuál "aprendió" a liderar. Existe por tanto una variabilidad intercultural que no se puede dejar de lado ya que afecta la concepción del líder, aspecto del cual depende su efectividad. Los líderes de hoy tienen que desenvolverse en contextos imprevisibles y deben tomar sus decisiones de forma culturalmente ajustada para ser plenamente eficaces.

El estudio científico del Liderazgo

Se comenzará por detallar algunos aspectos generales atinentes a la investigación sobre el fenómeno del liderazgo.

Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, Lippit y White (1939) en grupos de niños. Estos estudios experimentales demostraron que la manipulación del "clima organizacional" creada por un líder podía hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo. Dichas investigaciones arribaron a la conclusión de que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. Aquél líder que fomentaba la participación de los miembros y la toma de decisiones –*liderazgo democrático*– era el que incidía más sobre la eficacia del grupo, a diferencia del denominado líder *autocrático*, cuya función consistía en organizar actividades, prescribir y/o prohibir a los niños/as lo que debían hacer; y del *laissez faire* que tendía a adoptar un compromiso pasivo, sin tomar iniciativa ni evaluar.

Son muchas las escuelas u orientaciones teóricas que han intentado abordar el análisis del constructo liderazgo, siendo posible encontrar algunas características comunes. En términos generales las teorías concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona –el líder– y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia 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 dicho proceso. (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

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 tomaban en cuenta las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002). Una de las primeras escuelas que se abocó al estudio científico del liderazgo fue el denominado *enfoque de rasgos*. Esta perspectiva ha tenido un auge muy importante a mediados del siglo XX y se basó en diferentes teorías de la personalidad para intentar hallar las diferencias individuales que caracterizan a los líderes y que los distinguen de aquellos que no lo son (Northouse, 1997).

Posterior al enfoque de rasgos surgió el *enfoque conductual* que se centraba en el análisis de las conductas de los líderes. La principal sede de estos estudios fue la Ohio State University. Allí se comenzó por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción (Hemphill y Coons, 1957; Stogdill, 1963). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos dimensiones independientes:

a) Iniciación de estructura: son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

b) Consideración: son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Los resultados de esta escuela en general han sido inconsistentes por el criterio utilizado para determinar la efectividad de los líderes (Fisher y Edwards, 1988). En algunos casos un líder con fuerte control de la tarea era mejor que uno que se preocupaba por sus seguidores y a la inversa. Yukl (2002) destaca que el único hallazgo consistente fue la correlación positiva encontrada entre la dimensión *Consideración* y la satisfacción de los subordinados. Los modelos situacionales, por otra parte, destacaron el papel fundamental que desempeñaban las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (Hersey y Blanchard, 1982; House, 1977).

En la Universidad de Michigan se llevaron a cabo estudios similares con taxonomías conductuales dando especial importancia al estudio de las conductas de los líderes en los pequeños grupos (Cartwright y Zander, 1960). Estas investigaciones encontraron dos dimensiones: *Orientación hacia el empleado* y *Orientación hacia la producción*. Al principio estas dimensiones fueron consideradas como polos de una dimensión continua, pero al igual que la escuela de Ohio se consideró que eran dimensiones independientes.

En la década del 80 surgieron aproximaciones teóricas alternativas. La principal crítica (Bass, 1985) radicó en que éstas hacían referencia solo al liderazgo de "Bajo Nivel" considerando únicamente los aspectos instrumentales del mismo (intercambios diarios entre líder / seguidor); y se obviaban consideraciones acerca del liderazgo de "Alto Nivel o Estratégico". Los líderes de bajo nivel hacen énfasis en las interacciones cara a cara y en las conductas de guía, apoyo y consideración; en cambio los denominados líderes estratégicos cumplen una función de características más amplias: intentan crear la visión y misión de una organización. (Boal y Hooijberg, 2000; House y Aditya, 1997). Los resultados de dichas investigaciones que utilizaron como predictores la iniciación de estructura y la consideración han sido inconsistentes y débiles (Bass, 1990; Fisher y Edwards, 1988). Muchos de los aspectos que influyen en el liderazgo son contextuales y derivados de la cultura organizacional. Estos aspectos son frecuentemente implícitos, así como la propia concepción del líder que tienen las personas en función de la cual se acepta o se rechaza la conducta del mismo (House, Hanges, Ruiz Quintanilla y Dorfman, 1999).

