

TESIS DOCTORAL

EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: UN ACERCAMIENTO DESDE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

**Presentada por:
Rosana Peris Pichastor**

**Dirigida por:
Dr. Francisco Fuertes Martínez
Dr. Armando Rodríguez Pérez**

Castellón, diciembre de 1998

A la persona que aprende...

"... aquella que no pertenece a ninguna religión, a ningún paradigma, a ninguna nación, a ninguna raza, que en lo interno está completamente sola, en un estado de no saber; para ella adviene la bienaventuranza de lo sagrado". **Jiddu Krishnamurti**

... y en el tránsito de mi camino hacia el aprendizaje, en el que se sitúa este trabajo, quiero mostrar mi reconocimiento a:

... a mis Padres, por favorecer mi regreso al conocimiento; regreso que supuso un "salto cuántico" en mi vida...

... a Francisco Fuertes, que me acogió en el seno de la investigación y que a través de la enseñanza, que no de la exigencia, posibilita mi permanencia en ella...

... a Armando Rodríguez, por mostrarme que enseñar e investigar "trasciende" a las personas...

... a Virginia, Migue y Dani, con quienes sintonicé la magia de la verdadera investigación...

... a Josep, cuyos mensajitos de buenos días alentaron la elaboración final de este trabajo...

... por último, y a conciencia, a Antonio quien al "puro estilo transformador" supone el catalizador de mi aprendizaje. Es un preciado don estar en tu radio de acción...

TABLA DE MATERIAS

INTRODUCCIÓN	
Introducción	5
PRIMERA PARTE: APROXIMACIÓN TEÓRICA	
CAPÍTULO 1	
LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO	
1.1.- Introducción	12
1.2.- Hacia una Epistemología del Conocimiento Cotidiano	27
1.2.1.- Introducción	27
1.2.2.- La Posibilidad de una Epistemología del Conocimiento Cotidiano	30
1.2.2.1.- ¿Qué podemos entender por Epistemología del Conocimiento Cotidiano?	34
1.3.- Un Acercamiento a las Propuestas Científicas de la Construcción del Conocimiento Cotidiano	48
1.3.1.- El Individuo como protagonista de la Construcción del Conocimiento Cotidiano: El Construccinismo de Piaget	50
1.3.1.1.- Algunos problemas del modelo Piagetiano para describir el Conocimiento Cotidiano	52
1.3.2.- “Lo Social” como protagonista de la Construcción del Conocimiento Cotidiano: El modelo de las Representaciones Sociales	53
1.3.2.1.- Algunos problemas del modelo de las Representaciones Sociales para explicar el Conocimiento Cotidiano	57
1.3.3.- Conocimiento social construido individualmente: una propuesta desde las Teorías Implícitas	59
1.4.- Un modelo de Conocimiento Cotidiano: Las Teorías Implícitas	64
1.4.1.- Introducción	64
1.4.2.- Descripción Estructural de las Teorías Implícitas	67
1.4.2.1.- Hacia un Esbozo Representacional de las Teorías Implícitas	67
1.4.2.1.1.- Las Teorías Implícitas como Representaciones Dinámicas de Conocimiento	71
1.4.3.- Descripción Funcional de las Teorías Implícitas	80
1.4.3.1.- Las Teorías Implícitas como Síntesis de Conocimiento o Síntesis de Creencia	81
1.5.- Conclusión del Capítulo	84
CAPÍTULO 2	
TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL LIDERAZGO	
2.1.- Introducción	91
2.2.- El Problema de la Definición	95
2.2.1.- La Figura del Directivo-Líder	99
2.3.- Modelos Teóricos del Liderazgo	104
2.3.1.- El Liderazgo Transformacional	106
2.3.1.1.- Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass	107
2.3.1.2.- La Teoría del Hombre Z de Maslow	111
2.3.1.3.- Los Estilos de Liderazgo de Nichols	115
2.3.1.4.- Críticas al Liderazgo Transformacional	116
2.3.2.- Liderazgo Transaccional	118

2.3.2.1.- <i>Teorías del Gran Hombre</i>	118
2.3.2.1.1.- La Filosofía del Hombre Superior	119
El Concepto de Genio de Stuart Mill	119
El Super-hombre -Übermensch- de Friedrich Nietzsche	120
2.3.2.1.2.- La Sociología de lo Irracional	121
La propuesta de Max Weber	121
El Carisma Colectivo de Emile Durkheim	123
2.3.2.1.3.- La Psicología de las Masas	124
El líder de Le Bon y Tarde	124
El Liderazgo en la Teoría de Sigmund Freud	125
2.3.2.1.4.- El Liderazgo desde la Teoría de los Rasgos	126
2.3.2.1.5.- El Liderazgo Carismático	131
El Liderazgo Carismático de Conger y Kanungo	133
2.4.2.1.6.- Críticas a las Teorías del Gran Hombre	135
2.3.2.2.- <i>El modelo Conductual del Liderazgo</i>	136
2.3.2.2.1.- Estudios de la Universidad de Ohio	138
2.3.2.2.2.- Estudios de la Universidad de Michigan	140
El "Modelo de Dirección de Cuatro Factores" de Bowers & Seashore	141
Los Estilos de Liderazgo de Likert	142
2.3.2.2.3.- Teoría de Bales-Slater: Diferenciación del Rol de Líder	144
2.3.2.2.4.- Estilos de Liderazgo de Shrivastava y Nachman	146
2.3.2.3.- <i>Estilos de Liderazgo y Tipo de Estrategias</i>	147
2.3.2.3.1.- Relaciones Estrategia-Liderazgo de Ibrahim y Kelly	148
2.3.2.3.2.- Relaciones Estrategia-Liderazgo de Hofer	148
2.3.2.4.- <i>Modelos Humanistas</i>	149
2.3.2.4.1.- La propuesta de McGregor	150
La Teoría X de la Dirección	150
La Teoría Y de la Dirección	152
2.3.2.4.2.- Teoría Situacional de Hersey-Blanchard	154
2.3.2.4.3.- La Malla Gerencial de Blake y Mouton	157
2.3.2.5.- <i>Teorías Contingentes</i>	158
2.3.2.5.1.- El modelo de Fiedler	158
2.3.2.5.2.- Teoría del Path Goal (camino de meta)	161
2.3.2.5.3.- Estilos de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt	162
2.3.2.5.4.- El modelo del Liderazgo Participativo	163
2.3.2.6.- <i>Modelos Interaccionistas</i>	164
El modelo del Crédito Idiosincrático	165
2.3.2.7.- <i>El Liderazgo como un Proceso de Atribución</i>	166
2.4.- Conclusión del Capítulo	168
CAPÍTULO 3	
LIDERAZGO COMO PROCESO ATRIBUCIONAL: LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO	
3.1.- Introducción	171
3.2.- El Liderazgo como un Proceso Atribucional	172
3.2.1.- Desarrollo de las Investigaciones en Teorías Implícitas del Liderazgo -T _s IL- desde la T. De la Atribución	175

3.3.- Las Teorías Implícitas del Liderazgo	183
3.3.1.- Introducción	183
3.3.2.- Hacia un modelo de las Teorías Implícitas del Liderazgo	185
3.3.2.1.- Descripción Representacional de las Teorías Implícitas del Liderazgo	188
3.3.2.2.- Descripción Estructural de las Teorías Implícitas del Liderazgo	191
Las T _s IL como Representaciones Dinámicas	191
3.3.2.3.- Descripción Funcional de las Teorías Implícitas del Liderazgo	194
Las T _s IL como "Síntesis de Conocimiento"	194
Las -T _s IL- como "Síntesis de Creencia"	195
3.4.- Conclusión del Capítulo	198
SEGUNDA PARTE: APROXIMACIÓN EMPÍRICA	203
ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES	
Descripción de los Aspectos Metodológicos	204
CAPÍTULO 4	
LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	
4.1.- Introducción	208
4.2.- Primera Fase: Análisis Exploratorio	208
4.2.1. - Objetivos	208
4.2.2. - Método	209
4.2.2.1.- Material	209
4.2.2.2.- Muestra	210
4.2.2.3.- Procedimiento	211
4.2.3.- Resultados	214
4.3.- Segunda fase: Análisis de las Síntesis de Conocimiento	214
4.3.1.- Objetivos	214
4.3.2.- Método	215
4.3.2.1.- Muestra	215
4.3.2.2.- Material	216
4.3.2.3.- Procedimiento	219
4.3.3.- Resultados	220
4.3.3.1.- Fiabilidad de los Cuestionarios	220
4.3.3.2.- Índices de Tipicidad	221
4.3.3.3.- Índices de Polaridad	222
4.4.- Tercera Fase: Análisis de las Síntesis de Creencias	227
4.4.1.- Objetivos	227
4.4.2.- Método	227
4.4.2.1.- Muestra	227
4.4.2.2.- Material	228
4.4.2.3.- Procedimiento	230
4.4.3.- Resultados	230
4.5.- Discusión	239
CAPÍTULO 5	

LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LOS DIRECTIVOS	
5.1.- Introducción	243
5.2.- Objetivos	245
5.3.- Método	245
5.3.1.- Muestra	245
5.3.2.- Material	246
5.3.3.- Procedimiento	247
5.4.- Resultados	247
5.5.- Discusión	254
CAPÍTULO 6	
SÍNTESIS Y CONCLUSIONES GENERALES	
6.1.- Contextualización de las Teorías Implícitas del Liderazgo -T_sIL-	264
6.2.- Contribuciones de la Investigación Empírica	270
6.3.- Consideraciones sobre la Presente Investigación y Directrices Futuras.	273
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
Referencias Bibliográficas	278
ANEXO-A	301
ANEXO-B	326

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Comprender cómo el hombre de la calle se acerca al conocimiento viene siendo una de las vías de investigación más prolíficas de las Ciencias Sociales. Sin embargo, no por más estudiada resulta más conocida. Por ello, nos parece acertada la cita de Jiménez Burillo (1997, 75) cuando señala la expresión de Einstein "... es más fácil desintegrar el átomo que el prejuicio". Su aceptación implica reconocer lo complejo que resulta comprender al sujeto como pensador social buscando significar su mundo y, para ello, construyendo y organizando lo que sabe y conoce de él.

En este intento de comprensión, las investigaciones desarrolladas desde la Psicología Social llevan a conceptualizar al individuo como una *persona racionalizadora* (Newcomb, 1953; Osgood y Tannenbau, 1955; Festinger, 1957), como un *psicólogo ingenuo* (Asch, 1946; Bruner y Taiguri, 1954; Heider, 1958; Jones y Davis, 1965, Kelley, 1967), como un *entrenado procesador de datos* (Schanck y Abelson, 1977; Anderson, 1981) o como un *indigente cognitivo* (Ross, 1977; Nisbett y Ross, 1980) intentando aprehender el mundo en el que vive.

Con las influencias de los trabajos señalados surge en el área de la Cognición Social la concepción de que el hombre de la calle se comporta como un científico, posicionándolo como constructor de teorías, en su intento de comprender el mundo social en el que vive (Kelly 1955, Wegner y Wallancher, 1977). Esta visión supone enfatizar la postura interpretativa de las personas sobre el contexto social, siendo esta interpretación personal su vehículo de relación.

Esta perspectiva se ha generalizado a otras áreas de conocimiento más aplicadas, siendo la Psicología de las Organizaciones una de estas disciplinas. En este sentido, se pide un mayor acercamiento a estos planteamientos en las teorías organizacionales (Munné, 1991). No resulta por tanto extraño que Munné cite a L. Pondy (1978, en Pfeffer, 1987) y G. Morgan (1990) como defensores de este cambio. El primero, postula la relevancia del lenguaje organizacional como vehículo de expre-

sión de la realidad, señalando que es un producto cognitivo socialmente construido por la organización. El segundo introduce los diferentes productos cognitivos o "*imágenes de la organización*", entendiendo que la organización es el resultado de las presunciones básicas o creencias de las que se sirve el individuo para organizarse. Como vemos, el cambio propuesto por los autores supone el asentamiento en una visión interpretativa, a partir de la cual la realidad social existe en la medida en que es construida por los miembros de la organización.

Junto a otros investigadores, los autores partícipes de esta perspectiva señalan igualmente la relevancia del liderazgo organizacional como posible generador y/o articulador de los significados compartidos por los miembros de las organizaciones.

Por ello, el interés por conocer mejor la naturaleza del liderazgo lleva a que tome relevancia la perspectiva interpretativa en el estudio del citado fenómeno social. De este modo, ya desde las Teorías de la Atribución (Calder, 1977; Eden y Leviatan, 1975 en Bass, 1990) se introducía la consideración de las *concepciones a priori* de los miembros de la organización a la hora de hablar de liderazgo. Esta perspectiva, hace aflorar la importancia del conocimiento cotidiano al introducir las teorías del hombre de la calle como modos de ordenar e interpretar lo social. En este sentido, el liderazgo será el resultado de un proceso atributivo llevado a cabo por un individuo a partir de sus teorías implícitas sobre el mismo.

Dentro de esta panorámica surge el objeto del presente trabajo, cuyo fin transcurre en el intento de ubicar la actitud epistémica que guía a la persona cuando construye teorías y detenernos, como ejemplo de conocimiento cotidiano, en las teorías del liderazgo.

Para ello, realizaremos un recorrido que, comenzando en el plano epistemológico general, derivará hacia la articulación de un modelo teórico que dé cuenta

de las teorías implícitas que usa la persona cuando realiza atribuciones de liderazgo. Igualmente, se contemplarán aquellas teorías académicas que suponen el acercamiento al liderazgo desde el Conocimiento científico, centrándonos en la Teoría Atribucional como alternativa que da soporte a un conocimiento cotidiano del liderazgo. Finalmente, nos acercaremos a la búsqueda empírica de dichas teorías.

Por ello, en el Capítulo 1 se contemplarán los diferentes acercamientos realizados desde la Psicología Social al conocimiento cotidiano. Se presentará la necesidad de abandonar los argumentos evaluativos que surgen desde ciertas perspectivas, al comparar las teorías del hombre de la calle y las teorías científicas. Para ello, se propondrá una relación de inconmensurabilidad (Kuhn, 1970; Feyerabem, 1978) entre ambos acercamientos a la realidad, que invalida el proceso comparativo. En este sentido, se planteará la posibilidad de una epistemología del conocimiento cotidiano que conlleve una actitud epistémica propia.

No obstante, la relación de inconmensurabilidad entre ambas construcciones no dificulta la investigación científica sobre el conocimiento cotidiano. Por ello, acercándonos a las propuestas individualista -Modelo Piagetiano- y sociologicista -T. de las Representaciones Sociales- de la construcción del conocimiento cotidiano, presentaremos como alternativa de síntesis el modelo de las Teorías implícitas desarrollado por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993).

Igualmente, no podemos olvidar que el conocimiento científico pasa a formar parte del conjunto de significados del mundo social (Moscovici y Hewstone, 1986) en el que el sujeto elabora su conocimiento. Por esa razón, en el Capítulo 2 se presentarán las Teorías Científicas más citadas y sus antecedentes. También se describirán los intentos de acotar el fenómeno del liderazgo y se abordará la necesidad de que el directivo incorpore el liderazgo al poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización.

Siguiendo en el marco de las propuestas científicas, la perspectiva teórica que considera el liderazgo como un proceso atribucional, realizado por el individuo, se planteará en el Capítulo 3. Este acercamiento posibilitará la ubicación de las Teorías implícitas del liderazgo -T_sIL- dentro del marco del conocimiento cotidiano, al entender que el proceso de atribución social que realiza una persona, a partir de sus teorías implícitas, conduce a percibir una determinada interacción social como un proceso de liderazgo.

Para ello, se desarrollará la Teoría de la Atribución del liderazgo y las investigaciones llevadas a cabo desde este modelo. Asimismo, se propondrá asumir el modelo de Teorías implícitas desarrollado por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) como alternativa que explique el origen, estructura, y funcionamiento de las teorías implícitas que usan los individuos en los procesos de atribución de liderazgo. Se planteará que este modelo podría resolver las dificultades de otros acercamientos, como el Modelo Categoría de Lord (1984), para explicar el dinamismo representacional del conocimiento cotidiano del liderazgo, así como la influencia cultural y social en la que se ve inmerso.

La segunda parte de este trabajo recogerá los estudios empíricos realizados como aplicación de la perspectiva teórica propuesta. La primera investigación (*vid.* Capítulo 4) se divide en tres fases articuladas que responden a los postulados teóricos. La primera fase es exploratoria y nos va a servir para recabar, cualitativamente, las opiniones sobre el liderazgo que tiene el hombre de la calle. Con los resultados de esta fase se realiza el análisis de las *Síntesis de Conocimiento*, permitiéndonos acceder a las Teorías del liderazgo que conocen las personas. La última fase de la investigación busca ver qué teorías de las conocidas por la persona son asumidas como propias, realizándose para ello el análisis de las *Síntesis de Creencias*. Los resultados nos permiten la elaboración de un *Cuestionario de creencias* sobre el liderazgo, obtenido a partir de las técnicas psicométricas correspondientes.

El segundo (*vid.* Capítulo 5) estudio se encamina a comprobar si las T_sIL, como *Síntesis de creencias*, que activan los estudiantes de Castellón se corresponden con las activadas por los sujetos que ocupan puesto de dirección en las organizaciones.

Cabe señalar que este apartado empírico no pretende ser exhaustivo, somos conscientes de que este trabajo requiere una continuación que permita una mejor comprensión de las Teorías implícitas del liderazgo como conocimiento cotidiano que interpreta y prescribe conductas de gran relevancia en el mundo organizacional.

Finalmente, se concluye el trabajo (*vid.* Capítulo 6) con una contextualización de las Teorías implícitas del liderazgo y las contribuciones realizadas desde la investigación empírica, presentando alguna consideración a nuestro estudio y proponiendo nuevas directrices de investigación.

PRIMERA PARTE

APROXIMACIÓN TEÓRICA

CAPÍTULO 1

LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO

"- Doctor Hendrik: ¡ En la vida no sólo existe la comida!

- Ya se sabe -dijo Utunia con simplicidad-. Pero es la cosa más importante. ¿No es cierto?

- ¿Nunca te preguntas otra cosa que de dónde llegará tu próxima comida?

- ¿Y qué otra cosa hay que preguntarse?

Al doctor Hendrik se le escapó la paciencia.

- ¡ De dónde venimos todos! ¡ Y quién ha hecho las estrellas! ¡ Y por qué! Y cosas como éstas.

Utunia lo miro maravillada.

- ¡ Pero si todo esto nosotros lo sabemos! ¿Vosotros no?

- No, Realmente no.

- ¡ Te burlas de mí, Indalerak!

