

# REVISTA DE PSICOLOGÍA

Vol. 28 (2), 2010, ISSN 0254-9247  
Lima, Perú

María del Carmen Aguilar Rivera

María Aranguren

María Elena Brenlla

Angela Uchoa Branco

Alejandro Castro Solano

Tomás Caycho

Melissa Knapp

Manolete S. Moscoso

Martín Nader

Magaly Nóbrega Mayorga

Ernesto Pollitt

Pierina Traverso Koroleff

Alessandra Oliveira Machado Vieira

DEPARTAMENTO  
DE PSICOLOGÍA



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Pontificia Universidad Católica del Perú  
Departamento de Psicología

REVISTA DE PSICOLOGÍA

ISSN 0254-9247

Vol. 28 (2), 2010

*Editora Emérita:* Cecilia Thorne

*Editora:* Sheyla Blumen

*Comité Ejecutivo:* Roberto Criado, Santiago Cueto, Marcia de la Flor, Roberto Lerner, Matilde Ráez, María Ragúz

*Comité Editorial:* Reynaldo Alarcón (*Universidad Ricardo Palma, Perú*), Victoria Arévalo (*Pontificia Universidad Católica del Perú*), Robert Bechtel (*University of Arizona, EE.UU.*), Germán Berríos (*University of Cambridge, Reino Unido*), Mary Louise Claux (*Pontificia Universidad Católica del Perú*), Jozef Corveleyn (*Katholieke Universiteit Leuven, Bélgica*), Susana Frisancho (*Pontificia Universidad Católica del Perú*), Fernando Jiménez Gómez (*Universidad de Salamanca, España*), Ramón León (*Universidad Ricardo Palma, Perú*), María Regina Maluf (*Universidade de São Paulo, Brasil*), Patricia Martínez (*Pontificia Universidad Católica del Perú*), Aníbal Meza (*Universidad Peruana Cayetano Heredia*), Franz Mönks (*Radboud Universiteit Nijmegen, Holanda*), Luis A. Oblitas (*Universidad Nacional Autónoma de México*), Alfonso Orantes (*Universidad Central de Venezuela*), Juana Pinzás (*Pontificia Universidad Católica del Perú*), Ernesto Pollitt (*University of California, Davis, EE.UU.*), María del Pilar Sánchez-López (*Universidad Complutense de Madrid, España*), Malva Villalón (*Pontificia Universidad Católica de Chile*), Orlando Villegas (*Wayne State University, EE.UU.*)

*Asistente de Edición:* Paula Moreyra

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2010

Av. Universitaria 1801, Lima 32 - Perú

Teléfono: (511) 626-2650, Fax: (511) 626-2913

feditor@pucp.edu.pe

www.pucp.edu.pe/publicaciones

Diseño de cubierta y diagramación de interiores: Fondo Editorial PUCP

ISSN 0254-9247

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 95-0869

Primera edición: diciembre 2010

Tiraje: 150 ejemplares

## **Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico<sup>1</sup>**

Martín Nader<sup>2</sup> y Alejandro Castro Solano<sup>3</sup>

*Universidad de Ibagué, Universidad de Palermo, CONICET, Argentina*

---

El estudio tuvo como objetivo determinar la generalizabilidad de un modelo teórico en diversas regiones culturales de la República Argentina. Participaron 1009 personas (440 hombres y 569 mujeres) residentes en cuatro regiones. Se analizó si existían diferencias en la variable valores en el trabajo para confirmar si las regiones eran culturalmente diferentes entre sí. Luego se diseñó un modelo teórico donde se contemplaron como variables la discrepancia entre teorías implícitas, calidad de la relación con el superior y bienestar en la organización. Los resultados muestran que las cuatro regiones presentan diferencias entre sí en cuanto a orientaciones respecto de los valores en el trabajo. Las regiones Noroeste y Patagonia muestran grandes diferencias entre sí y en referencia a las dos regiones restantes (Pampeana y Noreste). El modelo es parcialmente generalizable dado que se han encontrado diferencias en las regiones en algunas de las relaciones teóricas propuestas.

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

### **Leadership implicit theories, LMX and employment wellbeing: Generalization of a theoretical model**

The generalizability of a theoretical model is studied in several regions of Argentina. Participants were 1009 people (440 men and 569 women) from four regions. We analyzed the differences in the variable values at work to confirm if the regions were culturally different from each other. Next we designed a theoretical model where the variables were: discrepancy between implicit theories, quality of relationship with the superior and well-being in the organization. Results showed that the four regions displayed differences on values orientations. The Northwest and Patagonia regions showed the greatest differences in comparison with the two remaining regions. The model is partially generalizable since there are differences between regions in some of the proposed theoretical relations.

Keywords: Leadership, implicit theories, well-being, culture.

---

<sup>1</sup> Proyecto financiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Código PIP 112-200801-00473 "Las competencias culturales y la predicción del éxito académico y laboral de líderes y estudiantes universitarios". Buenos Aires, Argentina.

<sup>2</sup> Doctor en Psicología. Profesor asistente. Programa de Psicología. Contacto: Carrera 22 Calle 67, Barrio Ambalá A.A. 487, Ibagué, Colombia; martin.nader@unibague.edu.co

<sup>3</sup> Doctor en Psicología. Miembro de la Carrera del Investigador del CONICET. Contacto: Jean Jaures 437, 8° 19 (1215), Buenos Aires, Argentina; a.castro@fibertel.com.ar



El campo de estudio del liderazgo es sumamente amplio e incluye abordajes desde disciplinas tales como la historia, la psicología, las ciencias políticas y la sociología entre otras (Kroeck, Lowe & Brown, 2004). Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. A pesar del interés en este fenómeno, no existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004).

