

Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción*

Alejandro Castro Solano
*Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
Argentina*

Se presentan datos correspondientes a un estudio que tuvo como objetivo analizar el grado de congruencia que los subordinados perciben entre las conductas reales de sus líderes (atributos) y sus teorías implícitas del liderazgo, y a la vez el efecto de esta discrepancia sobre la percepción del vínculo que se mantiene con el superior (LMX). De forma adicional se examinó la influencia de la discrepancia real/ideal comentada y el LMX sobre el bienestar en una muestra de población civil y la satisfacción con los aspectos de la carrera y militares para una muestra de estudiantes cadetes. Se administró una escala de atributos del líder, el LMX-7, una escala de satisfacción laboral y una encuesta de satisfacción organizacional para estudiantes militares. Participaron en el estudio 554 sujetos (372 civiles y 182 estudiantes militares). Los resultados permiten verificar que a mayor discrepancia entre los atributos reales e ideales de los líderes, tanto los participantes civiles como militares perciben una peor calidad de la relación con su superior. La relación entre LMX y bienestar laboral se pudo verificar sólo para población civil. Para población militar no se encontró una relación entre el vínculo establecido con el jefe y la satisfacción con la organización.

Palabras clave: teorías implícitas, liderazgo, satisfacción, bienestar.

Implicit leadership theories, quality of leader-member exchanges (LMX) and satisfaction

This study analysed the relationship perceived by subordinates between real leadership behaviours and implicit leadership theories and the effect of this relationship on their perceptions of leader-member exchanges (LMX). The influence of the discrepancy between real behaviours and ideal prototypes, the

*Proyecto de investigación financiado por el CONICET. Proyecto de investigación plurianual 6432, Buenos Aires, Argentina.
Correspondencia: Alejandro Castro. Jean Jaures 437, 8°. 19 (1215). Buenos Aires. Argentina. 4864-5086.
Correo electrónico: a.castro@fibertel.com.ar
Original recibido: Agosto 2007. Aceptación final: Junio 2008.

leader-subordinate interaction and subordinates' general satisfaction and well-being were assessed in military and community samples. The following instruments were administered to 554 subjects (372 civilians and 182 military cadets): the Leader Attributes Survey, LMX-7, a Work Satisfaction survey, and a survey designed to measure well-being. For both samples the results showed a strong relationship between the variable real behaviours-ideal prototypes discrepancy and LMX. The relationship between LMX and subordinate's self-perceived work well-being was confirmed only in the community sample, not in the military sample.

Key words: *implicit theories, leadership, satisfaction, well-being.*

El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene la capacidad de 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 y Dorfman, 2002; Yukl y Van Fleet, 1992). Para que las decisiones del líder sean aceptadas, y por lo tanto resulten efectivas, éste debe ser reconocido por sus seguidores. Desde este punto de vista el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social de los subordinados (Lord y 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 (Katz y Kahn, 1978).

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, los estudios de Lord, Foti y De Vader (1984) y Lord y Maher (1991) desde la perspectiva del *procesamiento de la información* resultaron en una línea de investigaciones de gran utilidad para el estudio del liderazgo en las organizaciones. Este modelo parte de interrogantes tales como: ¿Qué es lo que hace que un subordinado perciba a su superior como un líder? ¿El líder resulta igual de efectivo en contextos donde los seguidores tienen otra *representación cognitiva* de líder? Estos desarrollos colocan el acento en el estudio de los *prototipos cognitivos idiosincráticos* que se forman en la mente de los seguidores más que en las conductas de los mismos (Schyns y Meindl, 2005). Las investigaciones recientes se han focalizado en la influencia que generan las expectativas previas y los prototipos sostenidos por los subordinados y en el nivel de efectividad percibido en los líderes (e.g., Lord, 1985; Lord, Foti y De Vader, 1984; Lord y Maher, 1991).

Esta línea de investigación sostiene que los subordinados poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin y Wittington, 1998). De esta manera, se sugiere que los miembros de un grupo de trabajo desarrollan, a través de procesos de socialización y experiencias pasadas con líderes, una serie de teorías implícitas acerca del liderazgo (Rush y Russell, 1988). Éstas consisten en un conjunto de presunciones personales acerca de atributos y habilidades que caracterizan a un líder ideal. Más específicamente, las teorías implícitas del liderazgo (TILS) presuponen una serie de *estructuras cognitivas* o *esquemas* que especifican una serie de rasgos y conductas que los seguidores esperan de sus líderes. Se encuentran condensadas en la memoria de los seguidores y se activan cuando éstos interactúan con personas que ocupan una posición de liderazgo (Kenney, Schwartz-Kenney y Blascovich, 1996). Estos esquemas

proveen a los seguidores de una estructura cognitiva que les permite comprender y otorgar significado a las conductas y comportamientos de sus superiores (Poole, Gioia y Gray, 1989; Taylor y Crocker, 1981).

Los estudios más ampliamente desarrollados en el terreno de las TILS fueron los realizados por Lord y sus colaboradores (e.g. Engle y Lord, 1997; Lord, 1985; Lord y Alliger, 1985; Lord y Maher, 1991; Phillips y Lord, 1981). Lord, Foti y De Vader (1984), sobre la base del modelo de Rosch (1978), elaboraron un modelo de categorización cognitiva del liderazgo. Dicha categorización supone que en un nivel *supraordinado* es posible distinguir entre líderes y no líderes; en un nivel de categorización *básico* se cataloga a los líderes según el contexto (político, militar, religioso), y en un nivel *subordinado* se categoriza a los prototipos básicos en subtipos (líder político conservador o liberal). En función de lo reseñado, la esencia del liderazgo reside más en el seguidor que en las características *objetivas* del propio líder. Siguiendo este modelo un líder es catalogado como tal si existe un *encaje* entre las características percibidas de los líderes y los prototipos de líderes internalizados por los seguidores. El prototipo así formado resulta tan fuerte que el encaje entre éste y las conductas del líder determina si el líder es considerado como tal aun existiendo evidencia de que sus acciones resultan inefectivas (Castro Solano y Lupano, 2006; Epitropaki y Martín, 2005; Lord y Maher, 1991). En resumen, a mayor discrepancia entre las conductas observadas en los líderes y el prototipo cognitivo de líder, se supone que el líder tiene menos reconocimiento y su influencia sobre los subordinados es menor.