- No, Utunia. No sabemos nada de cuanto quisieramos saber.

- ¿Y os quedáis así, sin intentar descubrirlo?

- Lo desearíamos, créeme.

- ¿Entonces por qué no nos lo preguntáis a nosotros

- Pues bien, dímelo.

*- Escucha, Indalerak, así se lo puedes decir a los tuyos. Una vez, cuando la costra de hielo se rompió, el fragor creó al Cuervo Negro. Pero él, completamente solo, se aburría, y entonces se puso a hacer pequeños hombres de nieve. Los hombres querían a alguien a quien gritar e hicieron pequeñas mujeres de tierra. Y como el Cuervo no podía ver a todas estas criaturas suyas en la oscuridad del invierno, hizo dos grandes lámparas, Papá Luna, y Mamá Luna, y las mandó a rodar de Este a Oeste. Papá Luna se hastió de dar siempre la misma vuelta y para cambiar se fue al sur. Entonces el Cuervo lo hizo pedacitos: de ahí las estrellas. ¡ Sonríes! **¿No lo crees?...**"*

RUESCH, HANS 1975. "Iglús en la noche".

1.1.- INTRODUCCIÓN

La constancia en el interés sobre la naturaleza del conocimiento humano y su funcionamiento existe desde el momento mismo en que el pensamiento reflexivo deviene en el nacimiento de la filosofía como disciplina, recogiendo las ansias de conocer del hombre. Este acercamiento resulta altamente complejo, al ser el propio conocimiento el que intenta conocerse a sí mismo, dando lugar a una espiral en la que el conocimiento, partiendo de sí mismo, se va desarrollando y delimitando. Sin embargo, a tenor de como se ha ido desarrollando la búsqueda del conocimiento, esta interrelación pareció resultar extraña al pensamiento occidental que resolvió su complejidad objetivándolo. Para ello, separó al conocimiento del sujeto conocedor, realizando el acto simbólico de sacarlo fuera de sí mismo, convirtiéndolo en "objeto" a cuya esencia había que acceder.

De este modo, a lo largo de la historia¹ se ha buscado comprender qué podemos entender cuando decimos que un sujeto conoce, encontrando desde la filosofía un sujeto transcendente que busca acotar el conocimiento. Así, vemos como Platón (427-347 a. C.) entiende como *conocer* el proceso de recordar por reminiscencia las cosas ya sabidas por el alma antes de encarnar. Por ello, conocer supondría una creciente toma de conciencia que acercaría al sujeto a la esencia; conocer la verdad supondría ir detrás de la idea. Sin embargo, para Aristóteles (384-322 a. C.) el hombre nace como una tabla rasa y el conocimiento empieza con los sentidos. De este modo el proceso de conocer comenzaría en las captaciones de los sentidos que son aprehendidas por un intelecto pasivo en forma de imágenes, a partir de ahí

el intelecto activo procede a la abstracción de la que surge el universal, generándose entonces el concepto.

Avanzando en la historia, es en el siglo XVII cuando René Descartes (1596-1650), iniciador de la concepción mecanicista de la naturaleza y máximo representante del racionalismo, a través de su *Discurso del Método* propone aceptar como conocimiento fiable solo aquel que es evidente -claro y distinto- a la pura razón. A este conocimiento sólo se podía llegar por el método matemático - evidencia, análisis, síntesis, enumeración- que permitía alcanzar las verdades evidentes o axiomas. Así, por medio del método se llega a conocer el orden racional que se halla oculto tras el desorden de los fenómenos cualitativos.

A finales del siglo XVII y durante el XVIII, emerge en Inglaterra el empirismo, corriente filosófica cuyos principios generales son opuestos al racionalismo cartesiano. Este pensamiento parte de un postulado básico: todo el conocimiento se deriva de la experiencia. Precedido por Locke, David Hume fue el máximo representante de este movimiento. Para Hume (1711-1776), la mente humana está formada por percepciones que pueden ser *impresiones*, captadas inmediatamente, o *ideas* que son *representaciones mentales* imperfectas de las impresiones. Como vemos, Hume ya plantea la función representadora de la mente que veremos en perspectivas psicológicas posteriores.

No obstante, la visión encontrada que defienden racionalistas y empiristas encuentra su síntesis en el pensamiento de Immanuel Kant (1724-

¹ Para esta revisión histórica sobre las propuestas acerca del conocimiento se ha revisado la Enciclopedia Universal y la Historia de la Filosofía, Vol. I-II-III de Abbagnano (1964).

1804. El filósofo, en su *Crítica a la razón pura*, defiende que el conocimiento comienza con la experiencia, pero la mente colabora con los *a priori* -tiempo y espacio- que son inherentes al sujeto. Estos intervienen en el pensar y son los componentes formales que reciben y conforman los datos brutos que llegan de la experiencia. Junto al tiempo y espacio, propone Kant otro *a priori* que será la categoría, entendida como normas constitutivas o conceptos que ordenan y unifican el material proporcionado por las sensaciones. Así, el hombre sólo puede conocer los objetos como estos se muestran -fenómeno-, pero por debajo subyace la esencia de las cosas que la mente no puede conocer -noumeno-.

Igualmente, en su *Crítica a los juicios*, Kant señala que el *juicio estético* (juicios de gusto) no contribuye al conocimiento de las cosas, pero crea una relación entre el sentimiento de placer o displacer y el pensamiento. Esta relación es posible porque la facultad humana de pensar es capaz de *representarse* aquello que le produce gozo o dolor. También Kant, al igual que Hume, introduce el concepto de representación como expresión de la vivencia emocional del sujeto, que necesita de la racionalidad para significar dicha experiencia.

No obstante, será Schopenhauer (1788-1860), quien defina *el mundo como una representación subjetiva* que aprehendemos a través de la intuición temporal, espacial y causal. De este modo, nuestra representación no refleja directamente la realidad, más bien está dominada por lo que el autor denomina el velo de Maya... *"la antigua sabiduría de los indos se expresaba del siguiente modo: 'es Maya el velo de la ilusión que cubre los ojos de los mortales y les hace ver un mundo del cual no se puede decir que sea ni que no sea, pues aseméjase al ensueño, al reflejo del sol en la arena que el via-*

jero toma por manantial o al trozo de cuerda que toma por una serpiente” (Schopenhauer, en Marin, 1986, 22).

Para Schopenhauer los velos de Maya serían el desconocimiento de la interdependencia entre sujeto-objeto y el uso inadecuado que hacemos de la ley de la causalidad². Este autor entiende que se comente una anomalía al establecer una relación causal entre sujeto y objeto, pues la relación causal sólo se puede dar entre las diferentes representaciones de los objetos (Marin, 1986).

Sin embargo, la idea de *saber positivo* introducida por Comte (1798-1857) influyó de manera decisiva en la investigación de los científicos del siglo XIX, rechazándose los conceptos '*a priori*', universales y absolutos, y pasándose a aceptar el método experimental como única fuente de conocimiento. Comte entendía por conocimiento aquel que era preciso, riguroso, estricto y constatable; ideas que fueron recogidas por los neopositivos del Círculo de Viena a principios y mitad del siglo XX.

Asimismo, en lo que se ha denominado "primera época" de Wittgenstein (1889-1951), encontramos de nuevo el concepto de representación pero incidiendo en el lenguaje. Para el autor existía el *lenguaje ideal* en el que cada proposición es una representación de los hechos, dándose una *correspondencia unívoca entre el hecho y el representación*. Sin embargo, si el lenguaje cotidiano no refleja lo anterior es porque éste es defectuoso y ambiguo. No obstante, en su segunda época el autor va en contra de esta tesis.

² Schopenhauer entiende que la Ley de la causalidad es la síntesis del espacio y el tiempo, entendidos estos como a prioris subjetivos.

Sin embargo, frente a las tesis positivistas, el *racionalismo crítico* de Karl Popper (1902-1994) propone que el conocimiento es fruto de la creatividad interpretativa de la razón que se funda en la experiencia, pero debido a una imperfecta interpretación de la razón y encaminado a conocer la realidad objetiva, el conocimiento debe ser continuamente revisado.

Lo referido hasta ahora se resumiría en la "*fragmentación de la razón*" a partir del siglo XVIII, implicando que "... *la Razón Una se rompe en múltiples racionalidades individuales*" Jiménez Burillo (1997, 9).

Como hemos visto, progresivamente se fue abandonando la idea del hombre trascendente y se produjo una sociologización y psicologización del sujeto que comienza a ser relevante como agente cognoscente.

Desde la Sociología Durkheim (1912, citado en Llamo de Espinosa, 1987) socializa las categorías kantianas del conocimiento, siendo el sujeto, en este caso la sociedad, a través de las estructuras de su vida cotidiana el que genera las categorías que filtran las cosas en sí. Igualmente, Mannheim (1929, citado en Llamo de Espinosa, 1987) defiende el conocimiento empírico y la existencia de múltiples sujetos pensantes con puntos de vista distintos, aunque idénticamente valiosos. Sobre las tesis de este último autor se constituye lo que será la sociología del conocimiento, intentando dar respuesta a qué podemos entender por conocimiento y cuáles son las relaciones entre éste y la sociedad. Con ello, comienza a cobrar importancia entender cómo el hombre de la calle se acerca al conocimiento y hace uso del mismo para interpretar la realidad en que se mueve.

Igualmente, la psicologización del sujeto cognoscente hace que desde la psicología se intente delimitar qué podemos entender por conocimiento y

cómo el sujeto lo produce, articula y hacer servir. De este modo, tanto desde la Psicología Evolutiva como desde la Psicología Básica se avanza en esta investigación, permitiendo un acercamiento a los procesos cognitivos que lleva a cabo el individuo en su tarea de conocer. En esta búsqueda, el paradigma cognitivo tomó el constructo de "*representación mental*" para referirse al modo en que el hombre se relaciona con la realidad, definiéndolo como una estructura cognitiva de carácter simbólico que sirve para almacenar el conocimiento. Las representaciones se manipulan a través de los *procesos cognitivos* que propician sus cambios. Como señala Fdez. Trespalacios (1997), estos procesos se comportan como las reglas sintácticas respecto al lenguaje, pudiendo entender que la psicología cognitiva utiliza las representaciones mentales y los procesos cognitivos al modo del lenguaje. Por ello, los enfoques más cercanos al procesamiento de información se centraron en el análisis del procesamiento de símbolos, siendo el *formato*, o código simbólico de la información de las representaciones el centro de su interés. Este proceso selectivo supuso dejar fuera de la investigación el *contenido* de las representaciones, que da razón de los aspectos semánticos o referenciales de la información.

También desde la Psicología Social se intenta una aproximación al sujeto como organizador del conocimiento. Este conocimiento le lleva a dotar de sentido a la realidad circundante y le permite interactuar socialmente. Así, siguiendo a Leyens y Codol (1992, 100-119) diferentes perspectivas lo han entendido como "pensador social":

① Por un lado tendríamos a los autores que ven a al hombre de la calle como una **persona razionalizadora**. Desde esta perspectiva, el individuo, para eliminar la tensión displacentera que le produce la inconsistencia cognitiva, lleva a acabo procesos de racionalización en un intento de alcanzar una

consistencia cognitiva que le devuelva el equilibrio. Esta inconsistencia fue denominada asimetría por Newcomb (1953), Osgood y Tannenbaum (1955) la llamaron incongruencia, Festinger (1957) disonancia y Heider (1958) desequilibrio cognitivo.

② Otra perspectiva contempla al hombre de la calle como un **Psicólogo ingenuo**. En este sentido, las primeras investigaciones podríamos situarlas en el trabajo experimental realizado, en la Alemania anterior a la guerra, por E. Brunswik sobre el proceso de "percepción del otro". Los resultados mostraron la existencia de una gran coincidencia entre-sujetos a la hora de inferir la inteligencia y amabilidad de sujetos que aparecían en diferentes fotografías, apareciendo también una correlación significativa entre ambas variables. Sin embargo, la ausencia de correlación entre el consenso entre-sujetos y los datos objetivos llevaron a explicar los resultados como la aparición de un "efecto halo".

Intentando resolver estas cuestiones, Asch (1946) desarrolló su *Modelo de la Totalidad* en el que defendía que los individuos percibimos "la totalidad" de la otra persona. Esta totalidad dinámica estaría formada por rasgos que difieren en grado de importancia, siendo unos centrales y otros periféricos en función del contexto (Paicheler 1984, Vander Zanden 1990, Leyens y Codol, 1992). Sin embargo, Bruner y Tagiuri (1954) difieren de Asch y proponen que los individuos, a partir de indicios realizamos inferencias acerca de la otra persona, estableciendo una correspondencia entre conductas y rasgos; o entre los rasgos mismos (Schneider, 1973). Estas inferencias vienen respaldadas por las *teorías implícitas de la personalidad* (TIP) que poseen los perceptores y que podrían definirse como

esquemas de conocimiento previo que el observador activa cuando realiza juicios sobre conductas y rasgos de personalidad. Dichas teorías ocasionarían expectativas no verbales e inconscientes en cuanto a la existencia de una relación entre distintas propiedades del individuo percibido.

Las investigaciones desde esta perspectiva han intentado profundizar en la acción de las TIP. En esta línea, Mirels (1976) intentando validar las TIP encontró fuertes discrepancias entre los rasgos estimados y los empíricos, concluyendo la existencia de ilusiones inferenciales en las TIP. Sin embargo, contrarios a estos datos son los resultados obtenidos por Alvarez Castillo (1992), al validar las TIP de profesores de Educación general básica, que muestran la naturaleza realista de la teorías. En cuanto a la incidencia de las TIP, Erdley y Dewck (1993) encontraron diferencias en los juicios sociales entre niños que creían que la personalidad tiene un carácter fijo y los niños que la asumían como una condición maleable. Recientemente, Dweck, Hong y Chiu (1993) y Chiu, Hong y Dweck (1995, 1997) encontraron diferencias significativas, que parecen ser transculturales, entre las TIP del estudio anterior y la tendencia de la gente a usar rasgos como unidad básica de la percepción social, encontrando también evidencia de una posible relación causal en ambas.

Asimismo, podríamos situar las investigaciones realizadas a partir de las propuesta de Heider (1958) sobre la necesidad de los sujetos de encontrar causas internas o externas para lo sucesos, mediante el denominando *proceso atributivo*. Para este autor, las

personas ante un suceso atribuirán causas internas cuando queda claro que la conducta era factible para el actor y tenía la intención de realizarla. Si la dificultad de la conducta era superior a las posibilidades del actor o éste no pretendía realizarla, los sujetos realizaran atribuciones externas. Otro elemento importante en la aportación de Heider reside en el grado de responsabilidad que se le otorga al actor; siendo esta menor cuando las fuerzas ambientales son grandes. Puesto que las atribuciones internas o personales le sirven al individuo para predecir conductas, Jones y Davis (1965) intentan adentrarse en su estudio y pasan a llamarlas inferencias correspondientes. Así, los autores en su *Teoría de las inferencias correspondientes* señalan que para que éstas se den es prioritario que el actor tuviera *intención* de realizar el acto. Así, junto a la intención es importante conocer los efectos de la conducta, siendo más común la inferencia si el número de efectos comunes entre la conducta desarrollada y su alternativa es menor. Por otro lado, si la conducta es anti-normativa también se incrementa la posibilidad de realizar inferencias correspondientes.

Siguiendo en el marco de las teorías de la atribución, Kelley (1967, en Leyens y Codol, 1992) intenta dar cuenta de cómo las personas deciden que su atribución es correcta. Para ello desarrolla su *Modelo de covariación y esquemas causales* donde postula que, a partir de la covariación del consenso, distintividad y consistencia de la información, el sujeto realizará sus atribuciones. Así, cuando el consenso, distintividad y consistencia son altos el sujeto atribuirá la causa al estímulo, si la consistencia es alta, pero el consenso y la distintividad son bajas la causa será la persona y cuando el con-

senso y la consistencia son bajos pero la distintividad alta, la causa se le atribuirá a las circunstancias. Sin embargo, el problema surge al explicar cómo realiza las atribuciones el observador cuando no cuenta con los tres tipos de información. Estas se explicarían porque el individuo cuenta con esquemas causales o preconcepciones sobre la asociación entre ciertas causas y sus efectos.

El primero de ellos sería el *esquema de causas suficientes múltiples*, que aplica el sujeto cuando se encuentra con un efecto que pudiendo responder a varias causas, individualmente suficientes para ocasionarlo, en el momento de producirse están presentes todas ellas. Sin embargo, ante un efecto que sólo puede ser producido por dos o más causas, el sujeto activaría el esquema de las *causas necesarias múltiples*.

③ Otras tendencias interpretan al individuo como un sujeto **entrenado en procesamiento de datos**. Desde esta perspectiva, Anderson (1981, en Leyens y Codol, 1992) defiende la importancia del mundo real sobre el mundo representado y, desde una concepción empirista, defiende que las personas no perciben a los demás a través de teorías implícitas de la personalidad. Más bien, la percepción social es el resultado de la suma, promedio u otro algoritmo que toma, para emitir un juicio, la valoración social (positivo/negativo) de los rasgos de personalidad en una cultura dada; el sujeto percibirá de acuerdo al resultado de la integración de las puntuaciones dadas a los rasgos. Por su parte, otros teóricos (Schanck y Abelson, 1977, en Leyens y Codol, 1992) entienden que los sujetos poseen *esquemas programa o guiones*. Estos esquemas o guiones facilitan la respuesta ante grandes cantidades de información, llegando a ser inconscientes cuando están muy

elaborados y suponen la existencia de bloques de información almacenada que actúan como un todo. Durante un tiempo, la teoría de los esquemas alcanzó gran relevancia para explicar cómo la persona almacena la información y la recupera en su interacción social. Sin embargo, estos modelos van siendo abandonados por alternativas más dinámicas como el conexionismo (Hintzman, 1986; McClelland y Rumelart, 1986) que entiende que la información se almacena en una especie de red neural que se activaría en paralelo ante las demandas situacionales.

④ Otros investigadores describen al hombre de la calle como un **indigente cognitivo** que comete múltiples errores cuando procesa la información social. Así, parece que los sujetos utilizan prioritariamente aquella información que, en los momentos de percepción social, está más accesible en su memoria, bien porque sobresale, bien porque está reciente -efecto priming- en la memoria del sujeto. Otro de los sesgos se debe a la representatividad, pues parece que las personas apoyan sus juicios en el parecido que sostiene un elemento con el prototipo de su categoría (Nisbett y Ross, 1980, en Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993). También los sujetos cometen errores atribucionales sobre los demás. Así el error conocido como el error fundamental de atribución (Ross, 1977, en Morales, 1995) se debe a que las personas minimizan los indicios ambientales y tienden a sobrestimar los factores disposicionales de los demás. Y por último, parece que el sujeto, aunque los resultados concuerden con sus teorías, la mayoría de las veces no se cuestiona sus teorías; más bien ante dicha incongruencia, las personas tienden a desestimar los datos adversos a sus teorías y magnificar los favorables (Karmiloff-Smith y Inhelder, 1974).