A principios del siglo XX las investigaciones estuvieron centradas en identificar aquellas características (rasgos) que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron denominadas teorías del gran hombre (Bass, 1990; Northouse, 2004). Posteriormente, el eje del estudio del liderazgo estuvo centrado en las conductas que presentaban los líderes. Pioneros en este período fueron los estudios realizados por el grupo de la Universidad de Ohio (Bass, 1990). Estas investigaciones comenzaron por estimar la frecuencia con la que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción (Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que estas conductas se agrupaban en cuatro categorías las cuales fueron denominadas consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: consideración e iniciación de estructura. Este modelo teórico compuesto por dos dimensiones dominó la literatura del liderazgo hasta mediados de los años '80, época en la que surgieron modelos alternativos.

Uno de estos modelos es el del Procesamiento de la Información (Lord, Foti & De Vader, 1984). Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan analizar el papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. Asimismo asumen la importancia del contexto en el que estas surgen.

Este enfoque afirma que 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 qué 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 está 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 activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Estos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en distintos grupos sociales y organizaciones (Brown, Scott & Lewis, 2004; Lord, Brown & Harvey, 2001; Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks & Gilbert, 2000). 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). Además, 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; Gervy, Chiu, Hong & Dweck, 1999).

### **Teorías implícitas del liderazgo y calidad de las relaciones líder-seguidor**

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 & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & 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 solo 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 este 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. Investigaciones previas muestran que existe una fuerte asociación entre los intercambios de alta calidad y la obtención de niveles altos de productividad, así como también un mayor nivel de satisfacción en el trabajo (e. g. Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995; Seers & 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 este como de baja o alta calidad. Al respecto, Epitropaki y Martín (2004, 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.

Hablando específicamente de la satisfacción y el bienestar en el trabajo, Van Dierendonck, Haynes, Borrill y Stride (2004) en una extensa revisión determinaron que, del cúmulo de variables que afectan el bienestar psicológico en el trabajo, pueden contabilizarse dos grandes grupos: variables contextuales/sociales e individuales. Curiosamente, la literatura muestra que se han estudiado con mayor énfasis los factores individuales asociados con el bienestar en el trabajo que los contextuales/sociales. Respecto de las variables contextuales, Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee (2007) demostraron que la presencia de características transformacionales en los líderes genera altos niveles de

bienestar psicológico. Asimismo, los autores afirmaron que el liderazgo transformacional predice el valor emocional del trabajo y, a la vez, estas dos variables son predictoras del bienestar psicológico.

En el polo opuesto, Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007) pudieron observar que el liderazgo *laissez faire* (liderazgo negativo) favorece la aparición de conflictos de rol, discrepancias entre compañeros de trabajo, ambigüedades de rol, la percepción por parte de los subordinados de acoso psicológico y la aparición de síntomas psicológicos.

Por último, Vansteenkiste y sus colaboradores (2007) mostraron que la edad predice positivamente la satisfacción laboral, mientras que el nivel de ingresos influye sobre los niveles de satisfacción y felicidad con la vida. Seguidamente, los autores determinaron que la orientación en valores hacia el logro y el poder influye negativamente sobre los niveles de satisfacción laboral, de satisfacción con la vida y sobre la felicidad autopercibida. Esto implica que aquellas personas que le dieron mayor importancia al logro de objetivos materiales tales como ganar más dinero, obtener más reconocimiento, etc., tendían a ser menos felices con su vida, con su trabajo y sentían menos gratificación al llevar a cabo sus tareas laborales.

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 & 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 & Lord, 1997).

## El presente estudio

El objetivo principal de esta investigación es determinar la generalizabilidad de un modelo teórico en diferentes regiones culturales de la Argentina. Para ello, se diseñó un análisis de senderos (*path model*), el cual fue puesto a prueba mediante el procedimiento de análisis de ecuaciones estructurales (Mc Donald & Ho, 2002). Se consideró a la discrepancia entre las teorías implícitas del liderazgo (TILS; diferencia entre el prototipo de líder real e ideal) como variable latente exógena con cuatro indicadores (prototipos de liderazgo carismático, participativo, orientado al grupo y orientado a sí mismo), la calidad de las relaciones entre líder y seguidores (LMX) como variable endógena observada y finalmente al bienestar laboral como variable endógena latente con dos indicadores (eje ansiedad satisfacción y eje depresión entusiasmo).

En referencia a las hipótesis es posible afirmar que, si bien se encuentran varios estudios en los que se analiza la relación entre TILS y la calidad de la relación entre líder y seguidores (LMX; Epitropaki & Martin, 2004, 2005; Topa, Palací & Morales, 2004) y entre TILS, calidad de la relación y bienestar (Castro Solano, 2008; Castro Solano & Lupano Perugini, 2007), resultan escasas las investigaciones en las que se analice el vínculo TILS, LMX y bienestar en diferentes regiones culturales (Epitropaki & Martín, 2004, 2005). En Argentina se han realizado estudios en los que se analiza este vínculo desde diferentes perspectivas. Por un lado, Castro Solano (2008) analizó la relación entre TILS, LMX y bienestar en población civil y militar. El autor afirmó que, tanto para civiles como militares, cuanto mayor es la discrepancia entre los prototipos de líderes (ideal y real) peor es la calidad entre líder y seguidores. Sin embargo, el vínculo de esta discrepancia con el bienestar no mostró consistencia en las dos poblaciones. Finalmente, la relación entre la calidad de la relación entre líder y seguidores y el bienestar laboral mostró ser una relación significativa solo para los civiles. Por otra parte, Castro Solano y Lupano Perugini (2007), en un estudio en el que analizaron en profundidad el vínculo entre las TILS

y la discrepancia de TILS sobre la calidad de la relación entre líder y seguidores (LMX) en población civil y militar, observaron, en civiles y militares, que la presencia de los atributos relacionados con el liderazgo carismático y orientado al grupo resultan fundamentales para que la calidad de los vínculos entre el líder y su equipo de trabajo aumente. Por otro lado, los autores determinaron, mediante el procedimiento de ecuaciones estructurales y en ambas poblaciones, que tanto los atributos relacionados con el liderazgo carismático y el liderazgo orientado al grupo como la discrepancia entre el prototipo ideal y los atributos reales de liderazgo influyen notablemente sobre la calidad del vínculo que el líder puede establecer con sus subordinados.