Dado que los prototipos que tienen los seguidores son altamente idiosincrásicos, es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones, ya que la atribución de una persona como líder está ligada al contexto específico donde se socializaron y reforzaron dichos prototipos (Brown, Scott y Lewis, 2004; Lord, Brown y Harvey, 2001; Zaccaro, Mumford, Connely, Marks y Gilbert, 2000). Algunos autores sostienen que las TILS son generalizables en diferentes grupos de edades, en diferentes niveles jerárquicos y a través del tiempo (Epitropaki y Martín, 2004). Sin embargo, otra línea de investigación sostiene la importancia del contexto de trabajo (e.g. diferentes profesiones), la influencia de la cultura organizacional, el contexto cultural más amplio y el género, y abogan por la no generalizabilidad de las TILS (Ver Schyns y Meindl, 2005 para una revisión del tema).

La mayoría de las investigaciones empíricas sobre las TILS se han centrado en el estudio de los prototipos cognitivos en contextos de laboratorio (e.g., Cronshaw y Lord, 1987; Lord, Foti y De Vader, 1984), generalmente utilizando como muestras estudiantes universitarios (Lord y Maher, 1991), y se han focalizado casi exclusivamente en el contenido de los prototipos y en temas relacionados con la medición (Epitropaki y Martín, 2004; Offerman, Kennedy y Wirtz, 1994). En contextos organizacionales reales la temática ha sido muy poco investigada. Existen muy pocas investigaciones que hayan estudiado las TILS en contextos organizacionales reales y examinado su relación con criterios organizacionales objetivos tales como las actitudes hacia el trabajo o la satisfacción laboral (Epitropaki y Martín, 2005; Holmberg y Akerblom, 2006; Martín y Epitropaki, 2001; Porr y Fields, 2006).

Comprender el funcionamiento de las TILS en contextos reales posee una importancia práctica fundamental ya que el modo en que el líder es percibido por sus subordinados modera la autoridad que éste puede tener sobre sus seguidores (Maurer y Lord, 1991). Asimismo la congruencia entre los esquemas previos de los seguidores y las conductas reales de los líderes afecta de modo directo el poder que el líder tiene sobre sus subalternos y la aceptación de sus decisiones. También la bibliografía consultada denota que no se conoce fehacientemente el funcionamiento de las TILS respecto de algunos resultados organizacionales, tales como la citada eficacia del líder en determinados contextos laborales, la satisfacción laboral o el compromiso con la tarea de los seguidores (ver Hansbrough, 2005; Epitropaki y Martín, 2005).

TILS y calidad de la relación entre líder-seguidor (LMX)

Otra aproximación teórica en el estudio del liderazgo es la teoría del intercambio (*LMX, leader member exchanges*) que constituye una línea de investigación de gran difusión y con gran soporte empírico (Gerstner y Day, 1997; Graen y Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997). La premisa fundamental de este enfoque es que existen diferencias entre los tipos de intercambio establecidos entre líderes y seguidores. Los líderes establecen relaciones cercanas sólo con algunos de sus seguidores y estos intercambios pueden ser catalogados como de *alta calidad* con ellos. Las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor estarían basadas en la confianza y el respeto mutuo. Si se ha logrado establecer este tipo de relaciones implica que esos subordinados pertenecen al *endogrupo*. Aparentemente el desempeño del subordinado en relación con el líder es uno de los factores que mayormente contribuye para que éste pertenezca a dicho grupo. Si líder y seguidor logran constituir una serie de intercambios razonables, estables y de confianza mutua entonces los subordinados permanecerán en su endogrupo. Estas relaciones se basan en una serie de refuerzos mutuos frente a los cuales tanto líderes como seguidores tienen que estar muy atentos para mantener el patrón de intercambios pautados. En general se trata de contratos implícitos. Por el contrario, las relaciones de *baja calidad* están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales. En este caso se considera que estos seguidores pertenecen al *exogrupo*. En el exogrupo los seguidores no reciben el mismo apoyo que en el endogrupo, ni comparten el mismo grado de confianza. Resultados de investigaciones previas muestran que existe una fuerte asociación entre los intercambios de alta calidad y la obtención de niveles altos de productividad, así como también, un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (e.g., Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Seers y Graen, 1984).

En este sentido resulta altamente probable que los seguidores utilicen las TILS con el fin de formarse una impresión acerca de su actual líder y, en virtud de esto, tiendan a percibir los intercambios establecidos con éste como de baja o alta calidad. Epitropaki y Martín (2005) afirman que en la medida que los seguidores reconozcan una coincidencia entre el prototipo cognitivo de líder

y las conductas efectivas de sus superiores, los intercambios líder-seguidores tienden a ser de alta calidad. Este resultado redundaría en una alta productividad en la organización, alta satisfacción laboral y actitudes hacia el trabajo positivas. Investigaciones previas han demostrado que los intercambios de alta calidad resultan en buenos resultados tanto para la organización como para los individuos (e.g., Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Nelson, Basu y Purdie, 1998; Seers y Graen, 1984).

Como se ha afirmado anteriormente, las TILS son altamente idiosincrásicas y están, a su vez, moderadas por episodios previos de socialización y experiencias de liderazgo (Lord, Foti y De Vader, 1984), por lo cual tienden a variar en función de contextos organizacionales diferentes. Asimismo la relación entre TILS y LMX no es recíproca. Resulta importante el estudio de ambos constructos desde el punto de vista de los seguidores, ya que los líderes no evalúan a los subordinados sobre la base de prototipos ideales sino en virtud de teorías implícitas relacionadas con el rendimiento efectivo de dichos seguidores (Engle y Lord, 1997).

En función de lo reseñado es posible resumir algunos aspectos que justifican la perspectiva de este estudio:

- Resultan escasas las investigaciones sobre la relación entre TILS y LMX en contextos organizacionales reales, y en especial entre estos dos constructos y otros correlatos psicológicos de los empleados en las organizaciones, tales como el bienestar laboral (Epitropaki y Martín, 2005).