Siguiendo la línea de evolución de los estudios científicos acerca del liderazgo, Burns (1978) propuso un tipo de *liderazgo transformacional* en el cual el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales en

función de una visión de futuro. El líder tiene que proveer cuidado a sus seguidores y estos a cambio prometen seguirlo para desarrollar dicha visión. Bass (1985) sobre la base de estas ideas desarrolló una teoría sobre el liderazgo transformacional. El autor afirma que las teorías del liderazgo se focalizaron exclusivamente en los intercambios que se producían entre el líder y los seguidores, en la clarificación de objetivos y metas y la sanción derivada según se alcancen o no las mismas (Bass, 1998). El autor considera que una teoría del liderazgo debe explicar cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales por los objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. El líder (llamado en este caso transformacional o carismático) actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores. El liderazgo transformacional se diferencia del denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

El foco de esta nueva teoría del liderazgo se basa en los componentes transformacionales de los líderes para elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. En concreto, este estilo de liderazgo transforma el autoconcepto de los seguidores identificando las metas personales de la organización y suplantando el sistema de valores personales por los del líder. El compromiso logrado por los líderes transformacionales provee cohesión, y permite a los grupos enfrentar dificultades o retos importantes. En suma transforma la cultura de la organización.

Las teorías implícitas del liderazgo

Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin y Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo definen las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1975; Wofford y Goodwin, 1994; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman, 2000). Las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor y Mischel, 1979). Este proceso de categorización identifica la coincidencia de un prototipo ideal (Rosch, 1978) codificado en la memoria con las conductas efectivas observadas. La categorización inicial está ligada a un determinado estímulo (una conducta, un evento, una persona) que luego guía el procesamiento de la información poste-

rior (Srull y Wyer, 1989). Una persona es catalogada como líder en función de este prototipo abstracto codificado en la memoria de largo plazo.

Según los criterios de Rosch (1978), en un nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes, en un nivel de categorización *básico* catalogamos a los líderes según el contexto (político, militar, religioso) y en un nivel *subordinado* podemos categorizar 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. Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores (Lord y Maher, 1991).

Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1991; Phillips y Lord, 1981). Cuando los prototipos son activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Estos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en distintos grupos sociales y organizaciones. Las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos. En primer término reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores y en segundo lugar a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos –efectividad– (Zaccaro, 2001). Por otro lado, los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la relación que establecen con ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu y Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong y Dweck, 1999).

Los seguidores confían en sus estructuras previas de conocimiento para categorizar a sus líderes. 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* (por ej. 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 de líderes y de seguidores, según el grado de exposición a la cultura organizacional en la que están inmersos. Considerando que la formación de las teorías implícitas que permiten reconocer a los líderes se adquieren a través de la experiencia en un ámbito particular merece destacarse que ciertas habilidades de liderazgo son poco transferibles a contextos diferentes del cual se aprendieron. En un

estudio realizado por Lord y Maher (1991) las habilidades de los líderes relacionadas con la política, el deporte y los ámbitos militares eran las que tenían más dificultades para su transferencia a otros contextos diferentes. Por tratarse mayormente de habilidades específicas, los autores consideraron los ámbitos mencionados poco propicios para el aprendizaje de habilidades genéricas del liderazgo. En suma, la adaptación de un contexto a otro requiere tiempo y flexibilidad del líder.

En un estudio previo (Castro Solano y Casullo, 2003) cuyo objetivo era conocer las concepciones implícitas que los seguidores tienen acerca de los líderes en población militar y civil argentina, se obtuvieron resultados que reflejan la influencia del contexto en las creencias sostenidas por los subordinados acerca de quienes son considerados líderes en esos entornos. Participaron, del mencionado estudio, civiles y militares (cadetes en los últimos años de formación y oficiales) que ocupaban algún puesto de conducción y tenían personal a cargo.

Los resultados muestran que para población civil el líder tiene que revestir poder y autoridad reconocidos y saber conducir a un grupo hacia una meta específica, a diferencia de los militares, quienes en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma. Dentro de este grupo, los estudiantes cadetes destacan las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales hacen énfasis en la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo.

En relación con las características particulares atribuidas a los líderes, la población general civil destaca el carisma, las competencias intelectuales, el conocimiento adquirido y la puesta en práctica de estas habilidades en las conductas efectivas de dirección (don de mando). Los oficiales, en cambio, consideran como aspecto central de los líderes el aplomo, la seguridad y el encuadramiento de las normas. Los estudiantes cadetes destacan otras facetas de los líderes: los valores tales como el respeto, la honestidad y la justicia, conjuntamente con el interés por los subalternos.

Cabe destacar que las poblaciones estudiadas tienen percepciones disímiles respecto del prototipo de líder. La atribución de una persona como líder está ligada al contexto específico donde se socializaron y reforzaron dichos prototipos ideales (Brown, Scott y Lewis, 2004; Lord, Brown y Harvey, 2001; Zaccaro, Mumford, Connely, Marks y Gilbert, 2000). Un militar reconocerá a una persona como líder si tiene conductas emparentadas con las características del héroe y las acciones ejemplares. Para los cadetes se agrega la dimensión de consideración por los otros. Los civiles, en cambio, sostienen un prototipo de líder que tiene como características las competencias de conducción adquiridas a través de la experiencia, destacando en buena medida el conocimiento y la capacitación.