Por lo expuesto, las hipótesis de este trabajo son:

- A mayor discrepancia entre prototipos internalizados y conductas observadas, el vínculo entre líder y seguidor resulta de peor calidad.
- A menor calidad de la relación entre líder y subordinado menor es el nivel de bienestar laboral percibido.
- A mayor discrepancia entre prototipos internalizados y conductas observadas menor será la calidad de la relación y además menor será el nivel de bienestar laboral percibido por los subordinados.

Este modelo fue puesto a prueba en cuatro de las seis regiones geográficas establecidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos para llevar a cabo su Encuesta Permanente de Hogares (2001). Se denominan, respectivamente:

- Región Pampeana: es la de mayor densidad poblacional. Incluye a la Provincia de Buenos Aires y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las cuales constituyen el centro comercial y urbano más importante del país.
- Región Noroeste: incluye las ciudades del noroeste argentino – Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy. Es una región ubicada a más de 1000 kms. de la Ciudad de Buenos Aires y se caracteriza por tener menor grado de urbanización y menor flujo comercial que la región metropolitana. Se trata de provincias vecinas al límite septentrional del país. Una parte importante de esta región está deshabitada por tratarse de una región de montaña vecina al altiplano.

- Región Noreste: incluye una capital de provincia (Santa Fé) ubicada a 600 kms. de la Ciudad de Buenos Aires. Si bien de menor densidad urbana que la región metropolitana, es una de las ciudades de la región agrícola-ganadera más importante del país.
- Región Patagonia: está comprendida por las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego. Es la región más austral de la Argentina y su geografía varía enormemente pasando de llanos desérticos con vientos muy intensos hasta montañas de considerable altura con bosques y cursos de agua provenientes de deshielos. Tiene la más baja densidad poblacional de toda la Argentina (menos de un habitante por kilómetro cuadrado).

Todas estas regiones difieren entre sí no solo en aspectos geográficos sino también en demografía, economía, entre otros. Por ende, es posible suponer que existen diferencias culturales entre las regiones. Como primer paso, se determinó si estas regiones poseían pautas culturales diferentes entre sí. Para ello se tomó en cuenta la variable cultural *valores en el trabajo*, la cual sería un indicador de los valores en la organización (metas últimas que guían la conducta) en la cual trabaja el sujeto. Mediante el agregado de las puntuaciones de cada región se podrían obtener diferencias en los valores organizacionales de cada región estudiada para así confirmar las diferencias culturales en la variable escogida que permita explicar las diferencias hipotetizadas (ver Resultados).

La variable valores en el trabajo fue abordada desde el modelo de Schwartz (1992, 2001). Este autor define los valores como metas deseables, transituacionales, que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social, se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje. Diferencia diez tipos de valores (poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad), pero postula que a un nivel más básico los valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas (Schwartz, 2001). Este continuo da lugar a una estructura circular. Los valores se organizan en dos dimensiones

bipolares. Una de ellas contrasta la trascendencia de los intereses personales para alcanzar las metas colectivas (autotrascendencia) frente a conductas en las que se busca priorizar los intereses propios (autopromoción). La segunda dimensión contempla conductas que se orientan hacia la seguridad y el orden (conservación) frente a otras que valoran la independencia de acciones y pensamientos (apertura al cambio). A su vez, todas estas polaridades definen intereses. Los intereses están más relacionados con los aspectos sociales y culturales (más generales). Pueden definirse intereses colectivistas (los valores que predominan en una sociedad tienen que ver con atender a los intereses de la comunidad entera), individualistas (se valoran aquellos aspectos que tienen que ver con el desarrollo y éxito personales) o mixtos.

## **Metodología**

### ***Participantes***

#### *Todas las regiones en conjunto*

Formaron parte de este estudio 1009 personas (440 hombres y 569 mujeres) residentes en cuatro regiones de la República Argentina de acuerdo al siguiente detalle. En la región Pampeana, la cual incluye las provincias de Buenos Aires, Córdoba y La Pampa, el número de participantes asciende a 370. En la región Noroeste, la cual comprende las provincias de Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy, el número de participantes asciende a 146. En la región Noreste, comprendida por las provincias de Santa Fé, Entre Ríos, Corrientes y Misiones, el número de sujetos que participaron fue de 297 mientras que en la última región denominada Patagonia, la cual estaba comprendida por las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, el número de participantes ascendió a 196.

Los hombres tenían un promedio de 31,84 años ( $DE = 10,04$ ) mientras que las mujeres tenían en promedio 32,82 años ( $DE = 11,27$ ). La mayoría de ellos refirió estar desempeñándose en empresas medianas

( $n = 474$ ; 47,4%), en pequeñas empresas ( $n = 276$ ; 27,6%) y finalmente en grandes empresas o multinacionales ( $n = 233$ ; 23,3%) existiendo un pequeño porcentaje de sujetos que no brindaron datos respecto de su ámbito de trabajo ( $n = 16$ ; 1,6%).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios incompletos o en curso ( $n = 392$ ; 38,9%), estudios universitarios completos ( $n = 193$ ; 19,1%), mientras que el resto de la muestra reportó tener estudios secundarios, terciarios completos e incompletos y de postgrado completos e incompletos ( $n = 424$ ; 42,0%). Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 714$ ; 70,8%) o media baja ( $n = 149$ ; 14,8%).