- La mayoría de los estudios reseñados sobre *teorías implícitas del liderazgo* fueron realizados en culturas norteamericanas y europeas anglosajonas. Existen pocas investigaciones en contextos iberoamericanos. En contextos específicamente latinoamericanos este tema se comenzó a estudiar de forma reciente. Existe una línea de investigación sobre esta temática que se lleva a cabo en Argentina para ámbitos militares y civiles (Castro Solano, 2006; Castro Solano, 2007; Castro Solano, Becerra y Lupano, 2007; Castro Solano, Fernández, 2006; Castro Solano y Lupano, 2005; Castro Solano y Lupano, 2006). En España se ha localizado una línea de investigación sobre la temática del liderazgo específicamente en relación con el género, las creencias, las actitudes y el prejuicio (Cuadrado, Navas y Molero, 2006; Cuadrado y Morales, 2007; Morales y Cuadrado, 2004). Otros autores españoles trabajaron las relaciones entre el contrato psicológico, entendido como creencias individuales acerca de las obligaciones, y los beneficios recíprocos establecidos en una relación de intercambio en las organizaciones (ver Topa, Palací y Morales, 2004, para una revisión). Ésta es la bibliografía en lengua castellana más próxima a las teorías implícitas del liderazgo. En términos generales las diferencias individuales según el contexto cultural en el campo del liderazgo son desestimadas por muchos autores de la psicología que atribuyen un papel universal a las teorías psicológicas (Dickson, Hartog y Mitchelson, 2003).

- Se registran muy pocos estudios sobre teorías implícitas de líderes en poblaciones específicas, tales como las *militares*. En contextos latinoamericanos (específicamente Argentina) existe una línea de investigación sobre psicología

militar (ver Castro Solano, 2005 para una revisión). En España se han localizado investigaciones sobre contrato psicológico y otros correlatos psicológicos y organizacionales específicos con población militar (Topa y Morales, 2004; Topa, Morales y Palací, 2005). Dado que las academias militares son formadoras de líderes (Yekeay, 2002) resulta de importancia establecer las características de los líderes efectivos en estos contextos sumamente específicos y con características diferenciales respecto de los ámbitos organizacionales comúnmente estudiados por la psicología de las organizaciones. Como consecuencia, resulta relevante el papel que juegan los intercambios entre líderes y subordinados y su posterior impacto sobre otros correlatos psicológicos.

El objetivo principal de este estudio es analizar el grado de congruencia que los subordinados perciben entre las conductas reales de sus líderes (atributos) y sus TILS, y cuál es el efecto de esta discrepancia sobre la percepción del vínculo que se mantiene con el superior (LMX). De forma adicional se examinará la relación entre las variables antes mencionadas (discrepancia atributos reales/ideales y el tipo de vínculo establecido con el superior) con el bienestar y la satisfacción de los seguidores con la organización. Este modelo propuesto se basa en las investigaciones previas de Epitropaki y Martín (1999) y Epitropaki y Martín (2005) y las investigaciones sobre la teoría LMX (Gerstner y Day, 1997; Graen y Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe y Wayne, 1997).

Dado que las investigaciones reseñadas sobre la temática abordada, además de ser escasas, no contemplan contextos diferentes de las organizaciones laborales y ámbitos de laboratorio, como objetivo adicional se decidió examinar el modelo propuesto en dos tipos de poblaciones diferenciales con el propósito de verificar la generalizabilidad del mismo (población general de empleados y estudiantes en una organización militar). Los modelos no se trabajaron de forma conjunta ya que las variables de resultado (bienestar laboral y satisfacción) se midieron de forma diferente en cada muestra, debido a las características particulares de las organizaciones.

Las hipótesis del estudio son:

1. A mayor discrepancia entre conductas observadas (atributos) y los prototipos ideales (TILS), el vínculo con el superior resulta de peor calidad (LMX), desde el punto de vista del subordinado.
2. Cuando la calidad de la relación entre líder-seguidor (LMX) sea peor, los subordinados experimentarán menor bienestar/satisfacción con la organización.

Método

Participantes y procedimiento

En este estudio participaron un total de 554 sujetos que pertenecían a dos poblaciones: civil y militar. Se utilizaron muestras intencionales. Los instrumentos formaban parte de una batería de pruebas que se administró con el propósito

de obtener información acerca de los estilos de liderazgo, los valores y la cultura organizacional. Las tareas de recolección de los datos de los participantes de la muestra *civil* estuvieron a cargo de un becario. La administración de las pruebas en el ámbito militar fue coordinada por un oficial militar en actividad. De la implementación de este procedimiento resultaron los protocolos considerados en este estudio. La participación fue voluntaria. El análisis de los datos se efectuó con el procesador SPSS versión 13.0 y con el programa AMOS 3.0

Población Civil

Participaron en el estudio 372 sujetos adultos, varones ($n = 188$, 50.5%) y mujeres ($n = 184$, 49.5%) que tenían en promedio 31.48 años ($DE = 10.40$). El 24% ($n = 89$) trabajaba en empresas pequeñas, el 45% se desempeñaba en empresas medianas ($n = 163$) y el restante 31% se desempeñaba en grandes empresas ($n = 113$).

Todos los participantes residían en la zona metropolitana y alrededores (Ciudad de Buenos Aires).

Población militar

Se trataba de 182 estudiantes militares (cadetes) que se encontraban en los diferentes tramos de su entrenamiento académico militar de cuatro años. En cuanto al sexo, la muestra tenía mayor proporción de varones (59%, $n = 108$) que de mujeres (41%, $n = 74$). Los participantes tenían en promedio 21.89 años ($DE = 2.39$). La institución militar se hallaba localizada en los alrededores de la zona metropolitana. Se observa una mayor proporción de varones que de mujeres, situación característica de la composición de la población militar de cadetes argentina, en la que los varones constituyen el grupo mayoritario y a la que no se han incorporado mujeres cadetes hasta la última década (Castro Solano, 2005).