Avanzando en la investigación sobre la construcción del conocimiento cotidiano y como resultado de la influencia de los diferentes campos de estudio que acabamos de exponer, surgen los trabajos sobre **teorías implícitas de mundo social** dentro del área de la Cognición Social. El término se adopta al concebir que el individuo se comporta como un científico en su intento por comprender y predecir la realidad social, organizando la información en conceptos y relacionándolos entre sí (Wegner y Wallancher, 1977). En este sentido, ya Kelly (1955) en su teoría de los Constructos personales, entiende que la persona se comporta como de modo similar al científico cuando intenta dar sentido al mundo social en el que vive. Retomada esta analogía, se desarrollaron una serie de trabajos centrados en la comparación entre las teorías del hombre de la calle y las científicas, yendo los trabajos de Claxton (1984), Furnham (1988) o Pozo, Del Puy, Sanz y Limón (1992) en esa dirección. Así, el resultado de estos trabajos llevaron a calificar al hombre de calle, a diferencia del científico, como un “mal constructor de teorías”. En este sentido, *Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993)*, recogen las diferencias entre las teorías implícitas y las teorías científicas que aparecen en la tabla 1, con las que estarían de acuerdo los críticos de las teorías del hombre de la calle.

TEORÍAS IMPLÍCITAS	TEORÍAS CIENTÍFICAS
Implícitas	Explícitas
Incoherentes e inconsistentes	Coherente y consistentes
Inductivas, siguen estrategias de verificación	Deductivas, siguen estrategias de falsación
Específicas	Generales.
Confunden covariación con relación causal	Distinguen covariación y relación causal

Tabla1. Contrastes entre las T. implícitas y las T. científica según varios autores (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993-85)

A luz de la diferencias anteriores pensamos que parece insostenible mantener la comparación entre los dos tipos de teorías. Pero dado que esta relación se aborda en el apartado siguiente de este capítulo, en el que se propone una relación de inconmensurabilidad entre las teorías implícitas y las teorías científicas, dejaremos para más adelante esta controversia y reanudaremos la descripción de la actividad llevada a cabo desde las teorías implícitas del mundo social.

En esta línea, León, Marrero y Castillo (1991) recogen la semejanza establecida por Wegner y Wallancher (1977) entre los modelos de organización y funcionamiento de las teorías implícitas y los adoptados en la Cognición social. Desde esta similitud señalan la existencia de tres modelos de teorías implícitas (León, Marrero y Castillo (1991, 211):

① El **modelo dimensional** dejaría patente la posibilidad de orden en el pensamiento. Este apartado recogería entre otros, el trabajo acerca de las concepciones de la gente sobre la inteligencia realizado por Sternberg, Conway, Ketron y Bernstein (1981), la investigación de Sternberg (1985) referente a las Teorías implícitas de la inteligencia, creatividad y sabiduría, el trabajo de Honess (1979) sobre las teorías implícitas de los niños sobre sus iguales o las investigaciones Wagner (1987) sobre la influencia del conocimiento tácito en la conducta inteligente.

② El **modelo lógico** señala la capacidad de enlace que posee el pensamiento, siendo asumido por los defensores del modelo de esquema en los trabajos sobre el esquema de género (Markus y Zanjoc, 1985) o la investigación intergeneracional sobre las teorías implícitas de las relaciones de Rands y Levinger de Rands y Leinver (1979).

③ Por último, el **modelo categorial** incide en la capacidad de agrupar que posee la mente humana y recogería los trabajos de Palacios (1987) sobre las ideas de los padres sobre sus hijos, las asunciones sobre la infancia que sostienen los padres (Triana y Rodrigo, 1985), la investigación de teorías implícitas sobre la mujer en el mundo laboral (González y Rodríguez, 1985; Rodríguez y Gonzalez, 1987) o el trabajo de Triana (1991), sobre las concepciones de los padres sobre el desarrollo y la educación, entre otros.

No obstante, las investigaciones han ido avanzando y como fruto de este desarrollo surge el modelo de Teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993). Este modelo articula las aportaciones de la psicología cognitiva y la psicología social para dar cuenta de la estructura representacional de las teorías y del funcionamiento, a nivel de conocimiento o de creencia, que pueden desarrollar las teorías implícitas. Estos autores escriben: *"Las teorías implícitas son representaciones individuales sobre ciertos dominios, basadas en la acumulación de experiencias personales. ...estas experiencias se obtienen en contacto con ciertas pautas socioculturales definidas por 'prácticas' culturales y 'formatos' de interacción social"* (Ibid, 10). De la definición anterior se desprende que los fenómenos sociales pueden ser representados por los individuos a través de teorías implícitas que le servirán para interpretar y responder ante el mundo.

1.2.- HACIA UNA EPISTEMOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO

1.2.1.- INTRODUCCIÓN

Como señalamos anteriormente el interés por descifrar las relaciones ente el conocimiento del hombre de la calle y el científico ha sido objeto de debate en diversos foros, siendo la Filosofía de la Mente, la Sociología del Conocimiento, la Cognición Social, la Psicología Cognitiva, etc. algunos de los más significativos. Este interés resurgió tras la superación del determinismo conductista y el racionalismo extremo de la psicología cognitiva. En esta controversia se han manejado acepciones como, "psicología ingenua" (Heider, 1958; Clark, 1987), "*psicología popular*" (Horgan y Woodward, 1985; Froufe, 1989; De Vega, 1989; García Magruga, 1989), "*psicología natural*" (Riviére, 1989), "*psicología del sentido común*" (Fletcher, 1984; Paichaler, 1986; Moscovici y Hewstone, 1986,) o "*psicología intuitiva*" (Ross, 1977), entre otras. Así, la atención prestada a esta cuestión condujo a los investigadores a situar el discurso dentro de la comparación epistemológica y ontológica entre el conocimiento lego³ y el científico.

Por ello, muchos son los investigadores que defienden la existencia de un procedimiento de evaluación de hipótesis por parte de los individuos para construir la realidad. Dentro de esta línea, algunos de ellos conciben el conocimiento popular como un "sesgo" de la verdad científica; siendo en este contexto, donde emergen propósitos de evaluación diferencial del conoci-

miento popular respecto al científico, surgiendo, como señala López Cerezo (1989), ciertas amenazas para la psicología cotidiana. Sirvan como ejemplo las tesis de Churchland y Churchland (1979, en López Cerezo 1989) en el campo de las ciencias neurológicas, quienes defienden la *falsedad* de las teorías populares argumentando que la naturaleza de éstas es esencialmente errónea a la hora de hacer atribuciones acerca de la causalidad de la conducta y de la actividad cognitiva. Igualmente, desde la ciencia cognitiva y de la inteligencia artificial, Stich (1983, en López Cerezo 1989) propone la existencia de una *contradicción* entre ambas teorías a la hora de responder acerca de la naturaleza de lo mental.

Igualmente De Vega (1989), desde la Psicología cognitiva, apoya la insuficiencia del hombre de la calle para desarrollar teorías, estableciendo diferencias entre lo que el autor denomina tres dominios de fenómenos distintos en lo que se ha venido llamando psicología popular. Estima que debemos llamar *Conocimiento pragmático* al conocimiento intuitivo que tienen los sujetos acerca de los estados mentales ajenos y del mundo psico-social en general y que sirve para predecir comportamientos. Por otra parte, las personas conocemos nuestros estados y funciones mentales y a este conocimiento le denomina *Metacognición*. Por último, las personas desarrollamos *Teorías intuitivas* para explicar el mundo y justificar nuestro comportamiento.

De Vega propone que respecto a las dos primeras acepciones, la comparación establecida entre el conocimiento popular y el científico resultaría asimétrica. Sin embargo, sólo el desarrollo de teorías intuitivas cabría

³ En este trabajo utilizaremos indistintamente la acepción de conocimiento cotidiano o del hombre de la calle, dejando atrás el calificativo de lego utilizado en diversos campos; entendiendo que su significado -lego: falto de instrucción- no resulta adecuado en los planteamientos que desarrollaremos en este trabajo.

designarlo como Psicología popular. En este sentido plantea que como constructor de teorías, el hombre de la calle, se encuentra en franca desventaja respecto al científico. Sin embargo, nuestra opinión difiere en cuanto a la existencia de una separación entre el conocimiento pragmático y las teorías intuitivas, considerándola una fragmentación innecesaria del saber cotidiano. Más bien nos inclinamos a pensar que el conocimiento pragmático constituye un elemento esencial de las Teorías del hombre de la calle, siendo una de las manifestaciones operativas del conjunto de creencias que conforman las teorías.

Las posturas expuestas sobre el conocimiento cotidiano parten, a nuestro entender, de un presupuesto erróneo que supone adjudicar al hombre de la calle una teleología similar a la del científico. Mientras que los detractores de la psicología popular parecen ver con claridad que las personas se mueven socialmente a la "búsqueda del conocimiento", otros autores (Rivière, 1987; López Cerezo, 1989; García Madruga, 1989; Froufe, 1989; Wegner y Wallacher, 1981; Baclawski, 1996) con los que nosotros estaríamos de acuerdo, mantienen posturas diferentes y defienden un marco propio para este conocimiento. Por ello, en el apartado siguiente desarrollaremos la actitud epistémica que sustenta el hombre de la calle como formulador de teorías.

1.2.2.- LA POSIBILIDAD DE UNA EPISTEMOLÓGICA DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO

El hombre de la calle dispone de un mundo mental establecido a partir de representaciones sobre aquello que ocurre a su alrededor. Estas representaciones dotan de significado al entorno, pudiendo, de este modo, responder de manera más o menos flexible a las demandas externas. Podríamos decir, en un tono coloquial, que las personas queremos *saber* qué pasa a nuestro alrededor para reaccionar como, a nuestro entender, creemos correcto.

Varios autores defienden que, en este intento de "saber", la persona se comporta como un científico que intenta verificar sus hipótesis en aras de una especie de "ajuste máximo" con el entorno. Para ello, observa de modo no sistematizado el mundo social y cognitivo y elabora su cuerpo de teorías. Así, no se sirve de la reflexión sistemática, sino que, contrariamente, su representación es elaborada desde las ideas y estereotipos del contexto social en que se encuentra.

En este apartado intentaremos poner de manifiesto que este supuesto nos puede introducir en una expectativa errónea acerca de la labor del hombre de la calle. Al equipararlo al científico, parece sugerir que se le pueda exigir la misma exactitud, fiabilidad y validez en la elaboración de los datos de la realidad social. Sin embargo, nosotros pensamos que este razonamiento es una inferencia defectuosa, en la que el conocimiento cotidiano sale mal parado.

Que el hombre de calle utilice teorías sobre diferentes dominios de la realidad social para funcionar eficazmente, no implica presuponer que estas teorías sean equiparables epistemológicamente a las teorías científicas. Más bien pensamos que la relación que sostienen es de inconmensurabilidad (Kuhn, 1970; Feyerabem, 1978). En este sentido, decir que dos teorías son inconmensurables implica que no podemos compararlas entre sí, impidiendo, por tanto, concluir que una teoría sea mejor que la otra. Newton-Smith (1981, 166-167) propone tres fuentes de inconmensurabilidad entre las teorías científicas que podrían trasladarse a la relación entre las teorías del hombre de la calle y determinados científicos. Estos principios serían los siguientes:

① ***Inconmensurabilidad debida a variación de valor.*** "... la **precisión, simplicidad, feracidad**, etc. de las teorías funcionan como valores y se las puede aplicar de distinto modo, ya individual, ya colectivamente (Kuhn, 1970, en Newton-Smith, 1981).

② ***Inconmensurabilidad debida a variación radical de patrón*** "...si existe discrepancia acerca de los principios de comparación... (patrones que rigen los problemas, conceptos y explicaciones permisibles)... y no hubiera posibilidad de justificar racionalmente uno de esos conjuntos de principios por encima de otros... no habría posibilidad de aducir consideraciones racionales para preferir una teoría a otra" .

③ ***Inconmensurabilidad debida a variación radical de significado***⁴ "... si se introducen modificaciones de cierto tipo en el interior de una teoría, el significado de un término puede cambiar".

⁴ Newton-Smith señala en su obra que la descripción de esta fuente de inconmensurabilidad la toma de Kordig (1971).

Nosotros pensamos que los dos primeros principios serían la fuente de inconmensurabilidad que impediría poder establecer una comparación entre las teorías científicas y las del hombre de la calle. Pasamos a desarrollar este argumento.

Respecto al principio de *variación de valor*, Khun sugiere que los científicos, para preferir una teoría y no otra, deben recurrir a un juicio de valor; estos juicios son autónomos en el sentido de que no se puede alegar ninguna reflexión que justifique la preferencia de un valor sobre otro (Newton-Smith, 1981,166). En este contexto, Khun (1977, en Newton-Smith, 1981, 128) ofrece las cinco características **-vias⁵-**, aceptadas por la mayoría de científicos, de una buena teoría que aparecen a continuación:

- ① *“Debería ser **precisa** dentro de su dominio...”*
- ② *Debería ser **consistente**, no sólo internamente, sino con otras en vigor...*
- ③ *Debería tener **alcance amplio**...*
- ④ *Debería ser **simple** e introducir orden en los fenómenos, que en ausencia de la teoría, estarían individualmente aislados.*
- ⑤ *Debería ser **fructífera** en nuevos descubrimientos investigativos...”*

Khun señala que estas vías o características funcionan como valores y son utilizadas como tal en los juicios de valor que emiten los científicos a la hora de determinar si están ante una “buena teoría”. En este sentido, dos científicos pueden discrepar sobre el valor relativo de la *precisión*, u otra de las vías señaladas, a la hora de resolver si hay una “buena teoría”. Por ello,

⁵ Esta denominación corresponde a Newton-Smith

esta discrepancia justificaría la inconmensurabilidad entre las teorías sometidas a juicio.

En nuestra opinión, el hombre de la calle otorga a la *precisión, simplicidad, alcance amplio, consistencia y feracidad* de sus teorías un valor diferente al que otorgan los científicos; esta diferencia vendría arropada por la relación que mantienen las teorías con el mundo al que intentan explicar. En este sentido, como veremos a continuación, las teorías del conocimiento cotidiano mantienen una relación instrumentalista (Froufe, 1989) con el mundo social, mientras que las teorías científicas parten de una relación realista con dicho universo.

De este modo, la relación instrumentalista del hombre de calle con el mundo social, frente a la relación realista de las teorías científicas que entran en esta comparación, justificaría la existencia de la segunda fuente de inconmensurabilidad debida a *la variación radical de patrón*. Así, los patrones que rigen los problemas, conceptos y explicaciones permisibles del hombre de la calle se parecen bastante poco a los en uso en el mundo científico.

Por tanto, debido a los principios **“de variación de valor y variación radical de patrón”** parece adecuado sostener una relación de **Inconmensurabilidad** entre **las teorías del hombre de la calle y las teorías científicas**.

Asimismo, puesto que la relación con el mundo social que establecen los dos tipos de teorías es diferente, el conocimiento generado también puede resultar diferente. Esta diferencia entre el conocimiento científico y el cotidiano nos llevaría a preguntarnos sobre la posibilidad de una “episte-

mología del conocimiento cotidiano" que de cuenta de las peculiaridades del mismo. En el apartado siguiente abordaremos la cuestión.

1.2.2.1.- ¿QUÉ PODEMOS ENTENDER POR EPISTEMOLOGÍA DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO?

En Grecia, el tipo de conocimiento llamado *episteme* se oponía al conocimiento denominado *doxa*. La *doxa* era el conocimiento vulgar u ordinario del hombre, no sometido a una rigurosa reflexión crítica. La *episteme* era el conocimiento reflexivo elaborado con rigor. Hoy en día, sin embargo, el término "epistemología" ha ido ampliando su significado y se utiliza como sinónimo de "teoría del conocimiento". Así, las teorías del conocimiento específicas son también epistemología (Enciclopedia Universal, 1996); la epistemología científica general, epistemología de las ciencias físicas o de las ciencias psicológicas, serían un ejemplo. Ahora bien, ¿y por qué no, una epistemología cotidiana?

Aunque existen divergencias para una definición única del término, sí puede decirse, de modo aproximado, que "...*epistemología* es la ciencia que trata de *conocer la naturaleza del conocimiento humano, en sus principios reales y en su funcionamiento real, los tipos o clases de conocimiento y los caminos o métodos que pueden conducir a su realización en cada caso...*" (Enciclopedia Universal, 1996). Si atendemos a esta definición no parecería excesivo defender la existencia de una "epistemología del conocimiento cotidiano". Sin embargo, vemos insoslayable acotar qué podemos entender cuando utilizamos dicho término.

Para Berger y Luckmann (1979), *Conocimiento* es la certidumbre de que los fenómenos son reales, siendo "real" aquello que es considerado como tal por los actores sociales, lo sea o no. Siguiendo con la semántica terminológica, Lamo de Espinosa (1987, 50), para quién la acepción de Berger y Luckmann dilataría en exceso el ámbito de la sociología del conocimiento, propone diferenciar entre "**conocer algo**" y "**saber que algo es real**". A partir de esta diferencia podríamos entender que:

- **Conocimiento** es lo que es tenido por cierto; tiene que ver con la objetividad del mismo.
- Lo **real** es lo que se me resiste y tiene que ver con la objetividad del mundo -siento que la sociedad es real, pero ¿la conozco?-

Todo lo que conozco es real, pero no al revés.

El conocimiento es una realidad probada.

Sólo una parte de lo real llega a ser conocimiento.

Lo real lo doy por supuesto y, por tanto, no dudo.

De la distinción anterior parece desprenderse que las personas *sabemos* muchas cosas acerca de la realidad, pero de ello sólo una parte podemos calificarla de conocimiento. De nuevo necesitamos recurrir a la diferencia semántica, en este punto entre **conocer** y **saber**. Así:

- **Conocer** supondría, en su
- Podemos hablar de la canti-

aspecto activo, un proceso dirigido a acercarnos a lo esencial, implicando dudar acerca de lo que se supone saber y preguntándose cómo puede llegar a saber. En su *aspecto pasivo* se referiría a los resultados obtenidos del proceso anterior.

dad de **Saber** que una persona posee y que, basado en la experiencia y confirmado por la razón, suele permanecer inconsciente y desde allí actúa. En este caso no se busca conocer; se llega a ese saber de manera espontánea.

