

Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción¹

Alejandro Castro Solano*

Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (Argentina)
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina)

Resumen: Existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo, surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales. El objetivo de este estudio consiste en examinar las diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo entre contextos civiles y militares tanto para personas con y sin capacidad de liderazgo. Asimismo se verifica el grado en que las teorías implícitas del liderazgo están influidas por la cultura organizacional. Participaron del estudio 1003 adultos varones y mujeres pertenecientes a población general civil (31% con personal a cargo y 69% sin personal a cargo) y 488 estudiantes militares cadetes (37% con personal a cargo y 63% sin personal a cargo). Se utilizaron como instrumentos un listado de adjetivos de uso internacional para valorar las teorías implícitas del liderazgo y un cuestionario para describir la cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992). Los resultados confirman diferencias individuales entre ambos contextos, según se trate de líder o de seguidor. En la población militar los líderes ideales estaban más orientados hacia sí mismos y tomaban poco en cuenta a los subalternos para la toma de decisiones comparados con sus pares civiles. Los civiles sin capacidad de liderazgo consideraban que un líder efectivo debía ser participativo y debía tomar en cuenta a los demás, comparados con los militares en los que estas características resultaron mucho menos importantes.

Palabras clave: Liderazgo; teorías implícitas; contexto; cultura organizacional.

Title: Implicit leadership theories, context and leadership position.

Abstract: Different prototypes of leaders exist in the organizations. These leadership prototypes are linked to organizational culture and accepted cultural norms. Persons are categorized as leaders on the basis of the perceived match between their behavior and the prototypic attributes of a preexisting leader category in the mind of the followers. These categories are modeled by the organizational culture and societal practices. The main goal of this study consists on finding individual differences between military and civilian environments on implicit leadership theories. It was also analyzed individual differences between people placed in leadership positions (leaders) and subordinates (followers). The last goal was to verify whether implicit leadership theories are influenced by organizational culture perception. Participants in the study were: a) Civilians: 1003 male adults and women (31%, leaders and 69%, followers). B) Military cadets: 488, mostly males (37%, leaders and 63%, followers). Instruments used were a list of adjectives internationally used to assess implicit leadership theories, a questionnaire to describe organizational culture (Bass & Avolio, 1992). Results confirmed individual differences between military and civilian contexts, for leaders and followers. Military cadets perceived the ideal military leader as a more self oriented person, making decisions without taking consideration of followers' opinions. Civilian followers considered that an effective leader had to be participative, democratic, with high consideration of the follower. These characteristics resulted much less important for military than for civilian population.

Key words: Leadership; implicit theories; context; organizational culture.

El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992). Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord & Maher, 1991). Si una persona es catalogada como líder es posible observar un incremento de la influencia sobre sus seguidores, algo que no ocurre si ocupa una posición de jefe y no es percibido como tal (Kats & Kahn, 1978).

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 & 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 & Leviatan, 1975; Munford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000; Wofford & Goodwin, 1994). Las

investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor & 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 esta ligada a un determinado estímulo (una conducta, un evento, una persona) que luego guía el procesamiento de la información posterior (Srull & Wyer, 1989). Una persona es catalogada como líder en función de este prototipo abstracto codificado en la memoria de largo plazo que permite economizar recursos cognitivos para el funcionamiento cotidiano.

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 & Maher, 1991).

Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti & De Vader, 1984; Lord & Maher, 1991; Phillips & Lord, 1981). Cuando los prototipos son ac-

¹ Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Subsidio N° 029 - SECTIP 0242/03 - Argentina.

* **Dirección para correspondencia [Correspondence address]:** Alejandro Castro Solano, Jean Jaures 437, 8° 19 (1215). Buenos Aires, Arg. Te. (54-11) 4864-5086. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

tivados 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 - (López Zafra, 1998). 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 & Hong, 1995; Gervey, Chiu, Hong & Dweck, 1999)

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 & Casullo, 2003) se evaluaron las concepciones implícitas del liderazgo de población civil y militar (cadetes y oficiales). La población civil en puestos de responsabilidad considera que el líder tiene poder y autoridad reconocidos y que sabe conducir 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 consideran las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales destacan más 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 diferenciales 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 & Lewis, 2004; Lord, Brown & Harvey, 2001; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & 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, tienen más en mente un prototipo de líder que tiene como características las competencias de liderazgo adquiridas a través de la experiencia, destacando en buena medida el conocimiento y la capacitación.