### *Región Pampeana*

Formaron parte de este estudio 372 personas (188 hombres y 184 mujeres) residentes en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, La Pampa y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Los hombres tenían un promedio de 31,43 años ( $DE = 10,15$ ), mientras que las mujeres tenían en promedio 31,55 años ( $DE = 10,67$ ). La mayoría de ellos refirió estar desempeñándose en empresas medianas ( $n = 163$ ; 43,8%), en pequeñas empresas ( $n = 90$ ; 24,7%) y finalmente en grandes empresas o multinacionales ( $n = 112$ ; 30,1%), existiendo un pequeño porcentaje de personas que no brindaron datos respecto de su ámbito de trabajo ( $n = 7$ ; 1,9%).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios incompletos o en curso ( $n = 166$ ; 44,6%), estudios universitarios completos ( $n = 89$ ; 23,9%), mientras que el resto de la muestra reportó tener estudios primarios, secundarios, terciarios completos e incompletos y de postgrado completos e incompletos ( $n = 117$ ; 31,5%). Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 243$ ; 65,3%) o media alta ( $n = 87$ ; 23,4%).

### *Región Noroeste*

Formaron parte de este estudio 148 personas (57 hombres y 91 mujeres) residentes en las provincias de Santiago del Estero, Tucumán, Salta y Jujuy.

Los hombres tenían un promedio de 34,09 años ( $DE = 9,42$ ), mientras que las mujeres tenían en promedio 36,68 años ( $DE = 11,82$ ). La mayoría de ellos refirió estar desempeñándose en empresas medianas ( $n = 94$ ; 63,5%), en pequeñas empresas ( $n = 30$ ; 20,3%) y en grandes empresas o multinacionales ( $n = 24$ ; 16,2%).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios incompletos o en curso ( $n = 43$ ; 29,1%), estudios universitarios completos ( $n = 32$ ; 21,6%), mientras que el resto de la muestra reportó tener estudios secundarios, terciarios completos e incompletos y de postgrado completos e incompletos ( $n = 424$ ; 49,3%). Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 243$ ; 65,3%) o media alta ( $n = 87$ ; 23,4%).

### *Región Noreste*

Formaron parte de este estudio 304 personas (130 hombres y 174 mujeres) residentes en las provincias de Santa Fé.

Los hombres tenían un promedio de 30,96 años ( $DE = 9,81$ ) mientras que las mujeres tenían en promedio 33,32 años ( $DE = 11,33$ ). La mayoría de ellos refirió estar desempeñándose en empresas medianas ( $n = 136$ ; 44,7%), en pequeñas empresas ( $n = 105$ ; 34,5%) y en grandes empresas o multinacionales ( $n = 63$ ; 20,7%).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios incompletos o en curso ( $n = 43$ ; 29,1%), estudios universitarios completos ( $n = 32$ ; 21,6%) mientras que el resto de la muestra reportó tener estudios secundarios, terciarios completos e incompletos y de postgrado completos e incompletos ( $n = 424$ ; 49,3%). Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 245$ ; 80,6%) o media baja ( $n = 38$ ; 12,5%).

### *Región Patagonia*

Formaron parte de este estudio 198 personas (71 hombres y 127 mujeres) residentes en las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Los hombres tenían un promedio de 33,59 años ( $DE = 10,79$ ) mientras que las mujeres tenían en promedio 31,54 años ( $DE = 11,28$ ). La mayoría de ellos refirió estar desempeñándose en empresas medianas ( $n = 87$ ; 43,9%), en pequeñas empresas ( $n = 55$ ; 27,8%) y en grandes empresas o multinacionales ( $n = 37$ ; 18,7%) existiendo un pequeño porcentaje de personas que no brindaron datos respecto de su ámbito de trabajo ( $n = 16$ ; 8,1%).

Respecto del nivel educativo, la mayoría refirió poseer estudios universitarios incompletos o en curso ( $n = 83$ ; 41,9%), estudios universitarios completos ( $n = 40$ ; 20,2%) mientras que el resto de la muestra ( $n = 75$ ; 37,9%) reportó tener estudios secundarios, terciarios (completos e incompletos) y de postgrado completos e incompletos. Respecto del nivel socioeconómico, la mayor parte de los encuestados afirmó estar dentro de clase media ( $n = 143$ ; 72,2%) o media baja ( $n = 30$ ; 15,2%).

### ***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 cada uno de los adjetivos (atributos) obstaculiza o facilita el desempeño de un líder efectivo en la organización en la que trabaja. Las respuestas tienen 7 opciones en formato Likert. Sobre la base de los estudios internacionales (Hanges, 2004), los adjetivos se agrupan en seis 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 se confirmaron las agrupaciones para población civil, dado que en los estudios originales estos adjetivos se utilizaron para comparar sociedades y no organizaciones (Castro Solano & Lupano Perugini, 2005). Como resultado del estudio comentado se verificaron solo cuatro de las seis dimensiones propuestas (liderazgo carismático, liderazgo orientado hacia el grupo, liderazgo orientado hacia sí mismo y liderazgo participativo) que son las que se utilizarán en este estudio. Estas cuatro dimensiones son las que evidenciaban altas fiabilidades por escala y proveían un mejor ajuste a los datos. Se llevaron a cabo análisis factoriales confirmatorios con población militar y civil para confirmar las dimensiones comentadas (Castro Solano, 2006; Castro Solano & Fernández Liporace, 2005). El grupo final de adjetivos quedó constituido por 18 elementos.