A partir de la matización semántica, podríamos señalar la existencia de divergencias entre la disposición que subyace al *conocer* y al *saber*, que apoyaría el poder hablar de discrepancias entre la actitud epistémica que les acompaña.

Por tanto, basándonos en la distinción anterior, podríamos establecer que la **Epistemología Científica** supondría una **Teoría del Conocimiento** y su interés estaría en **cómo conocer**.

En cuanto a la **Epistemología del Conocimiento Cotidiano** deberíamos entenderla en una doble vertiente. Como desarrollaremos más adelante, las teorías de la gente pueden funcionar⁶ como *creencias*, actuando según filtros significativos que determinan la percepción de los individuos, y como *conocimiento* que supondría, la información que tiene la persona sobre un fenómeno. También funcionarían como conocimiento cuando las personas reflexionan de sobre la adecuación de sus propias teorías,

⁶ En el apartado 1.4.3.1 de este Capítulo se desarrollan con mayor profundidad los dos niveles de funcionamiento del conocimiento cotidiano.

donde su objetivo no es entender y actuar en y sobre el mundo, sino cuestionarse sus propias creencias.

Por ello, el aspecto de **creencia** de las teorías del hombre de la calle respondería a una **Teoría del Saber** y su finalidad estaría en **cómo saber**. En cuanto, a la actitud de **conocimiento** conllevaría hablar de **Teoría del Conocimiento** y buscaría **cómo conocer** .

Esta diferenciación entre la actitud epistémica del científico y el del hombre de la calle nos permitirá un mejor acercamiento a cómo las personas construyen sus teorías, qué criterio de validación usan y cómo llegan a cambiarlas. En este sentido, y siguiendo en el plano epistemológico, resulta de interés desarrollar el criterio de validación⁷ utilizado por los del hombre de la calle para incorporar los enunciados de las teorías que conforman su *saber* y su *conocer*.

Los críticos del saber popular, como Churchland y Churchland (1979) y Stich (1983, en López Cerezo, 1989), evalúan la entidad de la psicología cotidiana presuponiendo que las personas utilizan los Criterios Realistas de Verdad/Falsedad para validar sus teorías, destacando el error que cometen cuando las mantienen a pesar de no superar la prueba de falsabilidad. Sin embargo, como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), la actitud epistemológica de la persona de la calle, cuando funciona desde las síntesis de creencias, no es la de falsar sus teorías. No está poniendo a prueba sus teorías; para ellos sus teorías son verdaderas. Y asumen dicha condición porque la relación que establecen con la realidad social y la Teoría de Verdad

a la que recurren para validar sus enunciados es diferente a la que subyace a las teorías científicas con las que esta siendo comparado. Por tanto, la siguiente pregunta a dilucidar sería qué tipo de relación establecen las teorías del hombre de la calle con el universo social y cuáles son las teorías de certeza que utilizan.

La respuesta⁸ podríamos hallarla en la propia epistemología científica, cuando responde a la posibilidad de conseguir un conocimiento acreditado de lo social. Sin embargo, la falta de unanimidad en la respuesta hace necesario una descripción de las diferentes contestaciones que, si bien no resulte exhaustiva, nos permita ubicar al hombre de la calle dentro de ella.

En esta línea, la primera discrepancia surge a la hora de ver qué es la realidad social. Así, los *modelos positivistas* entienden que lo social es objeto en sí mismo y tiene una existencia fuera del sujeto. Por tanto, desde esta perspectiva la realidad social puede llegar a ser más o menos conocida siempre que exista una mayor o menor correspondencia entre la teoría explicativa y la realidad social a explicar. Sin embargo, los *paradigmas interpretativos* difieren de la propuesta anterior y entienden que la realidad social existe en la medida en que es construida por el sujeto pensante, siendo en este caso producto de la teoría al uso.

Igualmente, existen diferencias en las visiones que se mantienen sobre la relación sostenida entre los cuerpos teóricos y el universo al que de-

⁷ Que de nuevo difieren de los criterios adoptados por los científicos que llevan a cabo la comparación entre ambos conocimientos.

⁸ En nuestro caso, la respuesta la hemos encontrado en la investigación realizada por **Virginia Carrero** en su Tesis Doctoral y cuyo resumen nos ha evitado horas de estudio. Dado que su obra no está publicada y no puede ser citada como corresponde, sirva esta nota como agradecimiento a su desinteresada aportación.

scriben. De este modo, la perspectiva **realista** entiende que las teorías pueden ser *verdaderas* o *falsas* en función del grado de correspondencia que sostienen con la realidad (Antón, 1980); cuanto más se acerquen o alejen, en la descripción y explicación de las relaciones entre los diversos acontecimientos, a la "realidad externa", mayor grado de verdad o falsedad sustentarán. Sin embargo, para la perspectiva **relativista** la verdad de las teorías no es una función de correspondencia. Lo verdadero o falso resulta serlo en función del modelo teórico sostenido por el sujeto. Por último, para la visión **instrumentalista**, la verdad o falsedad teórica carece de importancia. Lo relevante es que las teorías resulten *útiles* para describir las relaciones observables entre los hechos sociales (Antón, 1986). Como señala Newton-Smith (1987), el instrumentalismo epistemológico defendería la *operatividad* de las teorías, no resultando significativo la verdad/falsedad de las mismas.

Así pues, podríamos considerar que las **Teorías del hombre de la calle** estarían dentro de los denominados *paradigmas interpretativos*, sirviéndose el sujeto de las mismas para construir su propia realidad social. Por otra parte, estas teorías y la realidad social mantienen una *relación relativista*, puesto que son las propias teorías (son su verdad) las que dotan de significado al contexto social de la persona que las mantiene, siendo ellas las que determinan lo que el sujeto asume como verdadero o falso. No obstante, las teorías del hombre de la calle mantienen una "*relación funcional*" *instrumentalista* con el mundo social. Por ello, cuando sus teorías funcionan como creencias, el hombre de la calle no busca comprobar si éstas son verdaderas, no le interesa puesto que para él lo son, las mantiene en la medida en que le son útiles para describir las relaciones que observa a su alrededor. Podríamos decir, que la persona cuando funciona a nivel de creencias mantiene una ac-

titud "hermenéutica"⁹, es decir interpreta y modeliza la realidad. Sin embargo, cuando las teorías funcionan como síntesis de conocimiento, salen del plano de la modelización facilitando y permitiendo un cambio de creencias. Este funcionamiento se correspondería con "la actitud heurística"¹⁰, al intentar comprender y conocer la realidad más que modelizarla (Grandío, 1996).

En cuanto a los **investigadores que mantienen la comparación entre le conocimiento científico y cotidiano**, cabría incluirlos en los *paradigmas positivistas*, manteniendo una *relación realista* con el mundo social que pretenden explicar.

Con lo dicho hasta ahora hemos intentado exponer la postura que adopta el hombre de la calle en su relación con el mundo social. Sin embargo, se echa en falta conocer los criterios adoptados por el sujeto para establecer qué es verdadero. Para ello debemos recurrir a las diversas Teorías de Verdad propuestas en el ámbito de la Teoría del Conocimiento. Desde este campo de estudio y siguiendo la clasificación de García Suarez (1997) y las aportaciones Haack (1978), podemos encontrarnos con dos grandes categorías que recogen las diversas Teorías de Verdad:

- ① Las **Teorías deflacionistas** de la verdad defienden que el predicado "es verdadero" no es un predicado auténtico.
- ② Las **Teorías Substanciales** entienden la verdad en términos de la inclusión de una o varias propiedades. Esta categoría se fragmentaría en Teorías realistas y Teorías no realistas.

⁹ Hermenéutico proviene del griego "hermēneutikos": relativo a la interpretación; derivado de "hermēneús": intérprete, explicador, traductor (Corominas, 1988, 318).

¹⁰ Heurístico proviene del griego "heurískō": descubrir, hallar (Ibid).

Podemos entender que una **Teoría** es **realista** cuando la verdad de sus enunciados se establece a partir de la existencia de lo declarado, independientemente del sujeto pensante. En este apartado destacaremos las *Teorías de la Correspondencia*, en las que la verdad o falsedad de un enunciado estaría en función de su correspondencia con la realidad externa. Cuando existe un isomorfismo estructural entre los enunciados y lo hechos, hablaremos de *Teorías de correspondencia como semejanza o congruencia*. Cuando admitimos que un enunciado es verdadero como un todo si está relacionado con un estado de cosas como un todo, hablamos de *Teorías de correspondencia como correlación convencional*.

Por otra parte, las **Teorías no realistas** asumen que no es posible tener la seguridad incondicional de la verdad de algo, aunque ello no implica una postura escéptica de la verdad. Dentro de esta categoría podemos encontrar diversas teorías de verdad. Por una parte, las *Teorías de la correspondencia* determinan la verdad o falsedad de los enunciados en función de su correspondencia con la realidad construida por el perceptor. Otra postura defendería que podemos tener la certeza de la coherencia de ciertos enunciados. Este criterio es defendido por las *Teorías de la coherencia* que entendiendo que no existe gran diferencia entre el mundo y lo que pensamos de él, y puesto que el mundo guarda cierta coherencia, no resulta disparatado decir que nuestras creencias son factiblemente verdaderas si son coherentes entre ellas. Por otra parte, desde las denominadas *Teorías pragmáticas*, podemos tener la certidumbre de que sólo puede ser real aquello que es aceptado por uno mismo o por un grupo. Así, desde esta perspectiva, James (1906, en García Suarez, 1997), propone que una creencia es verdadera si concuerda con la realidad que construye nuestra mente. Para el

autor, los sujetos inductivamente organizamos el mundo en categorías y representaciones para poder funcionar en él, transmitiéndolas posteriormente a las generaciones venideras. James propone que la persona estructura el mundo del modo más *útil*. De este modo, las creencias concuerdan con la realidad en la medida en que son útiles para quién las cree. En la figura 1 se recogen las diferentes teorías de verdad.

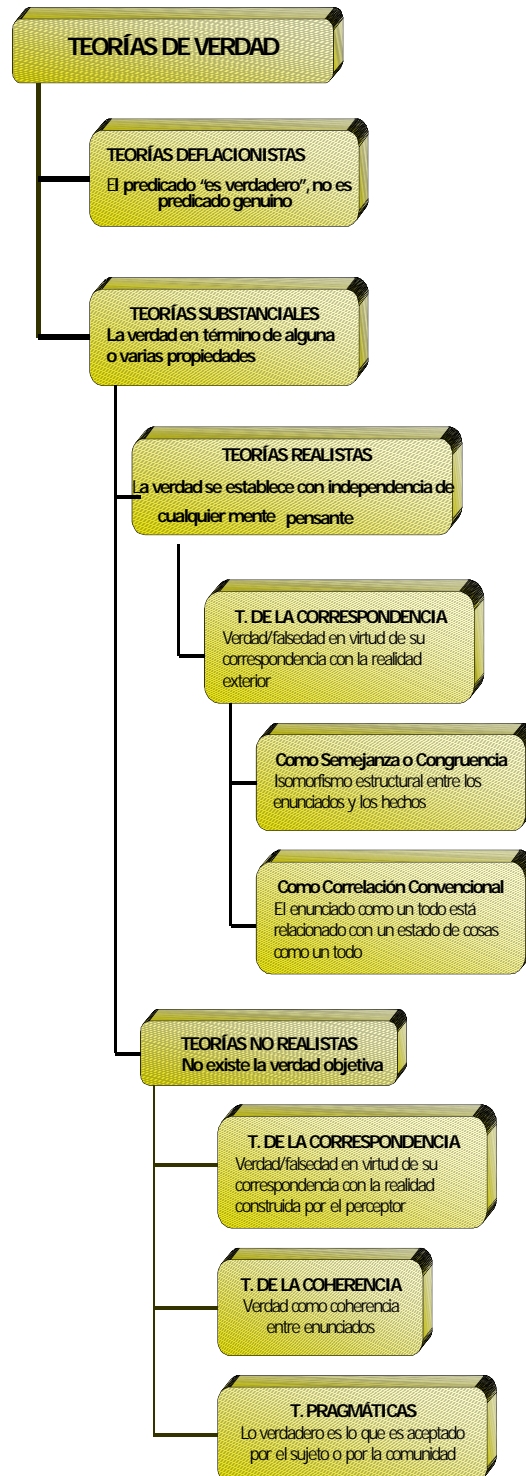


Figura 1. Diagrama de las teorías de verdad desde la Tª del conocimiento.

Así, a partir del diagrama anterior y retomando la **actitud epistémica del hombre de la calle**, podríamos sostener que los criterios de verdad utilizados en su relación con el mundo social responderían a las **Teorías no realistas -pragmáticas y coherentistas-**. De este modo, para el sujeto sus teorías son verdaderas porque los enunciados que las forman mantienen una considerable coherencia. Y las ha conceptualizado de un modo y no de otro -mantiene una teoría sobre un dominio y no otra- porque ese es el modo más útil para desenvolverse en su mundo social. Así, será un criterio de pragmatidad el que explique la existencia de teorías alternativas sobre un mismo dominio social.

En cuanto a la **actitud epistémica del investigador que persiste en confrontar** conocimiento cotidiano y científico, podríamos señalar que responde a **Teorías realistas de verdad**, adoptando *criterios de semejanza o congruencia* dentro de las **Teorías de correspondencia** que sustenta para determinar la verdad/falsedad de sus enunciados.

Por tanto, pensamos que con las diferencias que subyacen a ambas actitudes epistemológicas quedaría patente la inconmensurabilidad entre las teorías del hombre de la calle y científicas. López Cerezo (1989) y Froufe (1989) avalan esta tesis cuando señalan que el científico y el hombre de la calle se mueven en planos diferentes y persiguen objetivos distintos. En la Tabla 2 recogemos la diferencias que respaldarían la inconmensurabilidad entre las teorías del hombre de la calle y las científicas que pretenden entrar en la comparación entre ambos conocimientos:

	TEORÍAS MANTENIDAS POR EL HOMBRE DE LA CALLE	TEORÍAS CIENTÍFICAS MANTENIDAS POR LOS CRÍTICOS DEL CONOCIMIENTO POPULAR
Epistemología	<i>Teoría del saber:</i> cómo saber <i>Teoría del conocimiento:</i> cómo conocer	<i>Teoría del conocimiento:</i> cómo conocer
Perspectiva paradigmática	Interpretativa	Positivista
Relación entre la Teoría y el mundo social	Relativista <i>Relación funcional: Instrumentalista</i>	Realista
Tª de verdad	<i>Teorías no realistas:</i> <i>Tª de Coherencia:</i> son verdaderas <i>Tª pragmática:</i> son útiles	<i>Teorías realistas:</i> <i>Tª de la correspondencia por semejanza o congruencia:</i> verdadera/falsa

Tabla 2: Fuentes de la incommensurabilidad entre T^{as} del hombre de la calle y T^{as} Científicas

Siguiendo en la línea del contraste epistemológico, Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) señalan que los detractores del saber popular no han sido del todo precisos a la hora de describir el quehacer científico. Más bien han asumido que los investigadores desarrollan sus teorías siguiendo fielmente el "ideal poperiano". Sin embargo, en la actualidad un gran número de científicos aceptarían una visión más matizada de su propia labor. De este modo, como se da a entender desde ciertas perspectivas de la sociología del conocimiento (Latour, 1993, en González de la Fe y Sánchez Navarro, 1988), la teorías científicas no son el resultado de la aplicación estricta del método hipotético-deductivo, reflejando en bastantes ocasiones procedimientos intuitivos.

Rodríguez y Marrero (1993) proponen una comparación de subdominios en los que situar a los dos tipos de teorías y poder así esclarecer las posibles divergencias. Aunque muchos de los contenidos de ambas disciplinas se elaboran a partir de los datos obtenidos de sus antecesores; el

hombre de calle aprende sus teorías espontáneamente a través de sus experiencias en el mundo social y, puesto que le sirven de marco conceptual para orientar sus relaciones, permanecen principalmente a nivel implícito. Por su parte, el científico está movido por un aprendizaje intencional que le lleva a planificar cómo lograrlo, manteniendo sus teorías a nivel explícito para poder describirlas y revisarlas; aunque parte de sus teorías suelen mantenerse implícitas porque son directrices metateóricas arraigadas por su formación, llegando a funcionar en numerosas ocasiones como creencias (Khun (1970; Feyeraben, 1975, en Newton-Smith, 1981).

En cuanto al dominio de aplicación, el científico se mueve en laboratorios o en contextos que intentan simular la realidad social, pero realizando un control, lo más exhaustivo posible, que le permita reducir al máximo la ambigüedad de los datos. Sin embargo, es precisamente la ambigüedad la característica principal del ambiente real en el que aplica sus teorías la persona. Por último, las personas intentan mayormente resolver problemas prácticos, buscando soluciones que le sean útiles a corto plazo. Sin embargo, el científico, alentado por su búsqueda de conocimiento, resuelve problemas que a la vez vuelven a generar nuevos retos, intentando generalizar los resultados encontrados; sus soluciones buscan una mayor validez explicativa, manteniendo una utilidad a largo plazo. En la Tabla 3 se recogen las diferencias entre ambos cuerpos teóricos.

TEORÍAS DEL HOMBRE DE LA CALLE	TEORÍAS CIENTÍFICAS
Plano: Predominio de lo personal y molar	Plano: Predominio de lo Impersonal y molecular
Identidad: Predomina la Economía cognitiva	Identidad: Predomina el Objetivismo
Aprendizaje espontáneo	Aprendizaje planificado
Predominio de lo implícito	Predominio de lo explícito
Se aplica al mundo real	Se aplican al laboratorio
Resuelven problemas prácticos inmediatos	Resuelven problemas y plantean otros nuevos
Eficacia a corto plazo	Eficacia a largo plazo.

Tabla 3. Contrastes entre las teorías del hombre de la calle y las teorías científicas (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993 y elaboración propia)

Parece pues que ante el gran número de divergencias, resulta inadecuado seguir exigiendo funcionalmente a la psicología cotidiana aquello que no le corresponde. La actitud epistémica del hombre de la calle no es conocer la verdad o falsedad de sus teorías; no lo necesita, pues precisamente porque tienen un valor de verdad las mantiene para construir la realidad y poder interactuar. Como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), no es que las personas verifiquen la hipótesis de que el mundo es así, es que para ellas el mundo es así.