En otro estudio realizado con población civil (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005) se encontraron diferencias individuales en la percepción de las características atribuidas a un líder efectivo según el tipo de cultura organizacional en la cual estaban insertos tanto líderes como seguidores. En las culturas 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 era el participativo, democrático y con alta preocupación por el subalterno.

En resumen, existen diferentes prototipos de líderes en las organizaciones. Estos prototipos de liderazgo surgen de las normas y prácticas culturales y de la propia cultura organizacional donde está inserto el líder. Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, modeladas tanto por la cultura organizacional y las prácticas culturales. El líder a su vez resultará efectivo si tanto sus respuestas afectivas y conductuales coinciden con los guiones comentados. En el caso contrario el líder es rechazado y, a pesar de tener competencias y habilidades para el ejercicio de su función, sus acciones resultan ineficaces.

En función de lo reseñado es posible comentar algunos aspectos que justifican las perspectivas de este estudio:

- En el trabajo previo reseñado (Castro Solano & Casullo, 2003) se trabajó con una metodología cualitativa y se realizó un análisis de contenido de respuestas abiertas que daban los participantes, no se trabajó con los adjetivos de uso internacional para el estudio de las teorías implícitas del liderazgo (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999). Esto permite hacer comparaciones tanto entre organizaciones y entre culturas. Algunos autores afirman que es necesario propender al uso de estas metodologías (Brown, Scott & Lewis, 2004) para poder comparar los resultados de estudios llevados a cabo en diferentes países.
- Las academias militares son formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. Yekey (2002) afirma que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos

y no emergen de forma natural. Se registran muy pocos estudios sobre teorías implícitas de los líderes en población militar.

- En un estudio previo (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005) trabajamos con un listado de adjetivos de teorías implícitas solo para población civil. Resulta de particular interés efectuar comparaciones entre organizaciones civiles y militares para revisar las diferencias entre las concepciones de líderes de organizaciones muy diferentes entre sí. Estudios previos enfatizan que los prototipos de líderes internalizados no son universales y varían en función del sexo, la cultura nacional y la posición que ocupa el que percibe en la organización (Lord, Brown, Harvey & Hall, 2001).
- Resulta necesario analizar mediante metodologías más precisas (análisis confirmatorios) el impacto de la cultura organizacional sobre las concepciones implícitas del líder. En los estudios previos comentados se utilizaron comparaciones de medias o de porcentajes para analizar las diferencias entre las concepciones implícitas, así como también análisis factoriales exploratorios.

El estudio que se presenta es parte de un proyecto de investigación más amplio que estudia las teorías implícitas del liderazgo y la eficacia de las acciones de los líderes en organizaciones civiles y militares.

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

- Examinar diferencias individuales en las concepciones implícitas de los líderes en organizaciones civiles y militares.
- Explorar si existen diferencias individuales en las concepciones implícitas del liderazgo entre líderes y seguidores.
- Verificar si las teorías implícitas del liderazgo están influenciadas por la cultura organizacional (transformacional o transaccional) en donde se desenvuelven tanto líderes como seguidores, para población civil.

Para el objetivo a) y b) no se elaboraron hipótesis específicas. Ambas son predicciones de diferencias individuales esperables en contextos muy diferentes (organizaciones civiles y militares). Asimismo en función del análisis de la literatura no se arriesgaron hipótesis específicas sobre la diferencia entre las concepciones de líderes y seguidores. Por lo tanto el objetivo b) se planteó como exploratorio. En cuanto al objetivo c) se generó una hipótesis fuerte: La cultura organizacional influye las concepciones implícitas que los seguidores tienen de los líderes (Ver apartado cultura organizacional y teorías implícitas del liderazgo).