Liderazgo y cultura organizacional

Lo mencionado en el apartado anterior acerca de la relación entre las teorías implícitas sostenidas por los seguidores y el contexto en el cual se desenvuelven tanto éstos como los líderes, tiene vinculación con el concepto de cultura organizacional. Se pasará a definir que se concibe por dicho término y su vinculación con el fenómeno del liderazgo.

Se entiende por cultura organizacional el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. Dichos valores y creencias reflejan las presunciones que sostienen los integrantes acerca de lo que se hace y de lo que se debe hacer dentro de las instituciones. (Lord y Maher, 1991).

Estos "esquemas" de valores y creencias son generalmente creados por los miembros fundadores de las organizaciones y por los primeros líderes. Los integrantes de un determinado entorno desarrollan, en función del contexto, ideas y valores comúnmente aceptados por la organización, que se transmiten de forma implícita a los nuevos ingresantes. Este núcleo de valores compartidos configura un modo de pensar que influye en las actitudes y las consecuentes conductas tanto de los miembros individuales como de los grupos enteros

Una de las grandes dificultades por las que los modelos clásicos (e.g. Enfoque de rasgos) dejaron de tener vigencia fue el hecho de que ignoraron la influencia del contexto sobre las conductas del líder (Northouse, 1997; Bass, 1990).

Algunos autores consideran que las prácticas culturales y el contexto organizacional no afectan las habilidades del liderazgo ya que los atributos del líder son en su mayoría universales (éticos) y las acciones que lo hacen efectivo trascienden el contexto (Adler, Doctor y Redding, 1986; Child y Tayeb, 1983; Levitt, 1983; Yavas, 1995). En contraposición a estas ideas, autores como Triandis (1993) afirman que existe una gran necesidad de contar con teorías del liderazgo que tomen en cuenta las variables contextuales para poder saber cuáles son las acciones del líder que funcionan y cuáles no, en culturas con características diferentes. Por lo general las teorías y modelos existentes del liderazgo son en extremo generales y caracterizan las acciones del liderazgo independientemente del contexto, ya sea el organizacional o el cultural más amplio (House, Javidan y Dorfman, 2001; Yukl, 2002).

Bass y Avolio (1992) delimitaron dos tipos de cultura organizacional:

a) *Cultura Transaccional*: las relaciones que predominan en estas organizaciones son generalmente contractuales. Son estructuras más burocráticas y estructuradas, con sistemas de comunicación más predecibles en donde importan más los intereses de la organización que el de los empleados. El compromiso generalmente es a corto plazo, la motivación laboral está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y los empleados trabajan de forma independiente cumpliendo los reglamentos y reglas. b) *Cultura Transformacional*: este

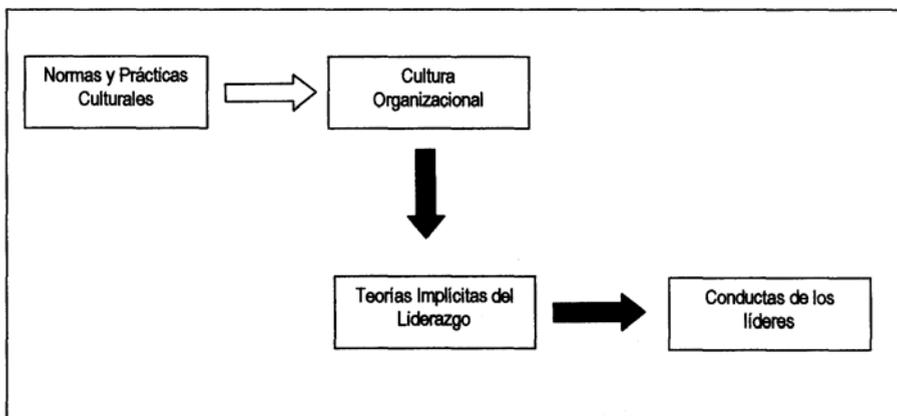
tipo de organizaciones son generalmente más flexibles, informales y dinámicas, alentándose el trabajo en equipo y el crecimiento personal y favoreciéndose las metas a largo plazo y el compromiso de los miembros. Los líderes y los seguidores generalmente comparten intereses mutuos y la visión de la organización.

El análisis y estudio de los aspectos comentados tiene una implicancia directa en el entrenamiento de los líderes en función del contexto en el que tienen que poner en práctica su capacidad de conducción. Los programas de capacitación en las organizaciones deben tomar en cuenta los aspectos mencionados de cara a la efectividad de las acciones de formación que se implanten.