1.3.- UN ACERCAMIENTO A LAS PROPUESTAS CIENTÍFICAS DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO

Como vimos en el apartado anterior estaría justificado hablar de una epistemología del conocimiento cotidiano. Esta aceptación nos lleva a tratar de conocer cómo llega a conseguir el hombre de la calle su cuerpo de teorías. En este campo de estudio, uno de los puntos de controversia transita sobre el esclarecimiento del papel que desempeña el propio sujeto a la hora de construir sus teorías sobre los distintos dominios que componen su mundo cognitivo. Los diferentes acercamientos teóricos coinciden en aceptar que los individuos nos vemos inmersos desde el nacimiento en mundo organizado y normativo, al que hemos denominado mundo social. El hecho de que el hombre sea un ente social no presenta polémica alguna, pues, como diversos estudios reflejan, aquellas personas que se han visto privadas de su relación social han mostrado grandes déficits en su ontogenia. Sin embargo, existen diferencias sobre la relevancia que debe concederse a los factores sociales y al individuo a la hora de hablar del origen y construcción del conocimiento.

Por una parte, y desde perspectivas que podríamos denominar individualistas (Piaget, 1974; Bruner, 1980), se otorga el papel central en la construcción de la realidad al sujeto. Los individuos, aunque vivan en sociedad, son los verdaderos responsables de sus procesos y productos cognitivos, dejando a lo social un significado instrumental en dicha labor. Por otra parte, y desde enfoques sociológicos, el protagonismo se desplaza a "lo social", siendo la sociedad la verdadera constructora de conocimiento y quedando el sujeto en un papel secundario, donde se convierte en un receptor casi pasivo

de los conocimientos generados en su entorno social. Esta diferencia de protagonismo ha propiciado que las investigaciones realizadas desde las distintas disciplinas, lejos de unir sus intereses, siguieran caminos paralelos que han desembocado en modelos teóricos que disienten profundamente a la hora de proponer quien es el verdadero protagonista de la construcción de la realidad.

Intentando resolver la polarización individual o colectiva, aparece el modelo de las Teorías Implícitas (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993) que se configura como una posición alternativa, donde se contempla tanto el aspecto individual como social a la hora de describir la génesis y construcción de las teorías del hombre de la calle. Esta perspectiva entiende que la relevancia de lo social, como factor explicativo en la construcción del hombre de la calle, es incuestionable, pero advierte de la necesidad de contemplar la acción individual en el proceso constructivo. Sostienen que es el sujeto quien construye sus propias teorías del mundo, extrayendo los contenidos de las mismas del fondo cultural y social en el que transcurre su vida. Parece por tanto que, al dotar de igual relevancia a ambas figuras, la perspectiva de las teorías implícitas puede ser de utilidad en el camino hacia la comprensión del conocimiento cotidiano.

Sin embargo, como paso previo a la profundización de sus postulados, veremos algunas propuestas realizadas desde otros marcos teóricos. Expondremos someramente, y como muestra de la perspectiva individual, la teoría constructivista de Piaget (1970, 1972, en Pedrosa, 1980). Por otra parte para refrendar la posición sociológica-cultural, nos serviremos del paradigma de las Representaciones Sociales (Moscovici, 1976, 1984; Jodelet, 1986; Wagner y Elejabarrieta, 1995) propuesto desde al Psicología social europea.

1.3.1.- EL INDIVIDUO COMO PROTAGONISTA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO: EL CONSTRUCCIONISMO DE PIAGET

Piaget, como representante del paradigma constructivista, rechazó el carácter innato de los procesos cognitivos, defendido desde la psicología cognitiva, y propuso que los procesos mentales se desarrollan en la ontogenia del individuo. Tomó como punto de partida *“la competencia”*, proponiendo que el aprendizaje no será el mismo en los diferentes niveles de desarrollo, sino que dependerá de la evolución de las competencias que presenta el individuo. Frente a posiciones racionalistas (innatismo) y empiristas (la mente nace sin conocimiento), señala ... *“Yo no soy ni lo uno ni lo otro, pues mi problema central es el de la formación continua de estructuras nuevas, que no estarían preformadas ni en el medio ambiente ni en el interior del propio sujeto, en el curso de los estadios anteriores de su desarrollo”* (Piaget, 1970,70, en Trespalacios, 1997).

El autor defiende que el *sujeto construye el objeto de conocimiento* mediante la aplicación de un conjunto de esquemas u operaciones. Estos *esquemas* que en un principio son *sensoriomotores*, evolucionan en el niño hacia el nivel *preoperatorio, de operaciones concretas y de operaciones formales*, permitiendo realizar una elaboración del objeto que va aumentando en abstracción. Como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), en este proceso constructivo, Piaget se inclina por una analogía biologista en los primeros estadios, para pasar a una semejanza con el científico a partir de la adolescencia. Así, en un primer momento evolutivo, los principios que rigen

el desarrollo cognitivo son semejantes a los del desarrollo orgánico. Por ello, el mundo real se va construyendo a partir del *esquema de acción* que se modifica, permitiendo nuevas respuestas adaptativas. Estos esquemas reguladores incorporan la información a través de la *asimilación* y se cambian por *acomodación* a las nuevas experiencias del niño. De este modo, la construcción de un conocimiento cada vez más articulado se va realizando a través de la aplicación de los esquemas reguladores, por medio de la asimilación y acomodación. Sin embargo, puesto que Piaget asume la progresiva genitividad (menor dependencia del ambiente) del sistema cognitivo, a partir de la adolescencia reemplaza la analogía biológica por la del científico. En estos últimos niveles, la persona siempre a nivel individual, se comporta como un científico, con el que comparte el método de contrastación de hipótesis para la adquisición de conocimiento de lo real y de lo posible, siendo ahora el *esquema de abstracción* el instrumento al uso.

En cuanto al conocimiento en sí, Piaget establece dos aspectos diferenciales: el componente *operativo*, que abarca las reglas abstractas de construcción y cambio del objeto, y el componente *figurativo* que supone el contenido particular al que se aplican las reglas. Sin embargo, el trato que reciben ambos componentes no resulta simétrico, atendiendo de modo especial al componente operativo que será el que determine el aspecto figurativo que puede percibir el individuo. Esta asimetría, puede ser la responsable de que Piaget no contemple en su modelo la particularidad de la dimensión social. Contrariamente, establece un paralelismo entre el mundo físico y social, siendo este último un simple cambio de objeto que no supone una alteración sustancial en la construcción del conocimiento. No obstante, propone que los cambios culturales pueden modificar la cadencia evolutiva, pero no suponen una alteración en la secuencia evolutiva de los esquemas reguladores,

implicando, por tanto, la asunción de un universalismo constructivo del conocimiento que realiza el individuo, aunque viva en grupos o en solitario.

1.3.1.1.- Algunos problemas del modelo Piagetiano para describir el Conocimiento Cotidiano

Aunque la teoría de Piaget tuvo gran repercusión en las investigaciones sobre el conociendo cotidiano, no resuelve ciertas cuestiones que resultan relevantes a la hora de dar cobertura a la construcción del hombre de la calle. En este sentido, la teoría de Piaget presenta un sesgo importante hacia el componente operativo del conocimiento, desestimando la importancia del aspecto figurativo en el desarrollo del niño. Asimismo, numerosas investigaciones (Modgill y Modgill, 1976; Dasen 1977, en Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993) han demostrado que la independencia entre el componente operativo y figurativo, tal como lo propone Piaget, resulta ilusoria. Otro problema sería la correspondencia establecida entre el conocimiento social y físico; parece que la construcción de lo social conlleva procesos de comunicación, atribucionales, etc. que no encontramos en la construcción del conocimiento físico. Por otra parte, el modelo piagetiano da explicación del proceso de construcción del conocimiento, pero deja sin aclarar el origen. Para el autor, a parte de los reflejos innatos, no existe organización cognitiva anterior a los *esquemas de acción*, que serán los responsables de la construcción. Este hecho, como señalan Mehler y Bertoncini (1988, en Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993), impide explicar ciertas predisposiciones innatas en el neonato para procesar algunos datos ambientales. Y por último, el modelo de Piaget presenta a un constructor de conocimiento que realiza su interacción objetal en solitario, olvidando que la interacción más relevante para el individuo es la social. En ella, se encuentra desde su mismo naci-

miento y, desde ella, construye su mundo a través de transacciones comunicativas con los otros constructores de conocimiento.

1.3.2.- “LO SOCIAL” COMO PROTAGONISTA DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CONOCIMIENTO COTIDIANO: EL MODELO DE LAS REPRESENTACIONES SOCIALES

La aportación de la psicología social europea a la construcción del conocimiento tuvo sus antecedentes en el concepto de *representación colectiva* propuesto por Durkheim. Desde la sociología, este autor defendió que la genuina fuente de conocimiento se encuentra a un nivel supra-individual. Así, de la interacción social emanan ciertas “categorías” que son comunes a todos los individuos y que no son el efecto de la suma de categorías individuales, más bien son un producto *sinérgico* que resulta del proceso social. Estas categorías, que el autor denominó representaciones colectivas, son irreductibles, por lo que constituyen la unidad de análisis para entender el conocimiento. Su propuesta deviene de observar que los individuos, en su representación del mundo sensible, manifiestan un gran consenso, cuyo origen no puede ser otro que una fuente común. Esta fuente tiene entidad en sí misma, siendo la interacción social que se “manifiesta” por medio de representaciones colectivas que describen a los distintos dominios de la vida social, incluyendo igualmente a fenómenos como la religión, la ciencia o la mitología.

Así, “lo social” es el protagonista real de la construcción del conocimiento que, a través de representaciones colectivas, configura la cultura de un grupo social determinado. En este proceso los sujetos mantienen una ac-

titud pasiva. Desde esta pasividad, las mentes individuales participan de estas representaciones que les son "instauradas" a través de la interacción social. Como vemos, Durkheim establece una clara dicotomía entre lo social e individual en la que otorga hegemonía absoluta a la sociedad.

Esta polaridad se mantiene, aunque con tintes más moderados, en el modelo de la representaciones sociales que propone Serge Moscovici (1970), en el seno de la psicología social europea, para explicar la construcción social del conocimiento. El autor retoma el concepto propuesto por Durkheim, pero introduciendo modificaciones que eliminen las connotaciones míticas que encontramos en este último.

Estos cambios, llevan a Moscovici (1976, 1983, 1986), Jodelet (1986), Farr (1986) y Doise (1984) a definir la representaciones sociales como una forma particular de adquirir conocimiento y, a la vez, como un manera particular de comunicar un conocimiento ya alcanzado. De este modo, las **representaciones sociales** son, en muchos aspectos, *conocimiento socialmente elaborado y compartido*, implicando la manera en que los sujetos sociales aprendemos los acontecimientos y la información que transitan en nuestro entorno. Como señala Jodelet (1986), las representaciones sociales serían equivalentes al denominado conocimiento de sentido común o pensamiento natural, pero cabría resaltar los *aspectos socioestructurales* de las mismas, constituyendo *"principios generativos de toma de posturas que están ligadas a inserciones específicas en un conjunto de relaciones sociales y que organizan los procesos simbólicos implicados en esas relaciones"* (Doise, 1984; en Ibañez, 1988). Como se desprende de la descripción anterior, prevalece la prioridad de lo social sobre lo individual en la construcción del conocimiento. Así, el propio Moscovici (1983) señala que la represen-

tación social guía al pensamiento y no a la inversa, definiéndola como “*la elaboración de un objeto social por una comunidad*” (Moscovici, 1963,251).

Las representaciones sociales se definen como un conjunto de ideas, opiniones y creencias estructuradas que forman parte del pensamiento práctico del individuo. Este pensamiento sirve de guía para la actuación concreta de las personas, suponiendo una dimensión irreductible pues “*constituyen una organización psicológica, una forma de conocimiento específica de nuestra sociedad y que no es reducible a ninguna otra forma de conocimiento*” (Moscovici 1970, en Ibañez, 1988-35).

Desde este modelo, el conocimiento de la realidad que poseen los sujetos deviene de la construcción social de la realidad. Esta construcción es producto de “las relaciones” entre los actores sociales, que se materializa en instituciones sociales, modos de vida y valores básicos, que conforman el poso cultural, desde el que se va nutriendo y moldeando al individuo en la construcción de las categorías que conforman las representaciones. Este proceso constructivo se sirve de los mecanismos de *objetivación* y *anclaje* (Moscovici, 1976; Jodelet, 1986) para transformar un conocimiento en representación y, a la vez, la representación transformará a lo social.

Jodelet (1986), entiende por **objetivación** la operación estructurante y formada de imágenes que permite que el conocimiento se materialice, dando cuerpo a esquemas imaginarios. En un primer momento, denominada fase de *transformación icónica* según Wagner y Elejabarrieta (1995), las informaciones que circulan sobre cierta entidad se *seleccionan* y *descontextualizan* según criterios culturales. Del hecho anterior resulta un “*núcleo figurativo*”, proporcionado por la transformación icónica que materializa la abstrac-

ción en una imagen, dando lugar a la estructura imaginaria que es la reproducción de la estructura conceptual. Así, las personas van haciendo suyos estos núcleos figurativos que pasan a formar parte de su propio universo, facilitando la comunicación sobre el concepto representado. Sin embargo, la comunicación social resulta ser una comunicación de imágenes. Esta característica es consecuencia del último paso del este proceso de objetivación denominado naturalización. La *naturalización*¹¹ se encarga de dotar de entidad ontológica al núcleo figurativo, al facilitar la desaparición de la distancia entre la imagen y el concepto al que representa. Por ello, y partir de este momento, pasamos a percibir las *imágenes* de lo percibido y no la información que teníamos del mismo.

Por otra parte, el proceso de **anclaje** será el responsable del engarce de las representaciones en los sistemas cognitivos, situándolas en una red de categorías y significados. Como señala Jodelet (1986), esta incorporación no implica la constitución formal de un conocimiento, de cuya tarea se encarga la objetivación, sino la inserción de las representaciones dentro de un pensamiento ya constituido. Así, el anclaje permite dotar de significado al objeto de la representación, dándole un sentido a la misma. De ese modo, el grupo expresa su límite y su identidad a través del sentido que otorga a su representación. Igualmente, sirve de instrumento, al funcionar como sistema de interpretación, en la construcción de las relaciones sociales que son las herramientas imprescindibles para la comunicación y comprensión social. Como señalan Wagner y Elejabarrieta (1995), el proceso de anclaje se encuentra cercano a la función de ordenar y nombrar el entorno social.

¹¹ Este proceso de naturalización es denominado "ontización" por Moscovici y Hewstone (1984).

1.3.2.1.- Algunos problemas del modelo de las Representaciones Sociales para explicar el Conocimiento Cotidiano

El cuerpo teórico de las representaciones sociales describe un modelo de construcción del conocimiento con unas claras bases sociológicas. Lo social, desde su realidad ontológica, genera sus propios productos, siendo las representaciones sociales algunos de ellos. Vemos, cómo el espíritu *durkheimiano* sigue presente en su discurso, dotando a lo social de una "realidad de opuestos". Por un lado, de lo social emana una fuerza centrífuga que cristaliza en el pensamiento social del que beben los individuos y, por otro, supone también una fuerza centrípeta que absorbe a los actores sociales, dejando escasa posibilidad a la elección individual. El resultado aparece en un perfil pasivo de los individuos que quedan casi a merced de la maquinaria social.

Sin entrar en consideraciones a cerca de las propuestas teóricas de este modelo, cuyo desarrollo excede los límites de este trabajo, cabe señalar que el principal obstáculo que encontramos en esta perspectiva se sitúa en el locus de control de las representaciones sociales. Como señalan entre otros, Moscovici (1976) y Jodelet (1986), el *locus* de las representaciones sociales se sitúa en el grupo social. Ciertamente, no podemos negar la influencia cultural en la construcción del conocimiento, pero nos parece arriesgado dejar de lado el *aporte personal* que realiza el sujeto que las construye. Sí la fuerza del pensamiento social es tan determinante como pretende este modelo, cómo explicar las teorías alternativas sobre un mismo dominio encontradas en las numerosas investigaciones (Arnay, 1993; González y Rodríguez, 1987) en el seno de un mismo grupo. La respuesta podríamos hallarla si incorporamos la idiosincrasia de individuo constructor de las repre-

sentación, pues es quien desde su propio mundo cognitivo elabora las representaciones.

Sin embargo, este hecho no supone ocultar la relevancia que le corresponde a lo social, más bien conlleva una reubicación de los factores intervinientes en este proceso constructivo, donde lo social supone el conjunto de experiencias socioculturales a partir de las cuales el individuo induce su teorías. Por ello, el contenido de las teorías es bastante normativo, permitiéndole al sujeto interpretar las situaciones más o menos prototípicas. No obstante, el cariz individual que introduce como verdadero constructor le permitirá interpretar situaciones específicas para las que no posee modelos sociales previos que le sirvan.

Está doble funcionalidad, una más normativa y otra más específica de las representaciones, que no contempla la teoría de las representaciones sociales, se aborda desde la perspectiva de las Teorías implícitas que veremos a continuación.

1.3.3.- CONOCIMIENTO SOCIAL CONSTRUIDO INDIVIDUALMENTE: UNA PROPUESTA DESDE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

Desde el modelo de las Teorías Implícitas desarrollado por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) se intenta establecer una propuesta alternativa que permita acercarnos a la construcción del conocimiento del hombre de la calle sin dejar de lado las dos dimensiones necesarias en esta explicación. Su propuesta sostiene que un modo de construir conocimiento es a partir de *teorías implícitas*, siendo éstas *representaciones individuales cuyo contenido*

está en su mayor parte socialmente determinado. Esta conjunción nos parece necesaria para una interpretación más acertada de la construcción del conocimiento cotidiano.

Desde este marco teórico se sostiene que la construcción de teorías implícitas es una función que permanece en los individuos de todas las culturas. Este universalismo se ampara en la existencia de los denominados anclajes biológico, social y representacional, que garantizan el proceso constructivo.

Como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), los niños desde su nacimiento son buscadores activos de estimulación y contacto social. El **anclaje biológico** responde de esta actividad, que viene determinada por una programación biológica y unas predisposiciones iniciales del sistema cognitivo, que lleva al niño a captar las configuraciones perceptivas del contexto social. Este aprendizaje social respondería a una autoprogramación similar a la del aprendizaje motor. Por tanto, la predisposición biológica hacia lo social resulta imprescindible para construir el conocimiento. De este modo, a partir del primer año, y contando con el equipo básico de categorización de lo social, el neonato encuentra en el contexto social todo lo necesario para construir el conocimiento.