Instrumentos

Atributos del líder (adjetivos)

Se trata de 18 adjetivos derivados del listado original de Hanges y Dickson (2004) para evaluar las concepciones implícitas de los líderes efectivos. Cada atributo describe una conducta *esperada* de un líder eficaz (e.g. resuelve problemas, visionario, evita conflictos, egocéntrico, autoritario, etc.). El evaluado tiene que responder sobre 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. Estos adjetivos se agrupan en cuatro dimensiones: 1) Liderazgo carismático o basado en valores ($\alpha = 0.85$); 2) Liderazgo orientado hacia el grupo ($\alpha = 0.84$); 3) Liderazgo orientado hacia sí mismo ($\alpha = 0.77$) y 4) Liderazgo participativo ($\alpha = 0.70$). En estudios anterior-

res se llevaron a cabo análisis factoriales confirmatorios con población militar y civil para verificar las agrupaciones comentadas, obteniéndose asimismo fiabilidades moderadas a altas para cada dimensión (Castro Solano, 2006; Castro Solano y Fernández, 2006).

Para el estudio que se presenta se utilizó el cuestionario de adjetivos, variándose la consigna de administración. El evaluado debía responder al cuestionario dos veces con consignas diferenciales. En la primera condición debía responder sobre las características de su jefe (atributos reales percibidos). En la segunda condición el evaluado debía contestar, según su opinión y experiencia, cuáles deberían ser las características de un líder ideal (prototipo ideal de líder). Para el análisis de los datos se tomó en cuenta la puntuación diferencial entre los atributos reales menos los ideales para cada una de las cuatro dimensiones del liderazgo (de aquí en adelante se denominará discrepancia real/ideal). Esta puntuación expresa la discrepancia entre los atributos del líder reales y los esperados por los seguidores. Este procedimiento se utilizó con éxito en otras investigaciones sobre teorías implícitas de los líderes (Epitropaki y Martín, 2005).

LMX-7 (Leader Member Exchange)

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

Bienestar Laboral (Warr, 1990)

Se administró una escala de 12 ítems cuyo objetivo es evaluar el bienestar autopercebido en el trabajo en virtud de dos ejes: 1) Ansiedad-Satisfacción y 2) Depresión-Entusiasmo, derivados del modelo de Warr (1990) y considerando los aportes de Russell (1980) y Watson y Tellegen (1985). La misma tiene como consigna indicar en una escala de 1 (Nada) a 6 (Mucho) el grado en que el

trabajo le hizo sentir al participante en la última semana diferentes estados anímicos evaluados a través de adjetivos, tales como *tenso*, *nervioso*, *preocupado*, *calmado*, *satisfecho*, etc. La fiabilidad total de la escala es de $\alpha = 0.89$. Esta escala se aplicó sólo para la muestra de población civil.

Satisfacción organizacional de cadetes en ámbitos militares

Para evaluar la satisfacción con la institución de los estudiantes militares se consideró conveniente utilizar una medida del grado de satisfacción específica sobre diferentes aspectos de la carrera militar que se diseñó ad-hoc. No se consideró la variable *bienestar laboral* (utilizada para población civil) por tratarse de estudiantes universitarios de un ámbito específico (el militar). El diseño de los ítems se basó en datos previos de diferentes cohortes de cadetes estudiadas durante largos periodos de tiempo (Castro Solano, 2005). De este modo, la medida de la satisfacción alcanzaría una mayor validez ecológica y mayor validez de contenido respecto de los aspectos que se refieren a la vida de los cadetes en instituciones militares. Se evaluaron mediante cuatro ítems los aspectos generales de la carrera ($\alpha = 0.70$) en una escala de siete opciones de respuesta en formato likert (grado de satisfacción con los profesores civiles, con el contenido de las materias académicas no militares, con las condiciones en las que se vive en la institución y con el tipo de carrera elegida). Los aspectos específicamente militares ($\alpha = 0.71$) se evaluaron mediante tres ítems (satisfacción con los jefes militares, con el trato recibido por personal militar de la institución y con la calidad de la instrucción militar recibida). Se tomó en cuenta la puntuación en cada una de las dimensiones (generales y específicas) de forma separada, ya que un análisis factorial de los ítems dio como resultado dos factores que respondían a las agrupaciones comentadas, explicando el 56% de la variancia total de las puntuaciones. Por lo tanto los análisis se realizarán sobre la base de las dos dimensiones de la satisfacción para esta muestra: 1) Satisfacción con aspectos generales de la carrera y 2) Satisfacción con aspectos específicamente militares.

Resultados

Análisis de la relación entre discrepancia real/ideal, LMX y bienestar laboral en ámbitos civiles

Las investigaciones señalan que las discrepancias entre el líder real y el ideal influyen de forma directa sobre la calidad de la relación que se establece con el jefe. A menor distancia entre los atributos percibidos y aquellos deseados es esperable encontrar una mejor relación con el superior y, por ende, que esta relación influya sobre algunos correlatos psicológicos, tales como el bienestar laboral. Si la relación es de mayor calidad se espera mayor bienestar con la organización. Para verificar este modelo se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales.

La discrepancia real/ideal constituía una variable exógena latente medida por cuatro indicadores (atributos carismáticos, orientados al grupo, orientado

hacia sí mismo y participativo). Las variables *calidad de la relación con el superior* (LMX) y *bienestar laboral* eran variables endógenas observadas. Se hipotetizaron efectos directos de la discrepancia real/ideal sobre el bienestar laboral y sobre el LMX y un efecto indirecto de la discrepancia de los atributos sobre el bienestar, utilizando la variable LMX (ver figura 1).