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

- a) Establecer los atributos prototípicos de un buen líder en población adulta argentina (teorías implícitas del líder).
- b) Analizar diferencias individuales según la persona tenga o no capacidad de conducción (sea líder – con personal a cargo-, ó seguidor); y según el tipo de empresa (pequeña, mediana o grande) en la que se desenvuelven tanto líderes como seguidores.
- c) Verificar si las teorías implícitas del liderazgo están influidas por la cultura organizacional en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores.
- d) Examinar la relación entre las características atribuidas a los líderes efectivos y las conductas efectivas de los mismos en culturas organizacionales diferentes.

Figura 1
Esquema teórico de las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional



Método

Participantes

Participaron en el 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 puesto 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 u 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, supervisores y bancarios calificados ($n = 150$). El 53% ($n = 531$) se trataba de comerciantes, cuentapropistas y docentes. 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.

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 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. (Ver Definiciones en Tabla 1). 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. Dado que las agrupaciones fueron trabajadas en estudios transculturales para poder comparar sociedades más que organizaciones, confirmamos las agrupaciones nuevamente en la población estudiada. Como resultado conservamos solo 4 de las 6 dimensiones propuestas, que eran las que

evidenciaban altas fiabilidades por escala y mejor ajuste a los datos recogidos (Ver resultados).

Cultura Organizacional (Organizational Description Questionnaire, ODQ Bass y Avolio, 1992). Este cuestionario consta de 28 ítems que se responden por verdadero o falso y está diseñado para la evaluación del tipo de cultura organizacional, según el modelo del liderazgo de Bass (1998).

La prueba ODQ permite caracterizar a los entornos organizacionales como predominantemente *transformacionales* o *transaccionales*. Raramente existen culturas organizacionales puras. Los autores (Bass y Avolio, 1992) afirman que una organización puede tener características transaccionales o transformacionales, por lo tanto estos estilos organizacionales deben entenderse en un continuo entre entornos altamente transformacionales a altamente transaccionales. La prueba permite obtener una puntuación de cultura transformacional y otro independiente de cultura transaccional. Según los autores la combinación de las puntuaciones puede caracterizar a las organizaciones en 9 tipos diferentes. Para los propósitos de este estudio agrupamos los tipos de cultura en 3 estilos: 1) Cultura alta y moderadamente transformacional; 2) Cultura alta y moderadamente transaccional y 3) Cultura de alto contraste. En este último tipo de ambiente organizacional predominan ambos tipos de culturas comentadas. Generalmente existe conflicto entre viejos y nuevos modos de hacer las cosas, ya que se combina el liderazgo transformacional con una base de principios organizacionales más conservadores y menos flexibles.

La prueba se adaptó al castellano (versión argentina) verificando la validez conceptual y lingüística de los ítems. Se obtuvieron fiabilidades de 0.72 para la escala de cultura transaccional y de 0.82 para la escala de cultura transformacional.

Escenarios de situaciones de liderazgo. Se diseñaron cuatro viñetas en las que se contaba la historia de un jefe (líder) en la tarea de conducir a su grupo de trabajo en una situación real y con una tarea específica. El evaluado tenía que leer atentamente la viñeta y debía ponderar en una escala de 7 puntos con formato de respuesta Likert el grado en que ese estilo de liderar se acercaba o alejaba del que predominaba en la organización donde trabajaba. El propósito de estas viñetas era proveer validez ecológica a la evaluación y que la persona pudiera identificar un prototipo de liderazgo internalizado con una situación real descrita (conductas efectivas). Se consideraron en función de la bibliografía (Yukl, 2002) cuatro estilos de liderar diferenciados:

1) Orientado al rendimiento y al cumplimiento de las normas: 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.

2) Orientado a la consideración del subalterno: Este tipo de líder atiende a sus subordinados de forma personalizada, se preocupa por su bienestar, atiende sus inquietudes y preocupaciones y, en general, trata a los subordinados como iguales.

3) Liderazgo democrático y 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.

4) Liderazgo orientado a la excelencia y con énfasis en el logro de 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.

Procedimiento

Las pruebas administradas formaban parte de una batería más amplia sobre teorías implícitas del liderazgo, cultura organizacional y efectividad del líder. Las personas tenían que estar trabajando al momento de responder a los instrumentos y debían dar sus respuestas pensando en función de un tercero superior a él (jefe).

La administración era voluntaria. Un grupo de estudiantes de psicología que estaban realizando sus prácticas de investigación recolectaron las pruebas. Se obtuvieron el total de protocolos consignado en la descripción de la muestra. Los protocolos con omisiones fueron descartados y no se consignaron en el estudio. Un psicólogo graduado (becario), coordinó las tareas de administración, la tabulación y la evaluación de las pruebas. Las tareas de entrada de datos en el ordenador para su análisis posterior fueron realizadas por personal administrativo.