El siguiente invariante es el **anclaje social**, de cuya acción se explica cómo el individuo puede incorporar a su mundo cognitivo el conocimiento acumulado en el seno de los grupos sociales. *Factores motivaciones*, aunque diferentes, serán los responsables de este trasvase de conocimientos que se realiza en el marco de una acción cooperativa entre el recién nacido y el adulto. Así, el niño va en busca de su propio desarrollo y al adulto le mueve

adiestrar al niño en las normas sociales que le garanticen su permanencia en el grupo. Igualmente hay que destacar que la interacción entre niño y adulto se da en el ámbito de las actividades y prácticas culturalmente definidas y transmitidas a través de generaciones. En este sentido, los adultos idean actividades que faciliten la articulación entre los nuevos materiales y los que ya posee el niño, organizando y estructurando las tareas, cuya responsabilidad y control, posteriormente, transferirán de modo gradual al niño. En este anclaje social tiene un papel relevante el lenguaje como vehículo de expresión de significados, aunque no debemos olvidar las influencias de la comunicación no verbal en la formación del conocimiento tácito del niño.

Por último, aunque el conocimiento se construye en el ámbito social y parte nos es transmitido socialmente por nuestros ancestros, no podemos dejar de lado que el conocimiento está representado en la *mente* de *individuos*. De ello nos da cuenta el **anclaje representacional** que permite que el sujeto experimente como personales y autobiográficas las vivencias que extrae de su entorno social. Aunque seamos seres sociales y construyamos modelos culturales de conocimiento, no podemos oponernos al hecho de que es el sujeto el que piensa, toma decisiones y responde de un modo particular a las demandas sociales. Como se dijo anteriormente, está comprobado empíricamente que en el seno de un mismo grupo social existen diferentes representaciones sobre un mismo fenómeno. Por tanto, el individuo elabora teorías que vienen determinadas por sus propias necesidades y que le son de utilidad en su adaptación ante las demandas situacionales.

Por otra parte, siguiendo a Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), para poder hablar de la elaboración de una teoría de construcción del conocimiento resulta necesario definirse acerca de tres ejes teóricos: el primero de

ellos se refiere al locus de la representaciones, el segundo tiene que ver con el proceso de elaboración de las representaciones y el tercero se centra en el contenido de las representaciones. La respuesta que ofrece el modelo de las Teorías implícitas a estas tres cuestiones sería como sigue:

- **Locus de las representaciones:** las representaciones tienen un **sostén individual**. Es la persona quien construye sus representaciones, no las recibe de forma pasiva. No obstante, no hay que olvidar que el individuo es un ser social, y como tal está encauzado en esta construcción por los grupos y clases sociales a los que pertenece. El modo en que "lo social" influye en las representaciones de los individuos sería a través de prácticas culturales y formatos de interacción (Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993). Las *prácticas culturales* hacen referencia a: juegos, estudios, profesión, maternidad... (Wetsch, Minik y Arns, 1984; Scribner y Cole, 1981; Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993). Por *formatos de interacción* entenderíamos aquellas pautas de interacción convencionales y repetitivas donde los protagonistas permutan roles, hacen atribuciones respecto a la intencionalidad e interpretan sus palabras y conductas (Bruner, 1980; Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993).

- **Elaboración de las representaciones:** el conocimiento no se transmite, **se construye**. Ahora bien, puesto que esta construcción se realiza dentro de grupos, este proceso podría denominarse "*socio-construccionismo*". La importancia de la "cultura" es incuestionable, al determinar el contexto donde la persona elabora sus teorías implícitas.

- **El contenido de las representaciones:** el contenido del conocimiento es a la vez **específico** y **normativo**. Se trata de dos niveles fun-

cionales, que no correspondiendo a contenidos distintos, coexisten y cumplen misiones diferentes en función de la demanda. El nivel normativo se basa en los prototipos culturales y su función es interpretar las situaciones más prototípicas a las que hace frente el individuo. Sin embargo, cuando el sujeto se encuentra ante demandas situacionales para las que no posee conocimiento prototípico, las afronta desde un nivel específico, más acorde con dicha situación y con sus propias metas personales. Ello implicaría la asunción particular de los prototipos culturales para ajustarlos a la demanda. No obstante, cabe señalar que el contenido de las teorías está bastante normativizado, puesto que la influencia cultural es determinante en el mundo cognitivo que nos forjamos los individuos.

Por último, en la tabla 4 aparece una comparación entre el modelo de las Teorías implícitas y los otros modelos presentados. En ella podemos ver cómo se definen sobre los ejes teóricos necesarios en una teoría de la construcción del conocimiento.

MODELOS TEÓRICOS	T^{AS} Implícitas	Construccionismo de Piaget	T^a Representaciones Sociales
REPRESENTACIÓN			
Origen	Anclaje biológico Anclaje social Anclaje representacional	Anclaje representacional	Anclaje social
Locus	Individuales	Individuales	Colectivas
Elaboración	Socioconstructivismo	Constructivismo	Transmisión social
Contenido	Normativo y Específico	Específico	Normativo

Tabla 4. Descripción del proceso de Construcción del conocimiento cotidiano desde el modelo de las T^{AS} implícitas, la Teoría de Piaget y el modelo de las Representaciones sociales.

1.4.- UN MODELO DE CONOCIMIENTO COTIDIANO: LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

1.4.1.- INTRODUCCIÓN

Para funcionar como actor social se requiere un sujeto rápido y eficaz ante las demandas situacionales. Por ello, las personas construyen e interpretan la realidad para poder describir, explicar y prescribir su comportamiento. Ello conduce a que los individuos desarrollen sistemas de creencias personales acerca de los diferentes fenómenos sociales. Estas creencias configuran la interpretación idiosincrásica que dan a los hechos de su vida, permitiéndoles obrar en consecuencia.

En este afán por conformar su sistemas de creencias, los individuos no se sirven de intuiciones disgregadas, más bien todo lo contrario. Las personas organizan la información que poseen del mundo social de modo que guarde cierta coherencia. Esta organización y coherencia ha permitido usar la analogía de "teoría" (Ross, 1981; Wegner y Vallancher, 1981; Rodrigo, 1985; Furnham, 1988) para describir el conjunto de información integrada que permite al sujeto interactuar eficientemente con el medio. Esta eficiencia, será la responsable de que el sujeto eleve su "información" a la condición de verdadera; pues no es usual que el sujeto compruebe la verdad/falsedad de su interpretación para a posteriori inclinarse por una determinada alternativa conductual.

Otra de las características de las teorías personales es la dificultad de acceso a las mismas que tiene el sujeto que las mantiene. Puesto que la per-

sona se sirve de ellas para dotar de significado a su entorno, éstas permanecen en el plano de la inconsciencia y funcionan como teorías *implícitas*. Su permanencia en un nivel no accesible de conciencia es funcional, pues el llevarlas al plano de lo consciente supondría colapsar, por saturación informativa, su funcionamiento social. La consciencia de sus teorías, aparte del gran consumo de recurso cognitivos que supone (el sujeto se rigen, entre otros, por el principio de economía cognitiva), implicaría la inmersión del sujeto en un mundo incierto -a la espera de la verificación de los datos-, impidiendo de este modo que las teorías realicen una de sus principales funciones que es la de proporcionar al sujeto "*seguridad*".

Ciertamente, las personas nos desenvolvemos precariamente en un mundo de múltiple sentido, recurrimos rápidamente a dotar de significado nuestras experiencias; si no las significamos no sabemos responder adecuadamente a las mismas. Para evitar este desconcierto, y fundamentado en su teoría, el sujeto *sabe que el mundo es así*, su teoría así se lo dice, y desde esa *seguridad* puede interactuar con el resto de la comunidad.

Sin embargo, al sujeto le es más fácil conocer las creencias, deseos e intenciones del resto de los miembros del entramado social en el que se encuentra inmerso. De nuevo es el principio de *seguridad*, como garantía de adaptación al medio, el que hace necesario dicho conocimiento, pues en caso contrario resultaría difícil anticipar los deseos e intenciones de los individuos con los que nos relacionamos. De este modo, cada sujeto construye e interpreta la realidad para poder describir, explicar y prescribir su comportamiento y el del resto de miembros del grupo.

El contenido de estas construcciones es compartido por un grupo de personas que coinciden en su modo de entender el mundo. Sin embargo, no todos las personas participamos del mismo punto de vista acerca de las cosas; existiendo teorías alternativas para explicar la relación social. Este hecho nos lleva a poder decir que los sujetos interactuamos a partir de diversos modos de entender -distintas teorías- sobre un mismo fenómeno social.

La interacción social resultaría casi imposible si las teorías funcionaran siempre como sistemas de creencias que interpretan la realidad. Así, mantendría más semejanza con la sociedad bíblica de la Torre de Babel que con una sociedad comunicativa. Sin embargo, la realidad suele ser distinta y los sujetos llegamos a entendernos. Este hecho nos sugiere que las teorías deben funcionar también en un nivel diferente al de creencia. Este nivel, que llamaremos de *conocimiento* (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993) porque implica ser consciente de las alternativas explicativas de los diferentes dominios sociales, servirá para permitir al sujeto comprender a aquellas personas que difieren en su interpretación del mundo y a la vez defender su propia postura, cuestionarla y cambiarla si lo cree necesario. De este modo, cuando el *hombre de calle toma decisiones a partir de su interpretación de la realidad, sus teorías funcionan a nivel de creencia*. Sin embargo, cuando *intercambia información o reflexiona sobre su interpretación de la realidad, las teorías estarían actuando a nivel de conocimiento*.

A continuación, pasamos a desarrollar el modelo de las Teorías Implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) que recoge de forma más exhaustiva como se estructura el conocimiento social del individuo y cuáles son sus niveles de funcionamiento. Como señalamos en apartados anteriores,

cabe resaltar la confluencia en el modelo de la relevancia del sujeto y "lo social" en el proceso de socio-construcción del conocimiento.

1.4.2.- DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

1.4.2.1.- Hacia un esbozo representacional de las Teorías Implícitas

Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), proponen aproximarse al perfil representacional de las teorías implícitas desde una perspectiva ecológica, es decir, tal cómo se construyen en el medio natural. Este acercamiento permite una comprensión de las mismas que, fuera de las directrices de un determinado modelo teórico, ayude a enmarcar el conocimiento del hombre de la calle. Para ello situaremos las teorías en cuatro dimensiones que ayuden a esclarecer este esbozo: 1) el grado de abstracción y perdurabilidad que exhiben las representaciones, 2) el grado de conexión o aislamiento que presentan, 3) cuánto de convencionalismo o idiosincrasia podemos encontrar en el contenido de las mismas y 4) la rigidez o flexibilidad de las representaciones de modo que nos situemos en un modelo estático o dinámico del conocimiento. A continuación se detallan estas dimensiones:

- **Carácter episódico de las teorías implícitas.**

La construcción de las visiones alternativas del mundo se realiza a partir de un aprendizaje mayormente espontáneo. Son las prácticas culturales, como el juego, la familia, el trabajo, las que permiten, a través de la interacción social, incorporar aquellos conocimientos que constituirán las diversas teorías. Estas prácticas están definidas socioculturalmente y conllevan acciones dirigidas a metas, aplicándose los sistemas de conocimiento y las tecnologías que se han transmitido socialmente.

Existe una diferencia de grado en cuanto a la elaboración conceptual que el sujeto hace de la información, fluctuando entre la experiencia emocional y los actos con gran carga reflexiva. Sin embargo, la elaboración se realiza desde paquetes informativos que hacen que el sujeto incorpore el conocimiento desde escenas complejas y globales. En este sentido, resulta adecuado (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993) hacer uso de la distinción establecida por Tulvin (1972) entre la memoria episódica y la semántica para esclarecer como se estructura el conocimiento del hombre de la calle.

Las teorías implícitas pueden ser consideradas como representaciones episódicas, con una fuerte base experiencial, en las que se almacenan y recuperan los hechos usualmente autobiográficos. Estos hechos están organizados atendiendo a patrones espacio-temporales y pueden sufrir interferencias que dificultan su recuerdo, llegando incluso a producirse el olvido de los mismos. Sin embargo, el sujeto cuando acumula un número suficiente de experiencias del mismo hecho, puede llegar a realizar una elaboración cuasi-semántica de tales experiencias. Esta elaboración estaría en menor grado sujeta a la interferencia y sería más perdurable que la información episódica.

Por tanto, podemos decir que las teorías implícitas son **representaciones episódicas que, por reiteración, pueden llegar a tener carácter semántico.**

- **Carácter organizado de las teorías implícitas**

Aunque las experiencias donde se conforman dichas representaciones sean de carácter episódico, los individuos suelen responder de un modo suficientemente coherente como para postular el carácter organizado de las teorías cotidianas. Sin embargo, esta coherencia no debe ser entendida en grado extremo. No podemos esperar que las personas posean una visión absolutamente integrada del mundo. Posiblemente encontremos ciertas incongruencias entre las visiones que mantiene un mismo sujeto acerca de un fenómeno social.

Asimismo, no debemos confundir coherencia con sistematicidad y explicitud. Estas últimas son propiedades de las teorías científicas, diferentes epistemológicamente del conocimiento de la calle. Las teorías implícitas pueden resultar explicaciones inacabadas y funcionales que por mantenerse inconscientes colaboran en el carácter objetivo que cree tener el sujeto acerca de su representación. Por otra parte, pueden existir, debido al gran influjo de los determinantes situacionales sobre la conducta humana, divergencias entre lo que piensa un individuo sobre un hecho y el comportamiento manifiesto. En este sentido, y desde investigaciones en el campo de los valores, parece que no existe evidencia empírica para establecer una relación directa entre valores-actitudes y las manifestaciones comportamentales (Ajzen, 1985,1989; Ajzen y Madden, 1986; Fazio, 1990; Eagly y Chaiken 1993).

Sin embargo, estos matices no nos hacen prescindir de la *coherencia* y *organización* que caracterizan al saber cotidiano. Son, precisamente estas propiedades las que permiten hacer uso del término “teoría” al referirnos al conocimiento cotidiano y nos conducen a la necesidad de encontrar su estructura interna.

- **Carácter convencional del contenido de las teorías implícitas**

El individuo será quien moldee su conocimiento, sin que ello suponga renunciar al mundo social. Este proceso de socio-construcción supone una normatización de los contenidos de las teorías que imprime un carácter *convencional* a las representaciones de los sujetos pertenecientes a un mismo grupo social. Este convencionalismo es el resultado del proceso inductivo que realiza el sujeto para construir su conocimiento y que se lleva a cabo en las prácticas y formatos de interacción social. No obstante, las personas conocen visiones alternativas a las teorías que comparten, facilitando la comunicación intergrupo.

- **Carácter flexible de las teorías implícitas**

Es el propio funcionamiento de las teorías el que da a entender la *flexibilidad* como uno de sus rasgos distintivos. Día a día vemos como las representaciones del hombre de la calle se adecuan a las diversas demandas del contexto, haciendo frente tanto a situaciones idiosincrásicas, como puramente normativas. Parece, por tanto, que el dinamismo y pragmatismo serían las características básicas de estas estructuras mentales. De este modo, como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), el sujeto, que no

mantiene activas ininterrumpidamente sus representaciones, activaría coyunturalmente su teorías en función de las necesidades a satisfacer.

Como hemos visto, el carácter episódico, organizado, convencional y flexible de las teorías implícitas va a determinar el modelo representacional que asumamos. Por ello, se hace necesario un modelo que permita la existencia de representaciones episódicas, pero también semánticas, y puesto que las experiencias que tiene el sujeto suelen ser episódicas, y por tanto aisladas, el modelo debe explicar cómo las teorías se erigen en conjuntos organizados. Por último, como las teorías implícitas no están continuamente actuando, el modelo debe explicar cómo se activan en función de necesidades y demandas situacionales. Estas circunstancias nos conducen hacia un modelo de las representaciones mentales que suponga una visión dinámica del conocimiento.

1.4.2.1.1.- Las Teorías implícitas como representaciones dinámicas de conocimiento

Las teorías implícitas son conjuntos de conocimiento prototípico, formadas por una serie de elementos que varían en grado de tipicidad, convirtiéndose en marcos interpretativos que dirigen la conducta, permitiendo planificar, explicar y predecir los comportamientos humanos. Esta definición no supondría una objeción para asumir que funcionan como esquemas de conocimiento, tal como se sostenía desde las teorías de esquemas cognitivos (Schank y Abelson, 1977; Brewer y Nakamura, 1984, en Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993)). Estos modelos postulaban que el conocimiento se almacena en **esquemas** que serían *estructuras bien definidas* que mantienen una organización interna horizontal y basada en prototipos, que permite al

sujeto, a partir de unas piezas permanentes, adaptarse a la realidad. Desde estos modelos, los esquemas de conocimiento se organizan jerárquicamente, de modo que los elementos que conforman los esquemas más generales, situados en el nivel más alto de la jerarquía, sirven para producir otros esquemas más específicos.

Aunque algunos autores han mantenido la correspondencia entre teorías implícitas y esquemas (Rodrigo, 1985), estos modelos fueron objeto de críticas por las deficiencias que presentaban para resolver ciertas cuestiones relevantes en la construcción y funcionalidad cognitiva. Las críticas se dirigieron hacia la concepción de “prealmacenado” que se presuponía en los esquemas, de modo que la información previamente almacenada dirigía desde un procesamiento de arriba-abajo la interpretación de los nuevos inputs. Otra de las deficiencias presentes en el concepto clásico de esquema se refiere a la escasa flexibilidad y dependencia contextual que presentan. En este sentido, las “categorías ad hoc” encontradas por Barsalou (1983,1989, en Ballesteros y García, 1995) fue una de las evidencias empíricas en contra de la rigidez y falta de adecuación contextual que representan los esquemas conceptuales. También Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) señalan la imperfección de la teoría de esquemas como modelo representacional para las teorías implícitas. Los autores ponen de manifiesto el número limitado de variaciones que pueden surgir debido a los presupuestos teóricos de las misma. Señalan que desde esta perspectiva, ciertos elementos del esquema varían, alterándose ante una situación concreta, pero el resto se mantendría fijo. Asimismo, la existencia de una jerarquía esquemática lleva a usar los elementos del esquema más general para la formación del más específico. Estas dos cuestiones dan como resultado la posible explicación de sólo un conjunto finito de situaciones. Sin embargo, la realidad social no es limitada

y se erige en un número indeterminado de cambios de los que parece no poder dar cuenta la teoría de esquemas.

Estas deficiencias se intentaron superar desde los modelos representaciones conexionistas (Rumelhart, 1986, en Ballesteros y García, 1995; Hintzman, 1986) que defienden la ausencia de "compartimentos previos de conocimiento", postulando la activación del conocimiento en el momento concreto de la demanda. Desde esta perspectiva teórica, la información semántica se encuentra esparcida en múltiples elementos que actúan como átomos o neuronas. El procesamiento se desarrolla en paralelo, de modo que el conocimiento no pasa de una gran unidad de significado a otra, sino que está extendida y disgregada en una gran cantidad de elementos. Por ello, la información semántica resulta de la activación de un patrón de conexiones entre el gran número de elementos. De este modo, **la representación es un patrón de conexiones, que se activa ante una estimulación y que se transforma sumando o multiplicando activaciones** (Hintzman, 1986; Fernández Trespalacios, 1997). Como vemos, esta forma de entender el funcionamiento cognitivo implica un dinamismo en la construcción y desarrollo del conocimiento que se acerca más al modo de operar de las teorías implícitas.