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 organiza-

cional. La tarea 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 Excell. 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 su estudio, 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 (adjetivos)

Es un listado de 60 adjetivos cuya utilidad se probó en estudios transculturales para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos (Hanges & Dickson, 2004). El evaluado tiene que responder sobre la base de su experiencia personal el grado en que ca-

da 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 sí 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 confirmamos 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 pudimos verificar sólo 4 de las 6 dimensiones propuestas (Liderazgo carismático; Liderazgo orientado hacia sí mismo; Liderazgo orientado hacia el grupo y Liderazgo participativo). Estas cuatro dimensiones son las que evidenciaban altas fiabilidades por escala y proveían un mejor ajuste a los datos. Se llevó a cabo un procedimiento similar para población militar, reteniendo las mismas 4 dimensiones para facilitar las comparaciones con la población civil. El grupo final de adjetivos quedó constituido por 37 elementos. En la sección de resultados detallamos los grupos de adjetivos por dimensión y su fiabilidad para población civil y militar.

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 cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992) es entendida como los valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada. La prueba ODQ permite caracterizar a los en-

tornos organizacionales como predominantemente *transformacionales* o *transaccionales*.

En un estudio previo (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005) se adaptó la prueba a población local civil y militar. En primer término, se tradujeron los ítems realizándose una prueba piloto ($n = 20$) 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 por lo que se puede afirmar que es una prueba fiable.

Resultados

Atributos de los líderes efectivos y capacidad de liderazgo

Para examinar las concepciones implícitas del liderazgo en población militar trabajamos con un listado depurado de 37 adjetivos que habíamos utilizado para analizar las teorías implícitas de los líderes en población civil (Castro Solano y Lupano Perugini, 2005). En la medida de lo posible, no se introdujeron cambios en las dimensiones para poder efectuar la comparación con la población civil con y sin capacidad de liderazgo. En la tabla 1 detallamos las dimensiones, los adjetivos correspondientes y los niveles de fiabilidad de cada dimensión para población civil y militar. La fiabilidad obtenida para la población de cadetes es relativamente buena, aunque algo menor para la dimensión de liderazgo participativo, especialmente para población militar, donde el coeficiente alpha es algo menor a lo esperado. De todos modos se observan coeficientes muy similares a los obtenidos para la población civil.

Tabla 1: Agrupaciones de adjetivos consideradas como teorías implícitas del liderazgo en población civil y militar.

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	Items = 16 Alpha (civil) = 0.94 Alpha (militar) = 0.92
Liderazgo orientado al grupo	Administrador efectivo, comunicativo, confiable, evita conflictos en el grupo, genera 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.	Items = 10 Alpha (civil) = 0.91 Alpha (militar) = 0.88
Liderazgo orientado hacia sí 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.	Items = 7 Alpha (civil) = 0.82 Alpha (militar) = 0.79
Liderazgo Participativo (*)	Autoritario, dictatorial, dominante, elitista	Es una dimensión clásica del liderazgo que consiste en involucrar a los seguidores para la toma de decisiones.	Items = 4 Alpha (civil) = 0.71 Alpha (militar) = 0.60

(*) Se trataron como ítems inversos.

Diferencias individuales según contexto y capacidad de liderazgo

Una vez obtenidas las cuatro dimensiones correspondientes a las concepciones implícitas del liderazgo efectivo se examinó si existían diferencias individuales según contexto (civil o militar). En la tabla 2 podemos 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 poblaciones. En términos generales la población civil considera más importantes las dimensiones relacionadas con el carisma, el liderazgo orientado al grupo y el participativo, comparado con los cadetes militares. Estos puntúan más alto en el tipo de liderazgo orientado hacia sí mismo que consideran más importante que los civiles a los efectos del ejercicio del liderazgo.

Tabla 2: Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos según contexto (civil o militar).

Dimensión	Población		Prueba <i>t</i>
	Civil N=1003	Militar N=488	
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.62 (1.08)	5.46 (1.12)	2.62 ***
Liderazgo orientado al grupo	5.67 (1.10)	5.36 (1.06)	5.12 ***
Liderazgo orientado hacia sí mismo	2.61 (1.13)	2.74 (1.11)	2.20 *
Liderazgo Participativo	5.02 (1.25)	4.28 (1.15)	11.17 ***

*** $p < .001$

En segundo lugar analizamos las diferencias individuales entre cadetes asignados a posiciones de mando y de responsabilidad comparados con aquellos que no tenían personal a cargo (Ver Tabla 3). Los cadetes con experiencia en el manejo de personal subalterno consideraban que las dimensiones del liderazgo eficaz estaban relacionadas con la orientación hacia sí mismo. En cambio, el liderazgo participativo era más importante para sus pares sin personal a cargo. Para las dimensiones del liderazgo carismático y el orientado hacia el grupo no se encontraron diferencias significativas.