Resultados

Atributos de los líderes efectivos

Con el fin de examinar las concepciones implícitas del liderazgo se trabajó con un listado de 60 atributos de los líderes. De las 6 dimensiones consideradas en los estudios previos se pudo aislar 5 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 excluyendo aquellos adjetivos que hacían bajar la fiabilidad (inferiores a 0.40). Una de las agrupaciones de adjetivos que conformaban la dimensión de *liderazgo autónomo* quedó compuesta de solo 3 ítems y con una fiabilidad baja (alrededor de 0.50) por lo tanto se la excluyó de los análisis, quedando sólo cuatro dimensiones. En la tabla 1 se detallan las dimensiones, los adjetivos correspondientes y los niveles de fiabilidad (Alpha de Cronbach) de cada di-

mención obtenida. La lista final de adjetivos se redujo a 37. (Ver datos en Tabla 1).

Tabla 1
Agrupaciones de adjetivos consideradas como teorías implícitas del liderazgo en población civil

Dimensión	Adjetivos	Definición	Fiabilidad (alpha)
Liderazgo Carismático o basado en valores	Digno de confianza, entusiasta, generador de confianza, hábil para anticiparse a las situaciones, honesto, inteligente, intuitivo, justo, lógico, motivador, orientado a la excelencia, positivo, previsor, sincero, visionario, voluntarioso.	Es una dimensión del liderazgo basada en sólidos principios morales (valores). Por lo tanto el líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando y esperando alta performance de sus seguidores	Ítems = 16 Alpha = 0.94
Liderazgo orientado al grupo	Administrador efectivo, comunicativo, confiable, evita conflictos en el grupo, gerencia los grupos de forma adecuada, informado, ingenioso, negociador efectivo, ordenado, resuelve problemas	Es una dimensión que consiste en el diseño y gerenciamiento de los grupos de trabajo, tratando de implementar cohesión grupal para el logro de los objetivos.	Ítems = 10 Alpha = 0.91
Liderazgo orientado hacia si mismo	Compite con los miembros de su grupo, egocéntrico, evasivo, poco cooperativo, poco explícito, poco sociable, solitario	Es una dimensión del liderazgo de connotaciones negativas que enfatiza la seguridad y la protección del que lidera.	Ítems = 7 Alpha = 0.82
Liderazgo Participativo (*)	Autoritario, dictatorial, dominante, elitista	Es una dimensión clásica del liderazgo que consiste en involucrar a los seguidores para la toma de decisiones.	Ítems = 4 Alpha = 0.71

(*) Se trataron como ítems inversos.

Atributos de los líderes efectivos, capacidad de conducción y tipo de empresa

Una vez obtenidas las cuatro dimensiones correspondientes a las concepciones implícitas del liderazgo efectivo se verificaron si existían diferencias individuales según si la persona ocupaba o no una posición de liderazgo (puesto de conducción, con personal a cargo) y por tamaño de empresa (pequeña, mediana o grande). En la tabla 2 se pueden apreciar los estadísticos descriptivos y el contraste correspondiente. El análisis de la Tabla 2, indica que los líderes que se consideran más efectivos (puntuaciones más altas) son los que tienen atributos *carismáticos* y los *orientados al grupo* para ambas agrupaciones. Aquellos con personal a cargo consideran estas características como más importantes, comparados con el grupo sin capacidad de dirección. El líder *orientado hacia sí mismo* es el prototipo de líder menos efectivo (puntuaciones más bajas). En tercer lugar se ubicaba el liderazgo participativo. Para estos dos últimas dimensiones no existían diferencias según si la persona ocupaba o no un puesto de dirección. (Ver datos en tabla 2).

Tabla 2
Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos en empleados con y sin personal a cargo

Dimensión	Con Personal a Cargo N=322	Sin Personal a Cargo N=681	Prueba t
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.86 (0.92)	5.50 (1.12)	5.43 **
Liderazgo orientado al grupo	5.88 (0.96)	5.56 (1.14)	4.74 **
Liderazgo orientado hacia sí mismo	2.55 (1.19)	2.63 (1.09)	0.95 ns.
Liderazgo Participativo	5.05 (1.31)	5.00 (1.21)	0.56 ns.

** $p < 0.001$

En cuanto al tipo de empresa, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las dimensiones del liderazgo para aquellos que no tenían personal a cargo (Liderazgo Carismático: ANOVA: $F(2, 521) = 0.32$ $p > 0.05$; Liderazgo orientado al grupo: ANOVA: $F(2, 521) = 0.99$ $p > 0.05$; Liderazgo orientado hacia sí mismo:

ANOVA: $F(2, 521) = 2.84$ $p > 0.05$ y Liderazgo participativo: ANOVA: $F(2, 521) = 0.90$ $p > 0.05$). Es decir que para los seguidores no existían diferencias en las características atribuidas a un líder efectivo según el tamaño de la empresa en la que trabajaban. En cambio, si se lleva a cabo el mismo análisis para aquellos que ocupaban un cargo de dirección se encuentran diferencias estadísticamente significativas para las dimensiones de *liderazgo carismático* y *orientado al grupo*. Estos atributos del liderazgo eran percibidos como muy importantes para el desempeño de un líder eficaz en las pequeñas y medianas empresas y no así en las grandes corporaciones (Ver datos en Tabla 3).