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 (conductas reales percibidas). En la segunda condición el evaluado debía contestar al instrumento tomando en cuenta 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 estilos de liderazgo reales menos los ideales para cada una de las cuatro dimensiones del liderazgo. 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 & Martin, 2004, 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 & Haga, 1975), cuyo objetivo consiste en medir la calidad de las relaciones que se establecen entre líderes y seguidores. Fue diseñado originalmente por Graen y Uhl-Bien (1995). Consta de 7 ítems que se responden de manera autoadministrable. Se contestan en formato tipo Likert con 5 opciones de respuesta. El LMX está diseñado para medir tres dimensiones de las relaciones líder-seguidor: respeto, confianza y obligación. Evalúa el grado en el que líder y seguidor tienen respeto mutuo por las capacidades del otro, el grado en el que confían el uno con el otro y, por último, el grado de obligación o compromiso hacia el otro. Este modelo incorpora a las variables situacionales las interacciones entre líderes y seguidores e intenta describir la naturaleza de dichas relaciones. Las relaciones de alta calidad entre líder y seguidor están basadas en la confianza y el respeto mutuo. Por el contrario las relaciones de baja calidad están basadas en la satisfacción lograda a partir de relaciones contractuales. Los estudios locales (Castro Solano, 2007) e internacionales (Graen & 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.

#### *Cuestionario VAL (Castro Solano, 2005)*

Este instrumento fue diseñado con el propósito de evaluar valores humanos en contextos determinados. En esta investigación, fue utilizado para obtener datos acerca de los valores que predominan en la institución donde se desempeña cada sujeto. El formato de respuesta es de tipo Likert con cinco opciones que van de 1 (Nunca) a 5 (Siempre). En este estudio se utilizó para obtener información acerca de los valores que predominan en la organización específica en la cual se encuentra el sujeto. El modelo a partir del cual fue construido es la taxonomía de 10 valores universales de Schwartz (1992, 2001) los cuales se agrupan en dos polaridades que contrastan, por un lado, la apertura al cambio (búsqueda de maneras alternativas de realizar las mismas tareas) con la conservación (mantener los procedimientos establecidos) y por otro la autopromoción (búsqueda del éxito propio) con la autotrascendencia (se busca el éxito de la organización antes que el individual). El instru-

mento fue adaptado y validado por Castro Solano (2005) y por Casullo y Castro Solano (2004), obteniéndose niveles de fiabilidad aceptables (entre 0,50 y 0,70) y evidencias de su validez.

### *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  $\alpha = 0,89$ .

## **Resultados**

### *Diferencias culturales entre las regiones estudiadas*

Teniendo como propósito determinar si existen diferencias entre las regiones estudiadas, se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (MANOVA) en el que se incluyó como variable independiente la región (Pampeana, Noroeste, Noreste y Patagonia) y como variables dependientes cada una de las agrupaciones de valores en el trabajo antes mencionadas (autopromoción, autotrascendencia, apertura al cambio y conservación). Los resultados muestran que existen diferencias significativas entre los vectores de medias de los cuatro grupos ( $\lambda = 0,85$ ;  $F(12, 2685,72) = 14,08$ ,  $p < 0,001$ ). Los contrastes univariados demuestran que existen diferencias en las dimensiones que predominan en las cuatro regiones.

La región Noroeste puntuó más alto en las dimensiones conservación ( $F = 18,79$ ,  $gl\ 3$ ;  $p < 0,001$ ) y autotrascendencia ( $F = 17,47$ ,  $gl\ 3$ ;  $p < 0,001$ ). Esto implica que en esta región las personas guían

su comportamiento en función de las costumbres, las tradiciones, el respeto a sus mayores y además suelen mostrar preocupación por el bienestar físico y psicológico de las personas que tienen cerca.

En cambio, la región Pampeana se destacó por tener los puntajes más altos en la dimensión apertura al cambio ( $F = 20,57$ ,  $gl\ 3$ ;  $p < 0,001$ ). Esto significa que las personas que habitan esta región son innovadoras, valoran el pensamiento independiente y además se muestran predispuestas a experimentar nuevas acciones y sensaciones.

Las regiones Noreste y Patagonia mostraron los puntajes más elevados en la dimensión autopromoción. Esto significa que las personas que viven en estas regiones suelen estar guiadas hacia el logro de objetivos personales, aprecian el estar a cargo de otras personas (liderazgo) y valoran estar involucrados en actividades que les generen placer y satisfacción (por ejemplo, viajar, comer, etc.).

**Tabla 1**

*Diferencias en los valores en el trabajo en cuatro regiones geográficas de la Argentina*

<i>Valores en el trabajo</i>	<i>Buenos Aires n = 372</i>	<i>Noroeste n = 148</i>	<i>Noreste n = 304</i>	<i>Patagonia n = 198</i>	<i>Post Hoc</i>
Trascendencia	3,01 (1,15)	3,78 (1,13)	3,40 (1,11)	3,17 (1,24)	Diferencia entre los tres grupos
Conservación	2,95 (0,90)	3,55 (0,89)	3,31 (0,86)	3,17 (0,95)	Diferencia entre los tres grupos
Auto-promoción	3,71 (0,84)	3,64 (0,89)	3,84 (0,79)	3,76 (0,76)	Diferencia entre los tres grupos
Apertura al cambio	3,30 (0,81)	3,12 (0,92)	3,22 (0,83)	2,69 (1,18)	Diferencia entre los tres grupos

### ***Generalizabilidad del modelo en cuatro regiones geográficas diferentes***

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 (Epitropaki & Martín, 2004, 2005). Ello implica que cuanto menor sea la distancia entre los atributos percibidos y aquellos deseados, la relación con el superior será mejor. Esto lleva a considerar que el tipo de relación modera algunos correlatos psicológicos de los empleados en la organización, tales como el bienestar, la satisfacción y el compromiso con la organización. Algunos autores demostraron que los intercambios entre líderes y seguidores podían predecir las actitudes de los empleados en las organizaciones (e. g. Epitropaki & Martín, 1999, 2004, 2005; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). Como se afirmó anteriormente, las hipótesis que a continuación se analizarán afirman que cuanto mayor es la distancia entre el prototipo internalizado y las conductas efectivas, menor es la calidad de las relaciones y menores son los niveles de bienestar laboral percibidos. Para verificar el modelo, se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales.