Tabla 3: Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos en cadetes con y sin capacidad de liderazgo.

Dimensión	Población Militar		Prueba <i>t</i>
	Sin personal a cargo (N=306)	Con personal a cargo (N=182)	
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.44 (1.14)	5.48 (1.09)	0.40 ns
Liderazgo orientado al grupo	5.34 (1.06)	5.39 (1.04)	0.40 ns
Liderazgo orientado hacia sí mismo	2.66 (1.09)	2.88 (1.13)	2.12 *
Liderazgo Participativo	4.36 (1.15)	4.13 (1.12)	2.15 *

*** $p < .001$

En tercer lugar, comparamos población civil y militar con capacidad de liderazgo (ver Tabla 4). Encontramos diferencias en las cuatro dimensiones. Los civiles con personal a cargo consideran el liderazgo carismático, el orientado hacia el grupo y el participativo como mejores atributos de un líder eficaz comparados con sus pares militares con capacidad de liderazgo. En cambio, los líderes militares consideran las dimensiones comentadas mucho menos importantes como atributos del buen líder comparados con los civiles, dándole mayor importancia al liderazgo orientado hacia sí mismo.

Tabla 4: Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos en civiles y militares con capacidad de liderazgo.

Dimensión	Población Civil		Prueba <i>t</i>
	Sin personal a cargo (N=322)	Con personal a cargo (N=182)	
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.87 (0.93)	5.48 (1.09)	4.17***
Liderazgo orientado al grupo	5.89 (0.96)	5.39 (1.04)	5.42***
Liderazgo orientado hacia sí mismo	2.56 (1.20)	2.88 (1.13)	2.98***
Liderazgo Participativo	5.06 (1.31)	4.13 (1.12)	8.02***

*** $p < .001$

En cuarto lugar, comparamos población civil y militar sin capacidad de liderazgo (ver tabla 5). Encontramos diferencias en dos de las cuatro dimensiones. Los civiles sin personal a cargo consideran el liderazgo orientado hacia el grupo y el participativo como mejores atributos de un líder eficaz comparados con sus pares militares sin capacidad de liderazgo. En las dimensiones de liderazgo carismático y orientado hacia sí mismo no encontramos diferencias entre ambos grupos.

Tabla 5: Diferencias en la percepción de los atributos de los líderes efectivos en civiles y militares sin capacidad de liderazgo.

Dimensión	Sin personal a cargo		Prueba <i>t</i>
	Población Civil (N=681)	Población Militar (N=306)	
Liderazgo Carismático o basado en valores	5.50 (1.13)	5.44 (1.14)	0.76ns
Liderazgo orientado al grupo	5.56 (1.14)	5.34 (1.06)	2.84***
Liderazgo orientado hacia sí mismo	2.63 (1.09)	2.66 (1.09)	0.40ns
Liderazgo Participativo	5.01 (1.21)	4.36 (1.15)	7.86***

*** $p < .001$

Cultura organizacional y teorías implícitas del liderazgo

Los investigaciones señalan que un líder es efectivo si es reconocido como tal (Brown, Scott & Lewis, 2004), que la efectividad del líder está muy ligada al ámbito de desempeño y que se encuentran diferencias individuales según contexto.

Según el modelo propuesto la atribución de una persona como líder está ligada al contexto específico donde se socializaron y reforzaron dichos prototipos ideales (Brown, Scott & Lewis, 2004; Lord, Brown & Harvey, 2001; Zaccaro, Mumford, Connely, Marks & Gilbert, 2000). Este líder es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores, moduladas tanto por la cultura organizacional como por las prácticas culturales. Para verificar este modelo utilizamos el análisis de ecuaciones estructurales. Se consideró a la *cultura organizacional* como variable exógena y latente medida por dos indicadores (cultura transformacional y cultura transaccional). *Las teorías implícitas del liderazgo* constituían una variable endógena latente medida por cuatro indicadores (liderazgo carismático, orientado al grupo, orientado hacia sí mismo y participativo). Se testearon varios modelos alternativos respecto de la influencia de la cultura organizacional sobre las teorías implícitas del liderazgo (Ver tabla 6). Los modelos se verificaron sólo para población civil dado que se supone la existencia de poca varianza para la percepción de la cultura organizacional militar, por tratarse de un entorno extremadamente homogéneo (Ver apartado de participantes).