Tabla 3

Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según tipo de empresa, para personas con personal a cargo

Dimensión	Pequeña Empresa (a) N=95	Mediana Empresa (b) N=79	Gran Empresa o Multinacional (c) N=103	ANOVA $F(2, 274)$	Tukey-b
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.94 (0.86)	6.01 (0.75)	5.61 (1.10)	4.81 **	(a) y (b) // (c)
Liderazgo orientado al grupo	5.93 (0.88)	6.04 (0.80)	5.65 (1.15)	4.16 **	(a) y (b) // (c)
Liderazgo orientado hacia si mismo	2.58 (1.16)	2.69 (1.34)	2.58 (1.16)	0.26 ns	
Liderazgo Participativo	5.06 (1.31)	5.15 (1.40)	4.95 (1.26)	0.50 ns	

** $p < 0.001$

Atributos de los líderes efectivos y tipo de cultura organizacional

De acuerdo a lo expuesto en la introducción teórica, si las culturas organizacionales son diferentes es esperable encontrar diferencias en las concepciones implícitas de los líderes. Para probar esta hipótesis se evaluó la cultura organizacional tal como es percibida tanto por seguidores como por personas en puestos de dirección (líderes) mediante el ODQ (Bass y Avolio, 1992). Se categorizaron las culturas organizacionales donde trabajan las personas en tres tipos de los 9 propuestos por los autores: 1) *Cultura predominantemente Transformacional* ($n= 302$); 2) *Cultura Predominantemente Transaccional* ($n=174$), y 3) *Cultura de Alto Contraste* ($n=102$).

En segundo término se compararon las medias en las cuatro dimensiones del liderazgo tanto para seguidores como para líderes.

En cuanto a los seguidores se puede decir que en aquellas culturas percibidas como más transformacionales, los atributos de los líderes efectivos están en relación con el carisma, la inspiración, la motivación y el buen gerenciamiento de los grupos de trabajo (liderazgo carismático y orientado al grupo). Se obtuvieron puntuaciones similares para las organizaciones de alto contraste en las que predominan el cambio, la innovación y la conservación. En cambio para las culturas transaccionales los atributos de los líderes comentados son mucho menos importantes. (Ver datos en Tabla 4).

Tabla 4

Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según el tipo de cultura organizacional para personas sin personal a cargo (seguidores)

Dimensión	Cultura Transformacional (a)	Cultura Transaccional (b)	Cultura Alto Contraste (c)	ANOVA F (2, 197)	Tukey-b
	N=119	N=39	N=42		
Liderazgo Carismático o basado en valores	6.02 (0.66)	5.42 (1.29)	6.17 (0.79)	9.57 **	(a) y (c) // (b)
Liderazgo orientado al grupo	6.05 (0.72)	5.48 (1.38)	6.11 (0.89)	6.60 **	(a) y (c) // (b)
Liderazgo orientado hacia si mismo	2.51 (1.25)	2.26 (0.97)	2.57 (1.02)	0.86 ns.	
Liderazgo Participativo	4.98 (1.22)	4.94 (1.29)	5.24 (1.14)	0.83 ns.	

** $p < 0.001$

En relación con las personas que tenían personal a cargo (líderes), se halló que en aquellas culturas caracterizadas como más transformacionales y de alto contraste los atributos de los líderes efectivos están en relación con el liderazgo carismático y el tipo de líder orientado al grupo. En cambio para las culturas transaccionales los atributos de los líderes comentados son mucho menos importantes. (Ver datos en Tabla 5).

En síntesis, se encontraron diferencias en los atributos del liderazgo tanto para seguidores como para los líderes según el tipo de cultura organizacional percibida, hallándose resultados similares.

Tabla 5

Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según tipo de cultura organizacional para personas con personal a cargo (líderes)

Dimensión	Cultura Transformacional (a) N=183	Cultura Transaccional (b) N=135	Cultura Alto Contraste (c) N=60	ANOVA F (2, 375)	Tukey-b
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.73 (0.92)	5.34 (1.24)	5.65 (1.09)	5.32 **	(a) y (c)
Liderazgo orientado al grupo	5.81 (0.94)	5.40 (1.20)	5.71 (1.11)	5.76 **	(a) y (c)
Liderazgo orientado hacia si mismo	2.50 (1.02)	2.59 (1.00)	2.84 (1.17)	2.31 ns.	
Liderazgo Participativo	5.05 (1.12)	5.12 (1.12)	4.75 (1.34)	2.16 ns.	