La variable *discrepancia entre la conducta del líder y el prototipo ideal* constituyó una variable exógena latente medida por cuatro indicadores (atributos carismáticos, orientados al grupo, orientado hacia sí mismo y participativo). La variable *calidad de la relación con el superior* (LMX) fue variable endógena observada y la variable *bienestar en la organización* fue considerada variable endógena latente con dos indicadores (ansiedad / satisfacción y depresión / entusiasmo). Se establecieron efectos directos de la discrepancia (conducta / prototipo) sobre el bienestar organizacional y sobre el LMX, y un efecto indirecto de la discrepancia de los atributos sobre el bienestar utilizando el LMX como variable moderadora (ver figuras).

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 & Miranda, 1998):  $\chi^2$ ;  $\chi^2/df$ ; 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 mostraron 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 asociados al indicador liderazgo orientado hacia sí mismo. Ello, junto con el bajo ajuste alcanzado, implicó introducir una modificación en el modelo original dando lugar a un modelo reespecificado en el fueron excluidas las variables citadas. Este último modelo (modelo base) registra un ajuste muy bueno para todas las regiones (ver Tabla 2).

Respecto de los efectos de la variable discrepancia entre teorías implícitas (conducta / prototipo) sobre la calidad de las relaciones entre líderes y seguidores, los resultados permiten generalizar, para las regiones estudiadas, que cuanto mayor sea la discrepancia entre el prototipo de líder idealizado y las conductas mostradas por el líder real menor, será la calidad de las relaciones establecidas por el líder y sus seguidores.

Respecto de los efectos de la variable discrepancia entre teorías implícitas (conducta / prototipo) sobre los niveles de bienestar en el trabajo, no es posible generalizar que cuanto mayor sea la discrepancia entre el prototipo de líder idealizado y las conductas mostradas por el líder real menores serán los niveles de bienestar percibidos, puesto que para la región noroeste el coeficiente de regresión entre estas dos variables no es significativo y además mostró que no existe relación entre estas dos variables.

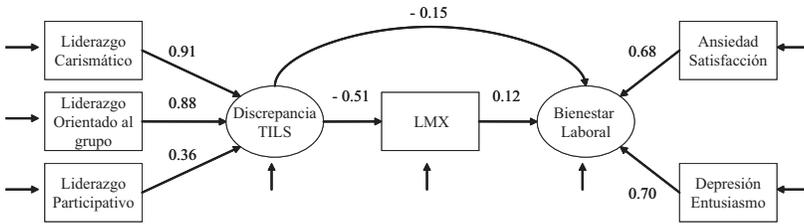
Finalmente, en relación al efecto indirecto entre la variable discrepancia entre teorías implícitas (conducta / prototipo) sobre bienestar utilizando la variable moderadora calidad de las relaciones entre líderes y subordinados, no es posible generalizar, puesto que para la región noreste el coeficiente de regresión entre estas dos variables no es significativo y además mostró que no existe relación entre estas dos variables (ver Figuras).

**Tabla 2**

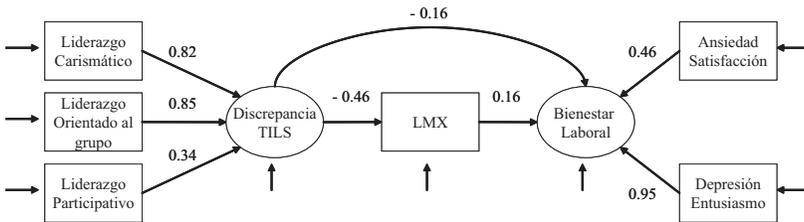
*Índices de ajuste del modelo original y reespecificado para la generalización del modelo Discrepancia líder reallideal, LMX, y bienestar en el trabajo para diferentes regiones culturales*

	<i>Índices de ajuste</i>							Calidad del Ajuste
	X2	$\chi^2/\text{gl}$	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	
<i>Todas las regiones en conjunto (n = 1009)</i>								
Modelo original	241,76	20,14	0,93	0,85	0,88	0,88	0,14	Malo
Reespecificado	26,89	3,84	0,99	0,97	0,98	0,98	0,05	Muy bueno
<i>Región Pampeana (n = 370)</i>								
Modelo original	59,53	4,96	0,95	0,89	0,92	0,93	0,10	Regular
Reespecificado	30,09	4,22	0,97	0,92	0,94	0,95	0,09	Muy bueno
<i>Región Noroeste (n = 146)</i>								
Modelo original	46,42	3,86	0,92	0,81	0,90	0,92	0,14	Malo
Reespecificado	9,59	1,37	0,97	0,93	0,97	0,99	0,05	Muy bueno
<i>Región Noreste (n = 297)</i>								
Modelo original	74,85	6,23	0,93	0,84	0,91	0,92	0,13	Malo
Reespecificado	15,03	2,14	0,98	0,95	0,97	0,98	0,06	Muy bueno
<i>Región Patagonia (n = 196)</i>								
Modelo original	87,95	7,32	0,88	0,73	0,87	0,88	0,18	Malo
Reespecificado	22,21	3,17	0,96	0,90	0,96	0,97	0,09	Muy bueno

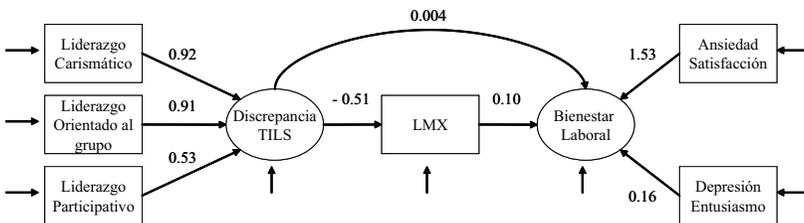
$p < 0,001$



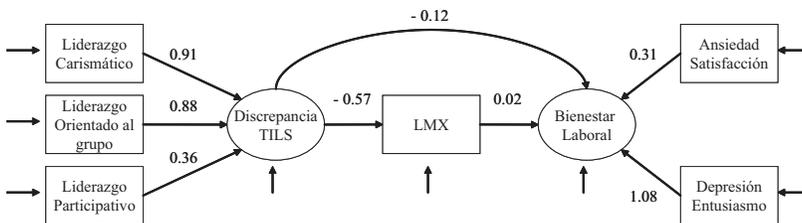
**Figura 1.** Modelo teórico estimado para todas las regiones en conjunto ( $n = 1009$ ).