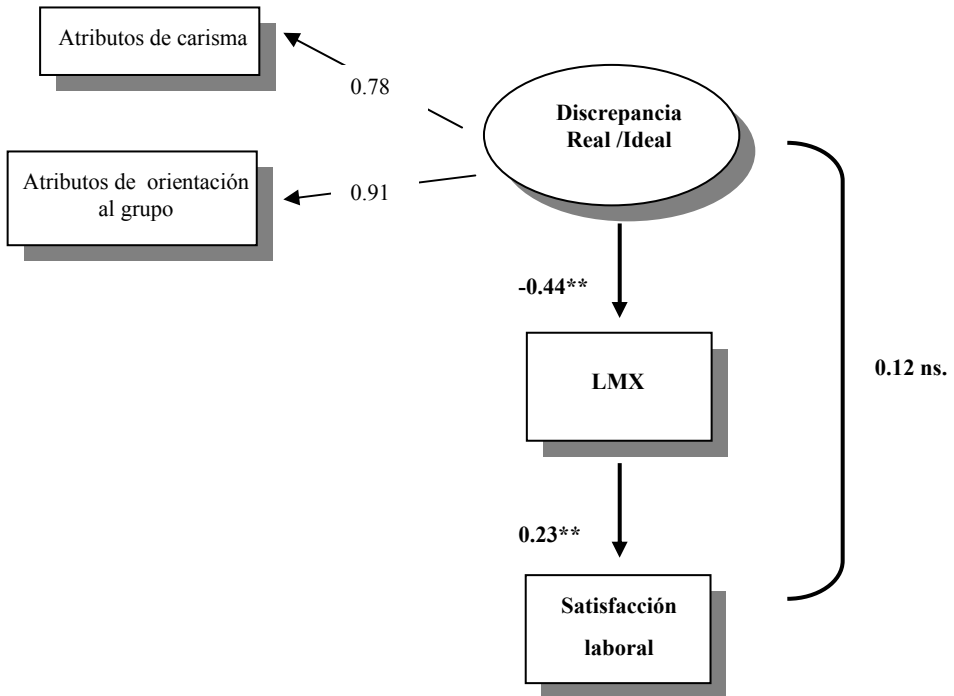


Figura 1. Modelo de la influencia de la discrepancia real/ideal, LMX y bienestar laboral para población civil.

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. En la tabla 1 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 normalizado), 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 permitió detectar la presencia de saturaciones cruzadas, así como errores de medida asociadas a la variable observada *liderazgo orientado hacia sí mismo y liderazgo participativo*. Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, llevó a introducir

una modificación en el modelo original dando lugar a un modelo reespecificado en el que excluyeron las variables citadas.

TABLA 1. ÍNDICES DE AJUSTE DEL MODELO ORIGINAL Y MODELOS REESPECIFICADOS PARA LA RELACIÓN ENTRE DISCREPANCIA REAL/IDEAL, LMX Y BIENESTAR/SATISFACCIÓN PARA POBLACIÓN CIVIL Y MILITAR

MODELO	ÍNDICES DE AJUSTE							<i>Calidad del Ajuste</i>
	X2	χ^2/gl	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
<i>Población Civil</i> (n=372)								
Modelo Original	88.91**	11.11	0.92	0.80	0.83	0.84	0.16	Malo
Modelo reespecificado	6.61**	6.61	0.99	0.91	0.98	0.98	0.12	Bueno
<i>Población Militar</i> (n=182)								
Modelo Original	70.07**	25.83	0.90	0.78	0.84	0.86	0.16	Malo
Modelo 1	52.96**	17.65	0.90	0.54	0.86	0.86	0.30	Malo
Modelo 2	56.19**	11.23	0.90	0.70	0.85	0.86	0.23	Malo
Modelo 3	1.08 ns	1.08	0.99	0.99	0.99	0.99	0.02	Muy Bueno
Modelo 4	0.20 ns	0.20	0.99	0.99	0.99	0.99	0.01	Muy Bueno

** $p < 0,01$

Se puede apreciar que la discrepancia real/ideal de las dimensiones de TILS referidas a los atributos de liderazgo carismático y orientado al grupo influyen sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ($\beta = .44, p < .01$) –a mayor discrepancia menor calidad de la relación– explicando un 19% de la variancia en el LMX. Se verificó asimismo la influencia del LMX respecto de la satisfacción laboral ($\beta = .23, p < .01$). En cuanto a la relación entre esta última variable y la discrepancia real/ideal no se encontraron relaciones significativas ($\beta = .12, ns$). Por lo tanto, se verificó una relación fuerte entre la discrepancia real/ideal y la calidad de la relación con el superior (LMX) y entre la relación líder subordinado (LMX) y el bienestar laboral. El LMX explica el 5% de la variancia del bienestar laboral y un 9% tomado conjuntamente con la discrepancia real/ideal; no se encontraron relaciones significativas cuando el criterio a predecir era el bienestar laboral a partir de la discrepancia real/ideal.

Análisis de la relación entre la discrepancia real/ideal, LMX y la satisfacción con la carrera y los aspectos militares para cadetes

Se pusieron a prueba cuatro modelos para verificar las relaciones propuestas. En los dos primeros se introdujeron de forma conjunta ambos componentes de la satisfacción en las organizaciones militares. En el primer modelo, el más restrictivo de todos, se hipotizaron efectos directos entre la discrepancia real/ideal,

el LMX y la satisfacción con la carrera y los aspectos militares específicos de forma conjunta; y a su vez efectos indirectos sobre ambos componentes de la satisfacción, utilizando la variable LMX. El segundo modelo era similar al primero, pero se extrajo el efecto directo de la discrepancia real/ideal en ambos aspectos de la satisfacción. Ninguno de los dos modelos se ajustó a los datos, por lo tanto dichas relaciones no se pudieron verificar (ver indicadores de ajuste del modelo en la tabla 1).

En los modelos tercero y cuarto se consideró la variable satisfacción de forma independiente según fuera la satisfacción con los aspectos generales de la carrera y con los aspectos específicamente militares. Ambos modelos registraron un muy buen ajuste y son los que se comentan en detalle a continuación.