** $p < 0.001$

Atributos de los líderes efectivos y estilo de liderazgo percibido

En último lugar, se examinó si las características atribuidas a los líderes efectivos (*líderes carismáticos* y *orientados hacia el grupo*) coincidía con las conductas efectivas de los líderes en cada cultura organizacional considerada (Ver Tabla 6). Siguiendo la propuesta teórica expuesta, los prototipos de líderes efectivos (concepciones implícitas) deberían predominar en las culturas transformacionales y en las de alto contraste. Es decir que la percepción del prototipo de líder efectivo debería coincidir con las conductas efectivas de un líder en la organización. Para ello, se crearon cuatro escenarios (Ver Instrumentos) que describían diferentes situaciones de liderazgo y se halló que en las culturas organizacionales más *transformacionales* predominaba un estilo de liderazgo *participativo, democrático y orientado hacia la consideración de los subalternos* (atributos de los líderes carismáticos o basados en valores). En las culturas de *alto contraste* predominaban en cambio los *estilos de liderazgo orientados al rendimiento, al cumplimiento de las normas, a la*

excelencia y al logro de las metas (atributos mayormente de los líderes orientados al grupo). Haciendo un examen de las medias por tipo de cultura organizacional (Ver tabla 6 en negritas), las culturas organizacionales *transformacionales* y las de *alto contraste* eran más similares en los estilos de liderazgo percibidos, en comparación con las *transaccionales*. En estas últimas, respecto de las situaciones de liderazgo planteadas, la que predominaba más era la *orientada al rendimiento y al cumplimiento de las normas* como era esperable.

Tabla 6
Conductas percibidas de los líderes y cultura organizacional

Liderazgo Percibido	Cultura Transformacional (a) N=302	Cultura Transaccional (b) N=174	Cultura Alto Contraste (c) N=102	ANOVA F (2, 575)	Tukey-b
Orientado al rendimiento y al cumplimiento de normas	4.25 (1.80)	3.29 (1.82)	4.72 (1.66)	24.88 ^a **	(a) , (c) , (b)
Orientado a la consideración de los subalternos	4.37 (1.74)	2.45 (1.58)	4.29 (1.76)	76.33 **	(a) y (c) // (b)
Participativo y democrático	4.44 (1.77)	2.41 (1.61)	4.21 (1.61)	82.58 ^c **	(a) y (c) // (b)
Orientado a la excelencia y al logro de metas	4.18 (1.79)	2.50 (1.61)	4.53 (1.79)	64.56 **	(a) y (c) // (b)

** $p < 0.001$

Discusión

El presente trabajo partió de la idea de que ocupar un puesto de conducción y el ser considerado líder no son cuestiones idénticas. Una persona es considerada líder si la percepción de las acciones del jefe coincide con el prototipo de líder que tienen sus seguidores. Este prototipo varía para diferentes poblaciones, culturas, organizaciones y tipos de líderes (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla y Dorfman, 1999; Lord, Brown, Harvey, 2001; Lord, Foti y De Vader, 1984).

En los resultados presentados se pudo verificar que de los adjetivos utilizados para evaluar las teorías implícitas del liderazgo surgen 4 dimensiones básicas (liderazgo carismático, orientado al grupo, orientado hacia sí mismo y participativo), de las 6 propuestas en los estudios in-

ternacionales (Dorfman, Hanges y Brodbeck, 2004; Hanges, 2004). Las dos primeras dimensiones aparecen con más fuerza: las referidas al liderazgo carismático y el orientado al grupo. En efecto, según las investigaciones consultadas, las percepciones de los líderes están muy relacionadas con los rasgos de personalidad que éstos tienen y expresan a través de las conductas específicas (Lord, De Vader y Alliger, 1986; Uleman, Newman y Moskowitz, 1996). Las dimensiones básicas halladas que caracterizarían a los líderes efectivos se aplicarían tanto para líderes de bajo como de alto nivel (Trice y Beyer, 1993). En los resultados encontrados, dichas dimensiones caracterizaban a los líderes en las pequeñas y medianas empresas, pero eran mucho menos importantes para aquellos que trabajaban en grandes corporaciones. Por lo tanto, se puede decir que la cultura organizacional en donde están insertos tanto seguidores como líderes modera e influye sobre la percepción de aquel que tiene que caracterizar a un líder efectivo (House, Javidan y Dorfman, 2001).