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. En la tabla 6 se recoge la información proporcionada por siete de

los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo y Miranda, 1998): χ^2 ; χ^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 sí mismo*. 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 la citada variable (Ver Figura 1).

Luego procedimos a verificar la invariancia factorial del modelo para población civil con y sin capacidad de liderazgo (Ver modelos en tabla 6). 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 las relaciones entre cultura organizacional y teorías implícitas son significativas (Ver Figuras 1 y 2). Como conclusión podemos comentar que la cultura organizacional es un predictor de las teorías implícitas del liderazgo y que esta relación se mantiene tanto para líderes como para seguidores.

Tabla 6: Índice de ajuste del modelo original y reespecificado para la relación entre cultura organizacional y teorías implícitas del liderazgo.

Modelo	Índices de ajuste							Calidad del Ajuste
	χ^2	χ^2/gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
Muestra Total ($n=1003$)								
Modelo Original	509,72	63,71	0.88	0.68	0.82	0.82	0.25	Malo
Modelo Reespecificado	10.02	2.50*	0.99	0.98	0.99	0.99	0.03	Muy Bueno
Capacidad de liderazgo								
Líderes ($n=322$)	15.31	1.91ns	0.99	0.98	0.99	0.82	0.02	Muy Bueno
Seguidores ($n=681$)	21.76	1.81*	0.99	0.98	0.99	0.99	0.02	Muy Bueno

Discusión

Partimos de la idea que la percepción de un líder efectivo es sumamente dependiente de la tarea que tiene que desempeñar, del contexto organizacional donde ejerce sus habilidades de liderazgo y de las personas que tiene que conducir. Clásicamente el liderazgo ha sido considerado como un atributo personal con el que las personas nacen, independientemente de a quien tenían que conducir y del tipo de tarea. Las investigaciones más modernas señalan que los líderes son tales si son reconocidos por sus seguidores, que la efectividad está ligada al ámbito de desempeño, siendo muy difícil transferir las habilidades aprendidas en un contexto a otro diferente, especialmente si la cultura organizacional es distinta (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla & Dorfman, 1999; Lord, Brown & Harvey, 2001; Lord, Foti & De Vader, 1984). Asimismo el liderazgo es sumamente dependiente de

la tarea a resolver, no siendo lo mismo resolver un problema difuso y vagamente delimitado que problemas bien definidos en contextos estructurados (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003).

En los resultados presentados las características que identifican a los buenos líderes están relacionadas con el carisma, la inspiración de los seguidores, la cohesión lograda en los grupos de trabajo para el logro de los objetivos y la toma de decisiones compartidas con los miembros del grupo. Estas características de los líderes resultaron muy importantes para la población civil y mucho menos para población militar, especialmente para aquellos que ocupaban una posición de líder. En la población de cadetes estudiada estas características del liderazgo efectivo tomaba menos fuerza y aparecían algunas características del liderazgo orientado hacia sí mismo, enfatizando la protección y seguridad del que lidera. Estos hallazgos están en relación con los obtenidos por Lord, Brown,

Harvey & Hall (2001). Los autores afirman que las teorías implícitas del liderazgo 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.