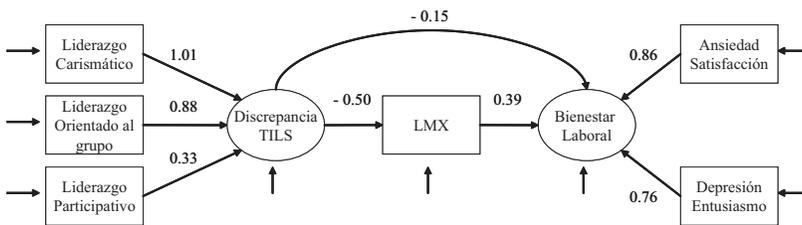
**Figura 2.** Modelo teórico estimado para la región pampeana ( $n = 370$ ).



**Figura 3.** Modelo teórico estimado para la región noroeste ( $n = 146$ ).



**Figura 4.** Modelo teórico estimado para la región noreste ( $n = 297$ ).



**Figura 5.** Modelo teórico estimado para la región patagónica ( $n = 196$ ).

## Discusión

El principal objetivo de esta investigación fue el de generalizar un modelo teórico en diferentes regiones culturales de la República Argentina. En primer lugar, se observó que las cuatro regiones eran culturalmente diferentes entre sí dado que los habitantes de la región noroeste manifestaron estar guiados por valores que los llevan al mantenimiento de las tradiciones, costumbres, al respeto de las leyes y reglamentos (conservación) y al cuidado y preocupación por el bienestar de las personas cercanas (Autotrascendencia).

Por otro lado, los habitantes de las regiones noreste y patagonia manifestaron estar influidos en gran medida por valores que los guían hacia el logro de objetivos personales y al ejercicio de la autoridad mediante la conducción de grupos de trabajo (Autopromoción).

Finalmente, pudo observarse que los habitantes de la región pampeana valoran positivamente la independencia del pensamiento, la innovación y el poder resolver problemas habituales con metodologías alternativas (Apertura al cambio).

En segundo lugar, pudo observarse que el modelo presenta un ajuste muy bueno en todas las regiones y además pudieron comprobarse, aunque parcialmente, algunas de las relaciones propuestas.

Como se planteó en el cuerpo del trabajo, la primera de las hipótesis afirmaba que a mayor discrepancia entre prototipos internalizados y conductas observadas, el vínculo entre líder y seguidor resulta de peor calidad. Los resultados mostraron que esta hipótesis pudo comprobarse y, por ende, es posible generalizar la afirmación a todas las regiones estudiadas. Estos datos confirman las afirmaciones de Epitropaki y Martin (2004, 2005) quienes señalan que la discrepancia entre las teorías implícitas (líder real e ideal) es una variable fundamental a la hora de explicar los niveles de calidad de las relaciones entre líder y seguidores. Asimismo, refuerzan los hallazgos de Castro Solano (2008) y Castro Solano y Lupano (2007), quienes encontraron en sus investigaciones que la calidad de las relaciones que establecen el líder y los subordinados está fuertemente influenciada por las ideas y expectativas que poseen los subordinados respecto de su líder y de cómo se comporta este último.

La segunda hipótesis, la cual afirmaba que a menor calidad de la relación entre líder y subordinado menor es el nivel de bienestar laboral percibido, pudo comprobarse parcialmente, puesto que para la región noreste el coeficiente de regresión entre estas dos variables no es significativo y además mostró que no existe relación entre estas dos variables. Datos similares fueron señalados por Castro Solano (2008) quien, en un estudio de similares características al presentado aquí pero llevado

a cabo en población militar, encontró que los militares no consideran que el bienestar y la satisfacción en el trabajo se explique a partir de la calidad de los intercambios establecidos entre un líder y sus subordinados. Por el contrario, es factible suponer que hay otro tipo de factores, posiblemente relacionados con la orientación en valores predominante en esta región, que seguramente están influyendo de manera significativa sobre los niveles de bienestar y satisfacción experimentados por los habitantes de esta región en su ámbito de trabajo. En este caso, es lógico suponer que, como predominan valores relacionados con la autopromoción (valores individualistas), no sea tan relevante la consideración de factores contextuales o grupales como es, por ejemplo, la calidad del vínculo entre el líder y sus subordinados. Por el contrario, las personas con orientaciones de este tipo están más centradas en el logro de objetivos personales antes que en el fortalecimiento de las relaciones en la organización.

Finalmente, y en referencia a la tercera hipótesis que afirmaba que cuanto mayor es la discrepancia entre prototipos internalizados y conductas observadas menor será la calidad de la relación y además menor será el nivel de bienestar laboral percibido por los subordinados, no es posible generalizar esta afirmación para todas las regiones estudiadas, puesto que para la región noroeste el coeficiente de regresión entre la variable discrepancia TILS y bienestar laboral no es significativo y además mostró que no existe relación entre estas dos variables. Nuevamente, esto puede llegar a explicarse a partir de la orientación en valores manifestada por los habitantes de esta región. Los valores que predominan (conservación y trascendencia) llevan a las personas a priorizar aspectos grupales y sociales antes que individuales. En este sentido, es lógico suponer que una variable individual como lo es la discrepancia entre TILS tenga poca o ninguna influencia sobre el bienestar en el trabajo. Por el contrario, los habitantes de esta región experimentan mayores niveles de bienestar en su ámbito de trabajo, por ejemplo, mediante el fomento de la cohesión grupal y de las relaciones entre los miembros de un grupo.