Los resultados logrados confirman las proposiciones teóricas expuestas. Diferentes culturas organizacionales dan distinto peso a estas dimensiones. En este estudio se halló que el liderazgo carismático y el orientado al grupo, en términos generales, caracteriza a los "buenos líderes" para aquellas culturas flexibles, dinámicas, con metas a largo plazo y con mucho compromiso institucional (cultura transformacional); en tanto que para las organizaciones más burocráticas y estructuradas (cultura transaccional) estas características parecen ser menos importantes. A su vez los resultados muestran que en culturas organizacionales diferentes predominan distintos tipos de líderes que, además, tienden a coincidir con los prototipos de liderazgo internalizados. En las transaccionales predominaba mayormente un tipo de líder orientado hacia el cumplimiento de las normas, con estilo más directivo. En cambio en las culturas más transformacionales el prototipo de líder que predominaba era el participativo, democrático y con alta preocupación por el subalterno.

El presente trabajo subraya la importancia de la consideración de las variables contextuales para el estudio del liderazgo. Clásicamente el liderazgo era considerado como un atributo con el que nacían las personas independientemente del contexto donde tenían que desenvolverse; luego si bien se consideró que el liderazgo era un proceso de intercambio entre líderes y seguidores, se creyó que este podría aplicarse a cualquier situación. Sin embargo, en la actualidad existe cierto consenso en considerar que en muchos casos las habilidades aprendidas durante la formación en entornos particulares (e.g. militar) no se pueden transferir a contextos culturales diferentes (Berry, 2004). Por ende, los estudios más modernos señalan que un líder es efectivo si es reconocido como tal (Brown, Scott y Lewis, 2004), y que, además, la efectividad del líder

está muy ligada al ámbito de desempeño y, por lo tanto, se encuentran múltiples diferencias individuales en contextos diferentes.

Como se ha expuesto en este trabajo los líderes están en la "mente" del que percibe. Las investigaciones en las últimas tres décadas han probado de forma suficiente esta afirmación (Brown, Scott y Lewis, 2004). Los estudios consultados consideraron las relaciones líder-seguidor en una población demográficamente homogénea. Futuros estudios deberán tomar en cuenta una diversidad más amplia de organizaciones y contextos con composición demográfica más heterogénea, considerando al papel que las minorías y las poblaciones especiales tienen hoy en día en el mundo del trabajo. Estos temas han sido escasamente revisados en investigaciones empíricas sobre teorías implícitas del liderazgo.

Referencias

- Adler, N.J.-Doktor, R.-Redding, S.G.(1986): From the Atlantic to the Pacific Century: Cross cultural management reviewed. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12 (2), 295-318.
- Antonakis, J.-Cianciolo, A.-Sternberg, R.(2004): *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B.(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.(1998): *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- Bass, B.M.-Avolio, B.J.(1992): *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- 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.
- Boal, K.B.-Hooijberg, R.(2001): Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- 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.-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*. London: Sage
- Burns, J.M.(1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantor, N.-Mischel, W.(1979): Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Cartwright, D.-Zander, A.(1960): *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A.-Casullo, M.M.(2003): Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, Valencia: Promolibro
- 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.-Dorfman, P.W.(1999): Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Dorfman, P.W.-Hanges, P.J.-Brodbeck, F.C.(2004): Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed implicit theories of leadership. 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. 669-719). London: Sage Publications.
- Dweck, C.S.-Chiu, C.-Hong, Y.(1995a): 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
- Fisher, B.M.-Edwards, J.E.(1988): Consideration and initiating structure and their relationships with leadership effectiveness: A meta analysis. *Best Papers Proceedings, Academy of Management*, 201-205.
- Gervey, 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.
- 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*. 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*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.-Aditya, R.(1997): The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R.-Hanges, P.-Ruiz Quintanilla, A.-Dorfman, P.(1999): Emics and Etics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256
- House, R.J.-Javidan, M.-Dorfman, P.W.(2001): Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An introduction*, 50 (4), 489-505.
- House, R.-Javidan, M.-Hanges, P.-Dorfman, P.(2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Levitt, T.(1983): The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83 (3), 92-102.
- Lewin, K.-Lippitt, R.-White, R.K.(1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-230.

- Lord, R.G.-Brown, D.J.-Harvey, J.L. (2001): System constraints on leadership perceptions, behavior, and influence: An example of connectionist level processes. En: M.A. Hogg y R.S. Tindale (Eds), *Blackwell handbook of social psychology: Vol 3. Group processes*, (pp 283-310). Oxford: Basil Blackwell.
- 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.-Maher, K. (1991): *Leadership and information processing*. 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
- 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.
- Srull, T.-Wyer Jr, R. (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.
- Triandis, H.C. (1993): The contingency model in cross-cultural perspective. En M.M. Chemers y R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp 167-188). San Diego: Academic Press.
- Trice, R.-Beyer, A. (1993): *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice 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*. (pp 211-279). New York: 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
- Wofford, J.C.-Goodwin, V.L. (1994): A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161-186.
- Yavas, B.F. (1995): Quality management practices worldwide: Convergence or divergence? *Quality Progress*, 28 (10), 57-61.
- Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. (2001): *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- 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 de la de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03