Varias propuestas teóricas han surgido dentro del marco conexionista, en este sentido Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) señalan que tanto el Modelo del PDP de MacClelland y Rumelhart (1986) como el Modelo de Trazos Múltiples de Hintzman (1986), servirían como modelos representacionales de las Teorías Implícitas. Ambos, resultan muy semejantes en su descripción funcional, sin embargo difieren en su propuesta de almacenaje/recuperación de la información.

El modelo del PDP propone que la superposición de las unidades moleculares se produce en el momento del almacenaje, de modo que la activación sería la reinstalación de patrones anteriores de activación. Frente a ello, el modelo de Trazos plantea que la superposición de las unidades moleculares se produce sólo en el momento de la recuperación (Hitzman, 1986, 412). Parece pues, que Hitzman deja abierta la posibilidad de diferentes reacciones ante una situación muy similar. De este modo, si las superposiciones se realizan en el momento de recuperación, la influencia contextual y también el estado motivacional del sistema en ese momento puntual, determinarían el número de trazos que se activan y por tanto se superponen. Sin embargo, en el modelo de PDP, esta influencia queda relegada sólo al instante de almacenar, eliminando las posibles modificaciones producidas en el sistema desde el momento de almacenaje hasta la nueva situación de recuperación.

Esta diferencia entre el modelo del PDP de MacClelland y Rumelhart (1986) y el Modelo de Trazos Múltiples de Hintzman (1986) parece lo suficiente relevante como para tener que elegir entre ellos. En este sentido, nosotros pensamos que la propuesta de Hintzman (1986), al plantear la superposición de los múltiples trazos en el momento de la recuperación, refleja de modo más apropiado la actuación de las teorías implícitas, permitiendo explicar las diferentes síntesis que puede activar el sujeto ante una misma demanda. Por ello, tomaremos el Modelo de Trazos Múltiples de Hintzman (1986) para describir la estructura de las teorías implícitas.

Teoría de los Trazos Múltiples de Hintzman (1986)

El modelo de Múltiple-trazo de Memoria (Hintzman, 1986, 411) supone aceptar la existencia de un almacén único de memoria que recoge los "trazos episódicos" de información. La teoría asume que cada hecho que es objeto de atención por parte del sujeto se convierte en un trazo o propiedades primitivas de memoria. Cuando se da una repetición de dicho evento, éste no se incorpora a una representación *a priori*, más bien produce un nuevo trazo que coexiste en la memoria con los anteriores trazos de la misma experiencia. En este sistema, el conocimiento abstracto como tal no es almacenado, sino que surge en el momento de la recuperación de información por la superposición de los diversos trazos episódicos que se activan.

En modelos como el de Tulvin (1983), el encuentro repetido con elementos de una categoría produce un trazo individual en el sistema de memoria episódica, pero también una representación abstracta de la categoría en el sistema de memoria genérico (memoria semántica) separado funcionalmente del anterior. Como alternativa, Hintzman (1986,411) señala que *"... solamente los trazos de los episodios individuales son almacenados y son los agregados de trazos los que actúan en concierto en el momento de recuperar, representando la categoría como un todo."*

- **Descripción del modelo**

Rodrigo (1993) realiza una síntesis de la propuesta de Hintzman (1986), donde recoge aspectos funcionales y estructurales del modelo de Trazos Múltiples, que aporta gran claridad a la exposición. En este trabajo mantendremos la estructura de dicha síntesis, si bien la descripción del

modelo tiene como referente el trabajo publicado por Hitzman (1986, 411-426) en "*Schema Abstraction*" in a *Multiple-Trace memory Model*.

Unidad de análisis: Las unidades básicas son los **trazos o propiedades primitivas** que recogen desde simples tonos emocionales, modalidades sensoriales específicas (color, olor, etc.), propiedades accesibles a diversas modalidades (intermitencia, localización espacial, etc.) y primitivas relaciones abstractas (antes, igual que, mayor que, etc.). Por tanto, supone una opción molecular supraneural del conocimiento (Rodrigo, 1993)

Almacenaje/recuperación: cada trazo es el registro de un evento o experiencia que mantiene, imperfectamente, la configuración de las propiedades primitivas que forman la experiencia, produciéndose un almacenaje estructural de ejemplares. Así, la repetición de eventos crea nuevos trazos de memoria, por muy similar que sean a los ya existentes. Hitzman, enfatiza la distinción entre la representación activa de la experiencia actual y el conjunto de trazos inactivos que permanecen en la memoria.

El proceso de recuperación, de especial relevancia en el modelo, se realiza a través de la *Memoria Primaria (MP)/Memoria Secundaria (MS)*, propuesto por W. James en 1890, y cuya conexión es como sigue: un determinado evento es una *representación activa* en la MP que la comunica en paralelo a todos los trazos de la MS. Dicha comunicación sería una clase de proceso de "resonancia" en el que la información de la PM está siendo emitida simultáneamente a todos los trazos de la MS. La activación de un trazo, vía propiedades compartidas con la representación activa, se propaga también a otros trazos con propiedades que no se encuentran en dicho evento. Por ello, como señala Hitzman (1986,412), información que no contenía la

representación puede ser activada en la memoria, produciéndose el aprendizaje asociativo. Asimismo, la "resonancia" que llega a la MP mantendrá una intensidad y contenido propio. Su **intensidad** estará en función de la *cantidad de activación desencadenada* por la representación activa, dependiendo del número de trazos activados y su mayor o menor semejanza con la experiencia. Sin embargo, el **contenido** es el "*patrón de activación*" que resulta de las propiedades primitivas de los trazos activados en la MS, donde se contempla la redundancia o propiedades comunes que comparten dichos trazos.

Activación: la activación de los trazos es consecuencia de la influencia de factores internos y externos, siendo dirigida por las necesidades del sujeto y las demandas contextuales del momento. Este influjo determina que los conceptos, o los eventos, no tengan una representación única, produciéndose una modificación en las síntesis que se recuperan. Este hecho provee a la representación activa de marcado carácter provisional.

Estructura y mecanismos de procesamiento: el sistema supra-neural que propone el modelo se caracteriza por una elevada elasticidad y dependencia contextual.

La Estructura vendría definida por una gran red de trazos de propiedades primitivas, cuya activación viene guiada por principios asociativos. Sin embargo, su gran extensión no abarca la totalidad de las experiencias que las personas experimentan y supone que ciertas experiencias compartan propiedades. De este modo, aquellos eventos que compartan un mayor número de propiedades resultaran más semejantes entre sí.

El Procesamiento se realiza en paralelo a partir de activaciones. Como señala Hitzman, los datos se propagan en paralelo a través de una clase de "resonancia" que propicia la activación de conjuntos de trazos siguiendo las conexiones asociativas en función del estímulo. Las síntesis o representaciones activas, son el resultado del promedio de los trazos almacenados activados, que contempla su significado e intensidad, de la tarea a realizar por el sujeto, de las demandas contextuales y de las metas. Asimismo, el sistema necesita sobrepasar el umbral de activación de las pautas que posibilitan o no la función de síntesis.

Aprendizaje: el proceso de aprendizaje no produce cambios estructurales. El cambio se produce por variaciones en las redes de trazos episódicos: el añadido de nuevos trazos no modifica los antiguos pero amplía la base de experiencias y permite la construcción de nuevas síntesis. El modelo sostiene que la activación de trazos vía propiedades compartidas con la representación activa, se propaga también hasta otros trazos con propiedades no semejantes que hacen que se incorpore a la representación nueva información. Esto supone, en palabras del propio Hitzman (1986,412), *"las bases del aprendizaje asociativo"*.

Queremos finalizar este apartado con la descripción de las teorías implícitas que realizan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993): *"... las representaciones del hombre de la calle son episódicas, están organizadas en sistemas de experiencias y dan lugar a síntesis flexibles de conocimiento normativizado y adaptado a las demandas de la tarea... se activan a la medida de las necesidades del sistema, en lugar de ser conocimientos estereotipado e instanciado según la situación"*. Como se desprende de esta definición, parece pues adecuado mantener la teoría de los Trazos Múltiples de Hitzman

como modelo representacional de las teorías implícitas. No obstante, Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) señalan que no se debe confundir el resultado de una síntesis flexible de conocimiento con la organización que está en la base. Puntualizan este aspecto porque las síntesis más frecuentes en la experiencia del individuo se recuperan casi como un esquema, dada la compacidad de los trazos y la fuerza de sus conexiones. Igualmente, hay que señalar que los límites de las teorías implícitas son imprecisos ya que surgen de una base experiencial compartida. Este hecho determina que la síntesis que realiza un individuo sea, la mayoría de las veces, una combinación de varias teorías.

1.4.3.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS

Como pudimos ver en el modelo representacional de Hitzman (1986), las personas no tenemos teorías almacenadas, sino extractos de experiencias de dominio y a partir de las mismos, ante las demandas situacionales, se sintetizan las teorías. Al igual que vimos en el modelo de Hitzman, la perspectiva de las Teorías implícitas resalta, a nivel teórico, la relevante intervención del contexto a la hora de sintetizar las teorías. Por otra parte, las diversas investigaciones empíricas que se han realizado desde este modelo

(Triana y Rodrigo, 1985; Arnay, 1988; Rodríguez y Gonzalez, 1987; Marrero, 1988; Pozo, Puy Pérez, Sanz y Limn, 1992) han desembocado en la diferenciación funcional de las teorías. En las investigaciones señaladas, los sujetos se veían expuestos a dos demandas diferentes: en una primera fase tenían que reconocer y discriminar entre diferentes ideas y siguiendo criterios de semejanza procedían a agruparlas. Sin embargo, en una segunda fase, la demanda de la tarea -aportar su propio punto de vista- les suponía a los sujetos realizar un proceso atribucional. Esta disparidad en la tarea determinó que las síntesis se organizaran de modo diferente, aunque la base representacional fuera idéntica. Ante la consistencia de estos resultados, Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) abordan la necesidad de plantear dos niveles funcionales de las teorías implícitas. Los autores proponen que una teoría puede funcionar a *nivel de conocimiento* y a *nivel de creencia*. Estos niveles supondrían un funcionamiento declarativo y pragmático, respectivamente.

1.4.3.1.- Las Teorías Implícitas como Síntesis de Conocimiento o como Síntesis de Creencia.

Pocas personas estarían en desacuerdo acerca de la disparidad entre lo que puede conocer un sujeto y lo que cree. Esto supone que los individuos somos capaces de conocer diferentes teorías sobre un cierto fenómeno, aunque no todas ellas las asumimos como propias. Esta sería la gran diferencia funcional entre los dos niveles de las teorías implícitas. Así, a partir del mismo cúmulo de experiencias el individuo realiza síntesis de creencias o de conocimiento, en función de la tarea cognitiva que se precise.

Las “Síntesis de Conocimiento”

Este nivel recogería la relación de modelos culturales sobre un fenómeno determinado que se van incorporando al mundo cognitivo del sujeto a través de las interacciones sociales. De este modo, *cuando la demanda requiere diferenciar entre varias ideas o reflexionar acerca de la teoría que asumimos como propia*, el individuo realiza una síntesis de sus teorías cuyo funcionamiento se mueve a **nivel declarativo**. En este nivel de funcionamiento el sujeto emite opiniones e ideas (en el sentido que le confería Ortega y Gasset), pero no hace suyos esos pareceres.

Otra de las funciones relevantes de las síntesis de conocimiento es *favorecer el cambio de creencias* en los sujetos. Este proceso de cambio suele ser muy costoso puesto que los sujetos no suelen poner a prueba sus creencias, dado su carácter de certeza. Sin embargo, la posibilidad de construir síntesis de conocimiento alternativas a la propia favorecerá en el individuo el cuestionamiento de sus propias creencias y su cambio si lo considera necesario.

Por otra parte, en cuanto a su ubicación en la dimensión accesibilidad/inaccesibilidad cognitiva, las **síntesis de conocimiento funcionan a un nivel de conciencia explícito**, con un contenido accesible socialmente y de fuerte carácter normativo. Su **estructura interna acostumbra a ser prototípica** (Triana y Rodrigo, 1985; Arnay, 1988; Rodríguez y Gonzalez, 1987; Marrero, 1988; Pozo, Puy Pérez, Sanz y Limn, 1992), manifestándose como *síntesis puras* de conocimiento en las que los individuos no tienen problema para ubicar los enunciados más exclusivos. Sin embargo, como se

desprende de los resultados empíricos, los **límites** se mantienen **borrosos** puesto que los enunciados menos típicos pueden pertenecer a las otras teorías.

Las “Síntesis de Creencia”

La síntesis de creencia supone el modo particular en que el individuo ha asumido parte de los modelos culturales y también el modo propio que atribuimos al resto de agentes sociales. Es decir, implica la teoría/as sobre un fenómeno que asumo personalmente, así como las que atribuyo al resto de miembros del grupo. Por tanto, determinan la relación que se mantiene con el resto de las personas puesto que el sujeto ve el mundo a través de ellas. **Se mantienen la mayor parte del tiempo en un plano implícito**, no accesible a la conciencia, que favorece su carácter certero y la dificultad que tiene el sujeto para cuestionarlas.

Por tanto, el sujeto utiliza la síntesis de creencia cuando se mueve en un **nivel pragmático** *dónde hay que interpretar situaciones, resolver problemas y planear conductas*. Su contenido presenta cierta convencionalidad puesto que se forman en el seno de grupos reducidos y cercanos al individuo. Es por ello que las personas tienden a compartir las mismas creencias que los miembros de su propio grupo. La **estructura interna** que presentan las síntesis de creencias **suelen ser mixtas** (Triana y Rodrigo, 1985; Arnan, 1988; Rodríguez y González, 1987; Marrero, 1988; Pozo, Puy Pérez, Sanz y Limn, 1992). Esto supone que de las teorías alternativas sobre un dominio que conoce la persona, sus creencias se reúnen alrededor dos o tres teorías. Los **límites** que presentan las síntesis de creencias aparecen muy **marcados**; no asumiendo los sujetos todas las combinaciones posibles entre

teorías, sino solamente unas determinadas (Triana y Rodrigo, 1985; Arnay, 1988; Rodríguez y Gonzalez, 1987; Marrero, 1988; Pozo, Puy Pérez, Sanz y Limn, 1992).

1.5.- CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Como se recoge en la evolución histórica del pensamiento, el intento de delimitar qué podemos entender por conocimiento no ha cesado hasta nuestros días, evolucionando desde un individuo trascendente hacia el protagonismo de una persona social y psicológica. Es por ello que dentro de la Sociología, con la sociologización de las categorías kantianas y la noción de representación colectiva de Durkheim, y de la sociología del Conocimiento, desde la que Mannheim defiende la valía de la multiplicidad de sujetos pensantes, va cobrando importancia la relación que se establece entre el conocimiento del hombre de la calle y la realidad social en la que está inmerso.

Asimismo, también desde las distintas disciplinas de la Psicología se aborda la cuestión del conocimiento de la realidad. Así, con la llegada del paradigma cognitivo se retoma el concepto de "representación mental" para describir como la persona se relaciona con la realidad, utilizando este concepto y los procesos cognitivos al modo del lenguaje. Como hemos visto este interés genera una gran vía de investigación en la Psicología social, que entendiendo que la persona es un "pensador social" se adentra en el estudio del conocimiento que construye. De este modo, nos encontramos con una persona racionalizadora (Festinger, 1957; Heider, 1958), otras perspectivas lo describen como psicólogo ingenuo (Asch, 1946; Bruner y Tagiuri, 1954; Heider, 1958, Jones y Davis, 1965), también se describe como un entrenado procesador de datos (Schank y Abelson, 1977) o como un indigente cognitivo (Ross, 1977; Nisbett, y Ross, 1980).

Como hemos visto, como avance y desde la influencia de los investigaciones anteriores, surgen desde la Cognición Social lo trabajos en Teorías implícitas del mundo social. Con el desarrollo de esta perspectiva comienza a contemplarse al hombre de la calle como a un científico, que en su intento de interpretar y actual en la realidad social, organiza y relaciona la información entre si construyendo teorías sobre determinados dominios sociales (Wegner y Wallancher, 1977). No obstante, la analogía del hombre de la calle como científico, no ha beneficiado demasiado al primero al ser visto como un "mal constructor de teorías". Sin embargo, otros acercamientos a las teorías implícitas (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993), plantean la necesidad de abandonar esta comparación alegando que la actitud epistémica del hombre de la calle difiere de la del científico; reclamando la posibilidad de una epistemología del conocimiento cotidiano.

Dicho interés, ha sido retomado en este capítulo, desde el que se ha planteado que los individuos se sirven de teorías para interpretar la realidad social y poder interactuar en ella. Sin embargo, el hecho de que el conocimiento cotidiano cumpla los criterios mínimos para poder usar el término teoría no justifica la postura tomada desde ciertos ámbitos científicos, cuando se le exige un proceso de construcción, mantenimiento y funcionalidad similar a la teorías científicas. Como hemos visto, parece que la relación entre las teorías del hombre de la calle y científicas es más bien de inconmensurabilidad, pudiendo hablar de epistemología del conocimiento cotidiano y epistemología del conocimiento científico respectivamente; donde la primera implicaría una "teoría del saber y teoría del conocer" y la segunda una "teoría del conocer". Esta divergencia incluiría también las perspectivas paradigmáticas que parecen subyacer a ambas teorías, siendo una perspectiva interpretativa o fenomenológica la que sustenta a las teorías del hombre de la calle y una

perspectiva positivista la que encontramos en las teorías científicas. Igualmente, la diferencia sigue manteniéndose en los principios o teorías de verdad que parecen regir a ambos tipos de conocimiento. En este sentido, las teorías científicas, enmarcándolas dentro de las teorías realistas, entienden sus enunciados como verdaderos siguiendo criterios de correspondencia entre éstos y la realidad objetiva. En cambio, las teorías del hombre de la calle estarían situadas dentro de las teorías no realistas y sus enunciados se asumirían como verdaderos de acuerdo a criterios coherentistas y pragmáticos. Por todo ello, parece justificada una relación de inconmensurabilidad (Kuhn, 1970; Feyerabén, 1978) entre ambos tipos de conocimiento.