Se consideró a la variable *discrepancia real/ideal* como variable exógena latente medida por cuatro indicadores (atributos carismáticos, orientados al grupo, orientado hacia sí mismo y participativo) mientras que las variables *calidad de la relación con el superior* (LMX) y satisfacción (aspectos relacionados con la carrera y específicos militares) fueron analizadas como variables endógenas observadas. Para el tercer modelo se consideró la *satisfacción con los aspectos generales de la carrera* y para el cuarto modelo se consideró la *satisfacción con los aspectos militares específicos*. Para ambos modelos, se hipotetizaron efectos directos de la discrepancia real/ideal sobre la satisfacción y sobre el LMX. Se consideró además un efecto indirecto de la discrepancia real/ideal sobre la satisfacción utilizando la variable LMX (ver figuras 2 y 3).

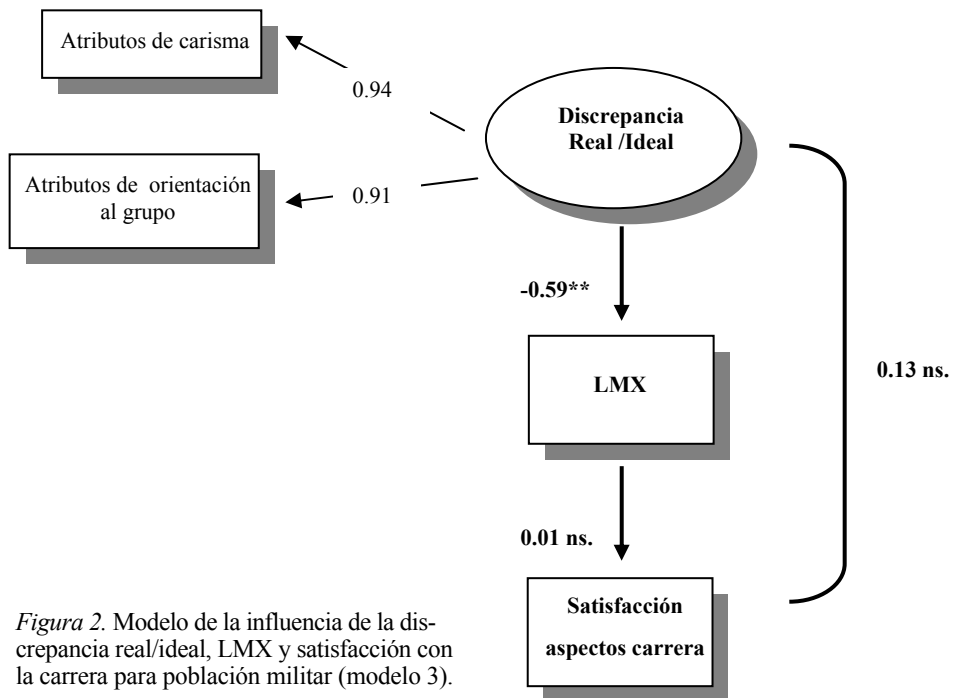


Figura 2. Modelo de la influencia de la discrepancia real/ideal, LMX y satisfacción con la carrera para población militar (modelo 3).

Para el tercer modelo (ver figura 2), se puede apreciar que la discrepancia real/ideal de las dimensiones de TILS referidas al liderazgo carismático y orientado al grupo influyen sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ($\beta = -0.59, p < 0.01$) –a mayor discrepancia menor calidad de la relación– explicando un 35% de la variancia en el LMX. No se pudo verificar la relación respecto de las relaciones entre el LMX y la satisfacción con los aspectos generales de la carrera ($\beta = -0.01, ns.$), ni la relación entre esta última y la discrepancia real/ideal ($\beta = -0.13, ns.$).

Para el cuarto modelo (ver figura 3), se puede apreciar que la discrepancia real/ideal de las dimensiones de TILS referidas al liderazgo carismático y orientado al grupo influye sobre la calidad de la relación que se tiene con el jefe ($\beta = -0.59, p < 0.01$) –a mayor discrepancia menor calidad de la relación– explicando un 35% de la variancia en el LMX al igual que en el modelo anterior. No se verificó una relación respecto del LMX y la satisfacción con los aspectos específicamente militares de la carrera ($\beta = 0.14, ns.$). En cuanto a la relación entre esta última variable y la discrepancia real/ideal no se encontraron relaciones significativas ($\beta = -0.11, ns.$).

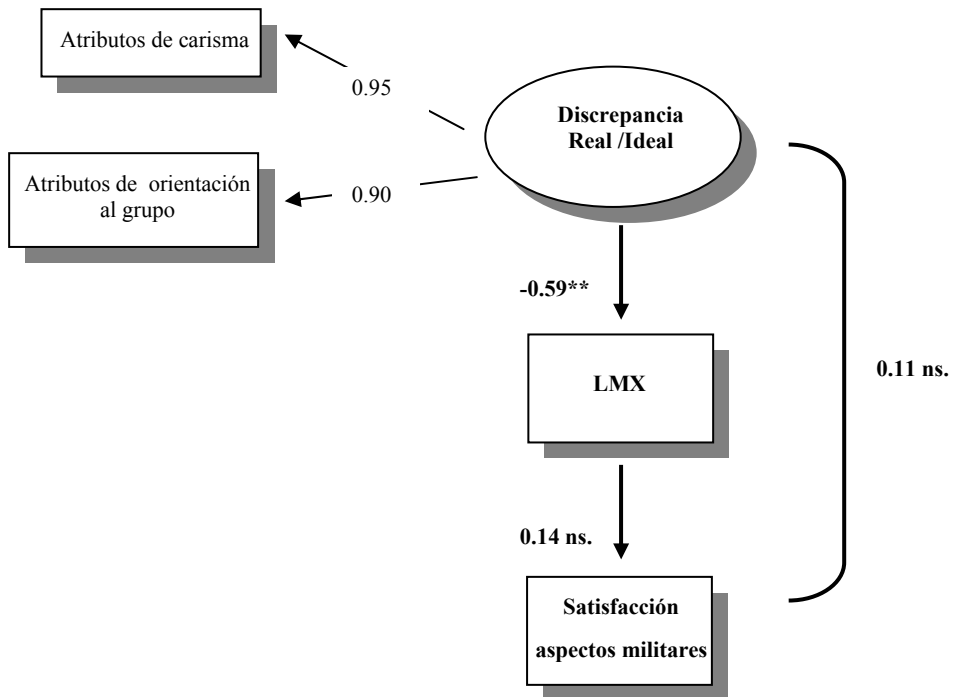


Figura 3. Modelo de la influencia de la discrepancia real/ideal, LMX y satisfacción con los aspectos militares para cadetes (modelo 4).