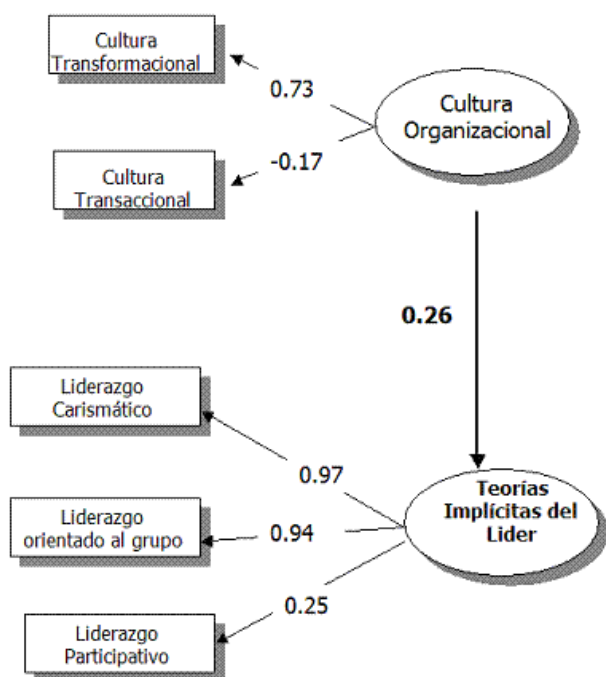


Figura 1: Influencia de la cultura organizacional en las teorías implícitas de líderes y seguidores.

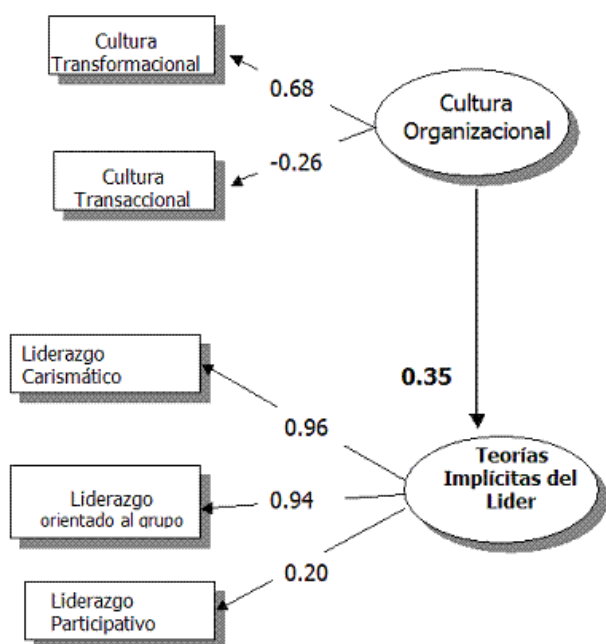


Figura 2: Influencia de la cultura organizacional en las teorías implícitas de los líderes.

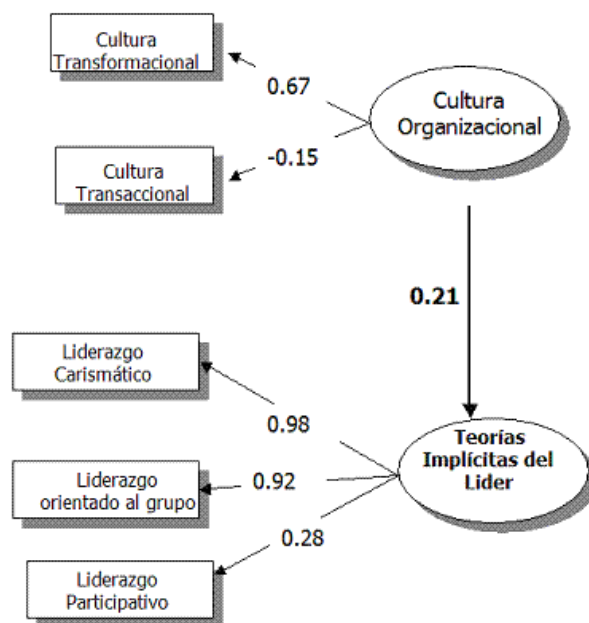


Figura 3: Influencia de la cultura organizacional en las teorías implícitas de los seguidores.

Asimismo encontramos diferencias individuales de acuerdo si el participante tenía una posición de liderazgo o era sólo un seguidor. En la población militar estudiada los cadetes con mando consideraban que los buenos líderes tenían que estar más orientados hacia sí mismos y que no debían involucrar tanto a los subalternos para la toma de decisiones, comparados con sus pares sin mando. Es decir que encontramos un líder de características introvertidas y más impersonales (más directivo). Contrariamente a la literatura consultada, los buenos líderes se caracterizan por el empleo de buenas habilidades sociales, exhibiendo como rasgo típico la extroversión. 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, 2002a y 2002b). 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). En el caso de la población de cadetes los líderes orientados hacia sí mismos, atributo esencialmente relacionado con un rasgo de personalidad (alta introversión y/o baja agradabilidad), eran considerados como mejores líderes.