Todos estos hallazgos llevan a considerar aspectos relacionados con la cultura y el bienestar. Por un lado, se observó la influencia de ciertos aspectos relacionados con la cultura, específicamente los valores, sobre algunas de las relaciones hipotetizadas. En referencia a esto, autores como Hofstede (1991), Hofstede, Bond y Luk (1993), y Karahanna, Evaristo y Srite (2005) consideran que la cultura está compuesta por dos dimensiones, a saber, los valores y las prácticas. Los valores indican preferencias y funcionan como guías conductuales, mientras que las prácticas representan las percepciones que las personas tienen respecto de cómo los valores se ponen en práctica en la vida diaria. En este sentido, el tener preferencia por determinados valores implica que se lleven a cabo diferentes prácticas, ya sea a nivel organizacional o a nivel regional (Karahanna, Evaristo & Srite, 2005). Al respecto, y como se ha visto, es razonable suponer que si en una región como la noroeste predominan valores relacionados con la trascendencia, las prácticas organizacionales derivadas estarán orientadas a que la organización cuide a sus integrantes e incluso que los mismos integrantes se cuiden entre sí en aspectos como salud física, salud psicológica, entre otros. En referencia a este punto, la segunda cuestión implica tomar en consideración que seguramente hay variables, además de la discrepancia de las TILS y la calidad de las relaciones, que están influyendo sobre los niveles de bienestar experimentados por los subordinados en el ámbito laboral (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004). Es por ello que se recomienda estudiar con mayor profundidad el vínculo entre los valores y las prácticas que predominan en las diferentes regiones culturales y las variables de tipo contextual y social que afectan el bienestar y la satisfacción de los empleados de una organización (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004).

## Referencias

- Antonakis, J., Cianciolo, A. & Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- 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*. Londres: Sage.
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en 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. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor y satisfacción. *Anuario de Psicología*, 39(3), 333-350.
- Castro Solano, A. & Fernández Liporace, M. (2005). Predictores para la selección de cadetes en instituciones militares. *Psykhé*, 14(1), 17-30.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. L. (2005). Evaluación de las conductas de los líderes en población civil y militar. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 51(4), 237-247.
- Castro Solano, A. & Lupano Perugini, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28.
- Casullo, M. M. & Castro Solano, A. (2004). Valores humanos y contextos en población civil y militar. *Acción Psicológica*, 3(1), 21-30.

- Dansereau, F., Graen, G. G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). Leadership, culture and organizations: The GLOBE culture and leadership scales. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *The GLOBE study of 62 societies* (pp. 91-101). Londres: Sage.
- 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 behaviour scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741.
- 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(2), 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 Alvaro, 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*, 6(82), 827-844.

- 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.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hanges, P. J. (2004). Response bias correction procedure used in GLOBE. En R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 737-752). Londres: Sage.
- 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). Londres: Sage.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. En R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research of Ohio State University.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Bond, M. H. & Luk, C. L. (1993). Individual perceptions of organisational cultures: A methodological treatise on levels of analysis. *Organizational Studies*, 14, 483-503.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2001). *Clasificador nacional de ocupaciones*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos/Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos.
- Karahanna, E., Evaristo, J. R. & Srite, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.

- Kroeck, K., Lowe, K. & Brown, K. (2004). The assessment of leadership. En J. Antonakis, A. Cianciolo & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 61-97). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- López Zafrá, E. (1998). *Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.
- Lord, R. G., Brown, D. J. & Harvey, J. L. (2001). System constraints on leadership perceptions, behaviour 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: Blackwell.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing*. Londres: Routledge.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T. & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- McDonald, R. P. & Ho, M.H. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- 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. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- 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* (pp. 28-48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Russell, J. A. (1980). The circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. En M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). Nueva York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Seers, A. & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 33, 283-306.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Schanke Aasland, M. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of Laissez-Faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Srull, T. & Wyer Jr., R. (1989). Person memory and judgement. *Psychological Review*, 96, 58-83.
- Stogdill, R. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire Form XII*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Topa, G., Palací, F. J. & Morales, J. F. (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.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behaviors and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175.

- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemic, C., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational and Organizational 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. *Leadership Quarterly*, 9(1), 55-84.
- Wooford, J. C. & Goodwin, V. L. (1994). A cognitive interpretation of transactional and transformational leadership theories. *Leadership Quarterly*, 5, 161-186.
- 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.

Recibido: 9 de noviembre de 2009  
Aceptado: 14 de diciembre de 2009

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR  
EN LOS TALLERES DE  
EDITORIAL CORDILLERA S.A.C.  
AV. GRAU 1430 - BARRANCO  
SE UTILIZARON CARACTERES  
ADOBE GARAMOND PRO EN 11 PUNTOS  
PARA EL CUERPO DEL TEXTO  
DICIEMBRE 2010 LIMA – PERÚ

**Estilos y estrategias de aprendizaje en jóvenes ingresantes a la universidad**

María del Carmen Aguilar Rivera

**Teorías implícitas del liderazgo, LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico**

Martín Nader y Alejandro Castro Solano

**Promoviendo vínculos saludables entre madres adolescentes y sus bebés: una experiencia de intervención**

Pierina Traverso Koroleff y Magaly Nóbrega Mayorga

**La necesidad de evaluar distrés emocional en psico-oncología: ciencia o ficción?**

Manolete S. Moscoso y Melissa Knapp

**Adaptación argentina de la Escala de Malestar Psicológico de Kessler (K10)**

María Elena Brenlla y María Aranguren

**Iguales, pero diferentes: creencias sociales en la canalización cultural del desarrollo de gemelos**

Alessandra Oliveira Machado Vieira y Angela Uchoa Branco

**Desarrollo motor como indicador del desarrollo infantil durante los primeros dos años de vida**

Ernesto Pollitt y Tomás Caycho