En función de los análisis comentados no se pudieron comprobar los efectos directos e indirectos hipotetizados de la discrepancia real/ideal sobre la satisfacción con los aspectos militares.

En resumen, los modelos en donde se toman como variables criterio a ambos tipos de satisfacción de forma conjunta, consignando tanto los efectos directos como los indirectos, no se ajustan a los datos (modelos primero y segundo). Se verificó una relación fuerte entre la discrepancia real/ideal y el LMX (explicando el 35% de la variancia). En cuanto al LMX no se encontró una influencia significativa cuando el criterio a predecir era la satisfacción tanto con los aspectos generales de la carrera como con militares.

Discusión

Una de las principales aportaciones de la presente investigación consistió en brindar soporte empírico sobre la relación entre las teorías implícitas del liderazgo y la calidad de la relación que se establece con el líder, desde el punto de vista de los seguidores. La investigación permitió corroborar que a menor discrepancia entre las conductas observadas (atributos) y el prototipo de líder en la mente de los seguidores, la percepción del vínculo con el jefe tiende a ser más positiva. Por lo tanto las TILS afectan los intercambios que se mantienen con el líder, desde el punto de vista del seguidor. En los datos presentados, las dimensiones de las TILS *orientado hacia el grupo* y *carismático* son aquellas que más afectan los intercambios entre líderes y seguidores en poblaciones civiles y militares. En un estudio anterior con ocasión de analizar cuáles eran las concepciones implícitas de los seguidores acerca de los buenos líderes, estas dimensiones resultaron ser las más relevantes sobre las demás (Castro Solano, 2006). Cabe considerar que estas dimensiones de las TILS demostraron ser universales en estudios transculturales llevados a cabo en diferentes países (House, Javidan, Hanges y Dorfman, 2002).

La implicación de este hallazgo resulta clara, ya que un líder que muestre características relacionadas con el carisma, sólidos principios morales, inspiración y al mismo tiempo posea buena capacidad para establecer una buena cohesión grupal tendrá más posibilidades de que su autoridad y poder sean reconocidos, y por lo tanto los intercambios entre seguidores y líderes resulten de mejor calidad. Este hallazgo es consistente con los trabajos de Lord y Maher (1991), Epitropaki y Martín (2005) y Castro Solano y Lupano (2007) acerca de la importancia de las percepciones del líder por parte de los seguidores y su impacto sobre los vínculos que se establecen.

En cuanto a la relación entre el LMX y otros correlatos organizacionales, los hallazgos son mixtos, según se trate de población civil o militar. Para el primer caso encontramos hallazgos similares a los reportados por otros autores citados, aunque en menor magnitud. En el citado estudio, Epitropaki y Martín (2005) encontraron valores que explican alrededor del 40% de la variancia del bienestar laboral en función del LMX, mientras que en este caso la cantidad de variancia explicada está cercana al 5% para población civil. Cuando se evaluaron

los correlatos organizacionales en una población diferente –la militar– incluyendo instrumentos de medida ecológicos y específicos para dicha población (satisfacción con aspectos de la carrera y con aspectos militares) no se pudo verificar la relación entre la calidad del vínculo que las personas establecen con su líder y la satisfacción organizacional. Este resultado permite inferir que en la explicación de la satisfacción organizacional estarían actuando otros aspectos que el modelo no pudo captar. Resulta altamente probable que la satisfacción organizacional de los cadetes militares esté más influida por las características culturales de las unidades (moral, solidaridad) y la autoeficacia percibida, que por el vínculo que se tiene con el superior, tal como demuestran algunas investigaciones sobre el tema (Shamir, Brainin, Zakary y Popper, 2000). Asimismo, estos resultados resultan congruentes con los trabajos sobre contrato psicológico en población militar española. Una variable organizacional, *la cohesión*, tiene un alto poder predictivo sobre el bienestar de los soldados, sobre la intención de abandono del grupo y de su preparación para el combate (Topa *et. al.*, 2005). En estos estudios se comenta que cuando los seguidores no obtienen aquello que esperaban de la organización, la propia cultura militar lleva a los mismos a hacer atribuciones que “culpan” a la institución y no a su jefe, dada la alta cohesión grupal que se mantiene con éste (Topa *et. al.*, 2004). Estas características específicas de la población militar podrían estar incidiendo en la satisfacción autopercebida que, como demuestra este estudio, no se ve afectada ni por la percepción del líder esperada (atributos), ni por la calidad de la relación establecida con el mismo. Los factores comentados respecto de la cultura organizacional militar (cohesión, moral, solidaridad) no resultan tan preponderantes en los contextos empresariales, donde se han llevado a cabo la mayoría de las investigaciones sobre el tema. Las organizaciones militares fueron objeto de estudios anteriores y se encontraron marcadas diferencias en una serie de variables psicosociales, tales como cultura organizacional, el liderazgo, las TILS, la motivación para liderar y los valores humanos, entre otras (Castro Solano, 2005).

En resumen, se considera importante el hallazgo obtenido, ya que no todas las poblaciones estudiadas se comportan de modo similar. En los participantes estudiados el modelo propuesto se confirma de manera parcial. En cuanto a la primera hipótesis puesta a prueba (relación entre TILS y LMX) se obtienen resultados similares a los de Epitropaki y Martín (2005), ya citados. En cambio, cuando se incluyen algunos correlatos organizacionales –temas insuficientemente estudiados– el aporte de las TILS y el LMX en la explicación de la satisfacción/bienestar resulta ser mucho menor o nulo –según el tipo de población estudiada–. Por lo tanto, la segunda hipótesis no se pudo verificar en su totalidad. Los resultados permiten verificar parcialmente la hipótesis sólo en el caso de estudiarse los ámbitos organizacionales civiles.