En cuanto a los militares y civiles sin capacidad de liderazgo, encontramos diferencias en dos de las dimensiones estudiadas. Los civiles subalternos consideraban mucho más importante la participación en la toma de decisiones, la responsabilidad en el manejo de los grupos de trabajo y la co-

hesión grupal, comparados con sus pares militares que no ocupaban posiciones de liderazgo. Para estos últimos estos atributos del líder efectivo eran mucho menos importantes. Los civiles tenían internalizado un prototipo de liderazgo más participativo y con algunas características de consideración individualizada.

Merece destacarse el papel de la cultura organizacional en la formación de los prototipos ideales de los líderes (House, Javidan y Dorfman, 2001). Mediante un análisis de ecuaciones estructurales pudimos constatar que la cultura organizacional influye sobre la percepción de un líder efectivo. Esta relación se comprueba tanto para líderes como para seguidores.

Como hemos expuesto, el líder es una construcción que depende de los “ojos” del que percibe (Brown, Scott & Lewis, 2004). Las características aceptadas de los líderes están en estrecha vinculación con la cultura organizacional. Estas construcciones personales acerca de los líderes son dinámicas y están moderadas por múltiples factores. Los resultados obtenidos tienen una implicancia teórica y práctica funda-

mental. En primer lugar, aporta datos a la teoría del procesamiento de la información para el estudio del liderazgo confirmando el impacto de la cultura organizacional sobre la formación de los prototipos ideales de los líderes. En segundo término, resulta conveniente tomar en cuenta que no todos los individuos poseen la misma interpretación de que es ser un “buen líder” a la hora de diseñar programas para entrenar las competencias de los líderes. Asimismo la transferencia o “movilidad” de las habilidades para liderar de un contexto a otro parece difícil de ocurrir sin un entrenamiento específico o sin cierta flexibilidad de los líderes toda vez que la cultura organizacional sea diferente (Berry, 2004). Un entrenamiento que no tome en cuenta estas características hace que el líder tenga serias dificultades para liderar grupos de trabajo en contextos diversos. Futuros estudios deberán tomar en cuenta el papel de la transferencia de las habilidades de liderazgo entre diferentes contextos, dado que esto es un indicador del éxito del entrenamiento especialmente cuando el líder tiene que operar en culturas organizacionales diferentes de las que se formó.

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., Avolio, B. & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). *Organizational Description Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. New Jersey: Erlbaum.
- 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.
- Brewer, M. B. (1988). A dual process model of impression formation. En: T. Srull & 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 & R.J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. London: Sage
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Castro Solano, A. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- 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. & Casullo, M.M. (2003). Concepciones implícitas de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, 63-79
- 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 & 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. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- García-Cueto, E., Gallo Alvaro, P. & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717-724
- 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 & 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 & V. Gupta (Eds), *Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. (pp. 122-151). London: Sage Publications.
- 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.
- House, R.J., Javidan, M. & Dorfman, P.W. (2001). Project GLOBE: An introduction. *Applied Psychology: An introduction*, 50 (4), 489-505.
- House, R.J., Wright, N.S. & Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. En P.C. Earley & M. Erez (Eds), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp 535-625). San Francisco: New Lexington.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 83 (3), 92-102.

- López Zafra, E. (1998). *Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática*. Tesis Doctoral inédita, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- 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. (2001). System constraints on leadership perceptions, behavior, and influence: An example of connectionist level processes. En: M.A. Hogg & R.S. Tindale (Eds), *Blackwell handbook of social psychology: Vol 3. Group processes*, (pp 283-310). Oxford: Basil Blackwell.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L. & Hall, R. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12, 311-338
- 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.
- 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 & 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
- Triandis, H.C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. En M.M. Chemers & 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.
- Yekeay, G. (2002). El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3*, (pp 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A. & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. *Leadership Quarterly*, 11, 37-64.

(Artículo recibido: 28-5-05; aceptado: 3-4-06)