Estos hallazgos señalan una cuestión sumamente básica y a veces olvidada por la psicología. En primer lugar la importancia de estudiar la generalización de los modelos a poblaciones diferentes de las anglosajonas, específicamente las latinoamericanas donde los estudios empíricos son escasos. La mayoría de los estudios revisados son norteamericanos o europeos y no se incluyeron cultu-

ras organizacionales latinas (Major, Kozlowski, Chao y Gardner, 1995; Nelson, Basu y Purdie, 1998; Seers y Graen, 1984) a excepción de los trabajos españoles comentados (Topa *et. al.*, 2004; Topa *et. al.*, 2005). Si bien las variables culturales no fueron foco del presente trabajo, tanto los participantes de países diferentes como las culturas organizacionales diversas hacen variar el impacto de los vínculos seguidor/líder sobre el bienestar en las organizaciones (e.g., Betancourt y López, 1993; Dickson, Hartog y Mitchelson, 2003; Dickson, Resick y Hanges, 2006).

Futuras investigaciones deberán estudiar la generalización del modelo (discrepancia TILS-LMX-Bienestar) para culturas organizacionales diferentes y en estudios transculturales con el propósito de verificar los hallazgos encontrados en la presente investigación. En caso de que el mismo no ajustara sería útil la inclusión de variables de nivel intermedio con el fin de analizar el papel de éstas en la explicación de las diferencias individuales. Dado que se han encontrado diferencias en las variables de resultado incluidas (bienestar/satisfacción), otros estudios deberán contemplar la inclusión de otros correlatos organizacionales tales como compromiso con la organización o actitudes hacia el trabajo, temas insuficientemente estudiados en relación con las teorías implícitas del liderazgo.

REFERENCIAS

- Betancourt, H. & López, S. R. (1993). The study of ethnicity and race in american psychology. *American Psychologist*, 48, 629-637.
- 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*. (pp. 125-147). London: Sage.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de psicología*, 22 (1), 89-97.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., Becerra, L., Lupano Perugini, M. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24 (1), 65-94
- Castro Solano, A. & Fernández Liporace, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo: Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 86, 85-107.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, 85, 89-109.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. (2006). Prototipos de liderazgo y percepción de la efectividad de los líderes. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 52 (3), 185-195.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89, 7-28.
- Cronshaw, S. F., & Lord, R. G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.
- Cuadrado, I. & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 183-202.
- Cuadrado, I., Navas, M. S. & Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo*. Claves psicosociales del techo de cristal. Madrid: Sanz y Torres.
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dickson, M., Hartog, D. & Mitchelson, J. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: making progress and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729-768.
- Dickson, M., Resick, C. J. & Hanges, P. (2006). When organizational climate is unambiguous, it is also strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351-364.

- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, *40*, 988-1010.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *72*, 237-240.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89* (2), 293-310.
- Epitropaki O. & Martin R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader- member exchanges and employees outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *90* (4), 659-676.
- García Cueto, E., Gallo A.P. & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, *10*, 717-724.
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 827- 844.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*, 219-247.
- 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.
- Hansbrough, T. (2005). Cognition matters: Leaders images and their implications for organizational life. En B. Schyns & J.R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Holmberg, I. & Akerblom, S. (2006). Modelling leadership-implicit leadership theories in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, *22* (4). 307-329.
- 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.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. N.Y.: Wiley.
- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M. & Blascovich, J. (1996). Implicit leadership theories: Defining leaders described as worthy of influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*, 1128-1142.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. En G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47-120). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership, and behavioral measurement in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *7*, 87-128.
- Lord, R. G. & Alliger, G. M. (1985). A comparison of four information processing models of leadership and social perceptions. *Human Relations*, *38*, 47-65.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behavior and influence: An example of connectionist level processes. En M. Hogg & R. Tinsdale (Eds.), *Blackwell-handbook of social psychology: Vol. 3. Group processes* (pp. 283-310). Oxford, England: Blackwell.
- Lord, R. G., 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. & Maher K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, *80*, 418-431.
- Martin, R. & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification, on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group Processes and Intergroup Relations*, *4*, 247-262.
- Maurer, T. J. & Lord, R. G. (1991). An exploration of cognitive demands in group interaction as a moderator of information processing variables in perceptions of leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, *21*, 821-839.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. *Research in Organizational Behavior*, *12*, 159-203.
- Morales Domínguez, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, *57* (2), 135-146.
- Nelson, D., Basu, R. & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader-follower dyads. *International Journal of Stress Management*, *5* (2) 103-112.

- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., Jr., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-58.
- Phillips, J. & Lord, R. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *The Leadership Quarterly*, 8 (3), 203-231.
- Poole, P. P., Gioia, D. A. & Gray, B. (1989). Influence strategies, schema change and organizational transition. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 25 (3), 271-290.
- Porr, D. & Fields, D. (2006). Implicit leadership effects on multi-source ratings for management development. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 651-668
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Rush, M. C. & Russell, J. E. (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 88-104.
- Schyns, B. & Meindl, J. R. (2005). An overview of implicit leadership theories and their application in organization practice. En B. Schyns & J. R. Meindl (Eds.), *Implicit leadership theories*. Greenwich: Information Age Publishing.
- Seers, A. & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Taylor, S. E. & Crocker, J. (1981). Schematic bases of social information processing. En E. T. Higgins, P. Herman, & M. Zanna (Eds.), *Social cognition: The Ontario Symposium*, Vol. 1. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Topa Cantisano, G. & Morales Domínguez, J. (2004). Dos perspectivas del contrato psicológico: percepción de ruptura y atribuciones según subordinados y jefes. *Revista de Psicología Social y Aplicada*, 14(1), 87-106.
- Topa Cantisano, G., Palací Descals, F. & Morales Domínguez, J. (2004). La ruptura del contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 31-45.
- Topa Cantisano, G., Palací Descals, F. & Morales Domínguez, J. (2005). El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo. *Apuntes de Psicología*, (1), 53-70.
- Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Wofford, J., Godwin, V. & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Yekeye, G. (2002). El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53.
- Yukl, G. & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. En 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. *The Leadership Quarterly*, 11, 37-64.