No obstante, dicha inconmensurabilidad no impide que desde el conocimiento científico se siga avanzando para un entendimiento de los procesos que sigue el del hombre de la calle para construir su conocimiento. En este sentido, las investigaciones que parten de puntos de vista individualistas, como la Teoría de Piaget (1974), entienden que el peso fundamental del proceso recae en estadio evolutivo del sujeto constructor y aunque no niegan la realidad social de individuo, ésta queda relegada a un segundo término. Por otra parte, desde visiones más sociologicistas, como sería la Teoría de las representaciones sociales (Moscovici, 1976; Jodelet, 1986), "lo social" adquiere realidad ontológica y pasa a ser el verdadero constructor del conocimiento cotidiano, quedando el sujeto a merced de la transmisión social de conocimiento. Sin embargo, como articulación de estas perspectivas polarizadas, el modelo de las Teorías implícitas presenta una visión integradora del proceso constructivo del hombre de la calle. En este sentido, consigue desarrollar una interpretación en la que se contempla tanto la dimensión personal como social del agente constructor. Para ello, sostiene que la personas, a través de un proceso socio-constructivo, se sirven de representaciones

mentales para significar el mundo social en que se mueven. Para llevar a cabo este proceso, el hombre de la calle desarrolla teorías implícitas de los diferentes dominios sociales “... estas teorías implícitas se consideran **representaciones individuales basadas en experiencias sociales y culturales**” (Rodrigo, Rodríguez y Marrero, 1993).

Como hemos visto, el modelo de teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) responde a las expectativas de un modelo de construcción del conocimiento cotidiano. En este sentido, los autores presentan las teorías implícitas del mundo social como representaciones episódicas, que pueden dar lugar a síntesis normativas que funcionan como conocimiento o creencia en función de la demanda contextual. Esta dualidad funcional, a partir de la misma base representacional, da cuenta de cómo el hombre de la calle se sirve de su mundo mental para funcionar de modo declarativo o de modo interpretativo y pragmático. De este manera, quedaría explicado como las personas, conociendo gran variedad de explicaciones sobre un fenómeno social, sólo asumen como propias algunas de ellas, pasando a interpretar y comportarse de acuerdo a este cuerpo de creencias.

Por tanto, la flexibilidad requerida para esta doble función hace que la representación mentales no sean estructuras preexistentes (Hintzman, 1986), sino que su estructura responda a una amplia red de trazos o propiedades primitivas episódicas (redes neurales), que al activarse generan un de un “patrón de activación” puntual que dota de significado a la representación y en el que intervienen la intensidad y fuerza de la activación, las demandas del ambiente y el estado motivacional del sujeto.

Como hemos visto, este modelo supone una conjunción entre el sujeto y "lo social", implicando, a nuestro entender, un avance en el entendimiento del conocimiento cotidiano. Así, dado que uno de fines de este trabajo es acercarnos al conocimiento que tiene el hombre de la calle sobre el liderazgo, pensamos que puede ser el modelo teórico adecuado para conocer un fenómeno tan relevante como el liderazgo organizacional. De hecho, desde la investigación en el campo del liderazgo surge a mediados de los años 70 una nueva aproximación para el estudio del mismo (Eden y Leviatan, 1975; Pfeffer, 1977). Desde esta perspectiva, podemos entender el liderazgo como un proceso de atribución en el que los individuos a partir de sus teorías implícitas del liderazgo (T_sIL) perciben a otro individuo como líder.

Sin embargo, antes de adentrarnos en las teorías del liderazgo que activa el hombre de la calle, y para mantener el paralelismo entre el conocimiento cotidiano y el científico, pensamos que es necesario dar cuenta de cómo se ha tratado desde el mundo de la ciencia tan complejo proceso.

Por ello, en el capítulo siguiente se da cuenta de la falta de unanimidad en la delimitación del concepto, así como la ausencia de una definición aceptable para todos los investigadores del liderazgo. Igualmente, se presenta, como resultado de estas divergencias, los diferentes teorías científicas del liderazgo. En este trabajo, hemos optado, al agrupar dichos modelos teóricos, por la distinción hecha por Bass (1985) entre el liderazgo transaccional, basado en el refuerzo condicional, y el liderazgo transformacional que basa la relación fuera de cualquier intercambio entre líder y empleado, siendo el interés del líder conseguir el crecimiento motivacional del trabajador y la organización.

CAPÍTULO 2

TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL LIDERAZGO

"... lo verdadero, y aun lo científicamente verdadero, no es sino un caso particular de lo fantástico. Hay fantasías exactas. Más aún: sólo puede ser exacto lo fantástico. No hay modo de entender bien al hombre si no se repara en que la matemática brota de la misma raíz que la poesía, del don imaginativo". **Ortega y Gasset, 1940.**

2.1.- INTRODUCCIÓN

Como se señaló al comienzo de este trabajo, nos interesa acercarnos a los modelos mentales que desarrolla el hombre de la calle para representarse el liderazgo. Sin embargo, para alcanzar nuestro propósito no podemos olvidar la existencia de todo el cuerpo de conocimientos científicos que han ido desarrollándose sobre el liderazgo. Estas teorías científicas pasan a formar parte del trasfondo cultural (Moscovici y Hewstone, 1984), diluyéndose en el "conjunto de significados" que nutre a la persona en la elaboración de sus teorías sobre cualquier fenómeno social. Por ello, en este capítulo vamos a acercarnos al conocimiento sobre el liderazgo elaborado científicamente.

Gran parte de los trabajos realizados en ciencias sociales coinciden en subrayar la dificultad en delimitar el constructo del liderazgo. Es probable que por ello muchas de las publicaciones sobre el tema lo introducen con enunciados como: "Uno de los temas más estudiados es, posiblemente, el liderazgo...", para terminar con la coincidencia de la necesidad de aunar criterios acerca del fenómeno que nos ocupa.

A pesar de las discrepancias, existe unanimidad a la hora de reflejar el grupo¹ como contexto en el que se desarrolla el fenómeno. Ciertamente, parece impensable que pudiera darse la reciprocidad que dicho proceso conlleva en un contexto unipersonal. No obstante, hay que señalar, que dicha reciprocidad es asimétrica, pues conlleva cierta dosis de poder que

¹ Cabe entender la existencia de un grupo aunque nos encontremos ante la sola presencia de dos personas. En este sentido, como vemos en Huici (1987), se pronuncian autores como Turner (1981a, 93) cuando define como grupo: "dos o más individuos que comparten una identificación social de ellos mismos, o se perciben en sí como miembros de una categoría social". Igualmente, Bales (1950, 33) cuando propone la definición de pequeño grupo dice: "Cualquier número de personas que entablan una interacción unas con otras en una sola reunión cara a cara...).

otorga diferencias a cada uno de los actores. Igualmente, existe acuerdo en entender que los *"líderes son agentes de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de los demás les afectan a ellos-"* (Bass ,1990,19-20).

Tanto en el contexto social como organizacional el tema se ha encontrado unido a conceptos como "poder", "autoridad", "influencia", "persuasión"... y sin coincidir en ninguno de ellos, parece que nos encontramos ante un hecho que los implica a todos. Como señalan Katz y Kahn (1985, 335), autores como McGregor (1960) y Likert (1961) explican la eficacia y desarrollo de las organizaciones en base al fenómeno del liderazgo. Por el contrario, autores de la talla de March y Simon (1958), en su trabajo sobre las organizaciones, no hacen mención alguna al mismo. En este trabajo coincidimos con los primeros y consideramos al liderazgo pieza angular de la organización. Siguiendo el trabajo de Katz y Kahn (1977, 1985, 339-342), pasamos a justificar dicho punto de vista.

Katz y Kahn proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo en la organización. Serían las siguientes:

① **La imperfección del diseño organizacional:** puesto que la interacción real que se desarrolla en la organización es mucho más compleja que el diseño formal de ésta, se hace necesaria una articulación entre ambas. Dicha articulación debe llevarla a cabo el líder.

② **Cambio de las condiciones ambientales.** La organización como sistema abierto gestiona las variaciones ambientales de cierta amplitud, volviendo a su estado de equilibrio sin que haya cambiado como sistema. Sin embargo, ante fluctuaciones ambientales de gran envergadura la vuelta al equilibrio pasa por un cambio en el sistema. Como señalan los autores (ibid): *“Es a esta escala cómo la adaptación requiere capacidad inventiva y de creación más allá de lo que pide la ejecución de los requerimientos del rol. Se necesita liderazgo de primer orden”.*

③ **La dinámica interna de la organización.** La diferencias entre los distintos subsistemas junto a las nuevas funciones, fruto del ajuste al cambio ambiental, hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder.

④ **La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones.** Los miembros de la organización incorporan a su relación organizacional experiencias extramuros y nuevas necesidades, fruto de su evolución individual, que pueden no corresponderse con las requeridas por su rol. Si se tiene una posición más firme en la estructura - y el líder la tiene -, sus necesidades pueden transformarse en el motor de cambio que conduzca al resto de miembros.

Junto a la necesidad del liderazgo organizacional, Katz y Kahn también describen su naturaleza. La exponen como el resultado de la intersección de factores estructurales sociales y las peculiaridades de los sujetos que conforman dicha estructura. Para ello, proponen tres tipos de conducta de liderazgo:

- ① *“La introducción de cambios estructurales o sea la formulación de política.*
- ② *La interpolación de estructura; es decir, la integración de la estructura formal existente, o improvisación.*
- ③ *El uso de la estructura formalmente proporcionada..., o el hecho de administrar”.* Katz y Kahn (1985, 343-344).

En la Figura 1 aparece resumida la propuesta de estos investigadores:

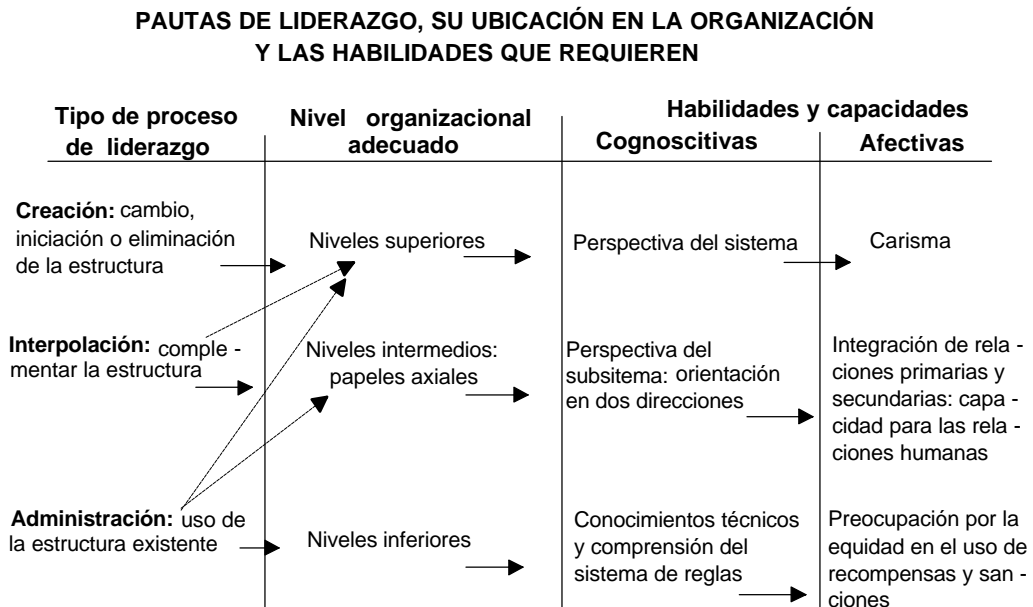


Figura 1: Fuente: Katz y Kahn (1985, 346)

2.2.- EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN

Encontrar una definición que satisfaga a los muchos investigadores que han ahondado en el estudio del liderazgo parece casi quimérico. Una muestra de ello la encontramos en el reconocido trabajo de R.M. Stogdill publicado en su *Handbook of leadership* en 1974. En esta obra el autor recoge más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías. Del mismo modo, B. M. Bass sigue contemplando esta cuestión en su *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* de 1990 donde se mantiene la categorización para poder adentrarnos de modo comprensivo al fenómeno que nos ocupa. Así pues, el liderazgo según refleja Bass (1990,11-18) ha sido concebido:

- **Como núcleo de los procesos grupales:** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Autores como Krech y Crutchfield (1948) se encontrarían en este apartado al señalar que el líder *“en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo”*. Igualmente, consideramos que la aproximación de Schein (1988) al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría.
- **El líder como un individuo con una "personalidad impactante":** el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. Las teorías del Gran Hombre que veremos posteriormente responderían a esta descripción. También la Teoría de los Rasgos del Liderazgo quedaría dentro de este apartado.
- **Como el Arte de inducir a la sumisión:** el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder. Como señalaba All-

port (1974), *"el liderazgo... es control social personal"*. La Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente.

- **Como una relación de poder**, donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo.

- **Como un modo particular de "Persuasión"**. El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. Autores como Copelan (1942) entienden que *"el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción"*.

- **Como expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Así, Hempill (1949a) define el liderazgo *"como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales"*. Las investigaciones de las Universidades de Ohio y Michigan acerca del liderazgo se ajustarían a esta concepción.

Como un instrumento para la consecución de metas: el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Autores como Bellow (1959) define el liderazgo como *"el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo"*. Del mismo modo, podemos encontrar esta concepción del liderazgo en el con-

cepto de "Sintalidad del Grupo" propuesto por Cattell (1951). Además, existe en la propuesta de Cattell un interés añadido al proponer que cualquier miembro del grupo es líder en función de su influencia sobre la sintalidad grupal. Por tanto, para Cattell no existe un líder grupal, más bien cada miembro del grupo es líder en cierto modo.

- **Como un proceso de "influencia"**. El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo. También podría entenderse como una relación similar a la que acontece en la influencia de las minorías (Pérez y Mugny 1988). Navas y Molero (1995, 702) señalan a autores como Brown (1988), Homans (1961) y Hollander (1969) como defensores de esta perspectiva. Así, el mismo Brown (1988, 67) apunta: *"lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos"*.

- **Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Bogardus (1929) reflejaría esta concepción cuando dice que *"como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo"*.

- **Como una diferenciación de roles:** de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, Sherif y Sherif (1956) sugieren que *"el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas reciprocas entre el líder y los otros miembros"*.

- **Liderazgo y Dirección.** Conocido es que dirigir no tiene por qué implicar liderar. Sin embargo, autores como Kochan, Schmidt y de Cotis (1975) señalan que "directivos y ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez".

Como reflejan las líneas anteriores es extensa la pluralidad de acepciones del liderazgo. Posiblemente un criterio eficiente sea, como sugiere el propio B.M. Bass, utilizar aquella definición que sea más adecuada al contexto objeto de análisis. Así, en el ámbito de la Psicología Organizacional también se ha abordado el problema definicional. Como señalan Katz y Kahn (1978), en el contexto de las organizaciones, el liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo o el conjunto de conductas de un miembro de dicha organización.

Nosotros entendemos con Katz y Kahn (1985, 337) que "*... la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización*". Sin embargo, la incorporación de algunos de los factores que contemplan las diversas definiciones ayudarían en la descripción del fenómeno del liderazgo. En este sentido, entendemos que el **líder es aquella persona que, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, induce y/o transforma la estructura grupal, ejerciendo una mayor influencia sobre el grupo de la que éste puede ejercer sobre ella.**

2.2.1.- LA FIGURA DEL DIRECTIVO-LIDER

Existe unanimidad en la literatura científica sobre la diferencia conceptual entre liderar y dirigir. En esta línea, autores como Menguzzato y Renau (1991, 329-330) señalan esta discrepancia en los términos siguientes: "*La **dirección** es una función que implica a todos los **miembros de una organización dotados de autoridad formal**, y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo... el **líder** es una persona a quien le es posible **influir en las actitudes y opiniones** de los miembros de un colectivo **sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal**" (negrita propia).*

Igualmente, para Warren Bennis (1985 en Kennedy, C. 1994,30) "*los directivos hacen las cosas bien. Los líderes hacen lo que deben*". Este autor encontró cuatro capacidades en su estudio del liderazgo:

① **Gestión de la Atención** atribuida **a una visión** en la que los demás puedan creer y que los demás puedan adoptar como propia. Ésta tiene que ver con el largo plazo; los imperativos del mercado son a corto plazo. Con ella el líder proporciona el imprescindible puente que une el presente con el futuro de la organización.

② **Gestión del Significado** (Comunicación). Comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización y propiciar que se comparta esta visión a largo plazo.

③ **Gestión de la Confianza**. La confianza es el aglutinante emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia e integridad.

④ **Gestión de Sí Mismo.** Persistencia, conocimiento de sí mismo, voluntad para correr riesgos, dedicación y reto. Sobre todo, voluntad de aprender de la adversidad y el fracaso. La persona que aprende está al acecho de los fallos y errores. No hay nada peor en el liderazgo que el éxito prematuro.

Sin embargo, dada la complejidad del entorno organizacional² y el constante cambio en el que se encuentra inmerso, autores como Kochan, Schmidt y Cotiis (Bass 1990) coinciden en señalar que **el directivo actual debe ser un "líder" dentro de la organización que conduce**. Para Blake y Mouton (en Menguzzato y Renau, 1990,330), el directivo-líder debe lograr la consecución de los objetivos propuestos *"a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, además de crear una cultura que:*

- ① *Favorezca y mantenga las performances³ cualitativas y cuantitativas máximas.*
- ② *Estimule y emplee la creatividad.*
- ③ *Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio.*
- ④ *Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.*
- ⑤ *Busque y encuentre nuevos desafíos".*

Siguiendo en esta línea, y desde un enfoque cultural, para Schein (1988) **la característica definitoria** del directivo-líder **sería la capacidad de crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento pre-**

² Denominado en el enfoque Socio -Técnico y en el campo del Management (Ansof,1985) "entorno

ciso. Este autor señala que para que pueda realizar la segunda de sus funciones debe evitar "caer preso de su propia creación". Schein propone una serie de cualidades que ha de poseer el líder para trascender su propia cultura:

① **Percepción y Visión:** debe percibir el problema y tener una visión clara de los problemas culturales. Además, debe darse cuenta de su propia debilidad y observar si sus defensas son un obstáculo para una óptima actuación.

② **Motivación y Habilidad:** estas son necesarias para intervenir sobre el proceso cultural. Debe tener la voluntad de desbloquear su propia empresa. Para esto es necesario que el líder se sienta implicado de lleno en la empresa, incluso por encima de sus propios intereses.

③ **Fuerza Emocional:** la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización. A la vez, debe servir de apoyo a la empresa aunque en algunos momentos sus miembros se resistan a ello.

④ **Capacidad para cambiar las presunciones culturales:** para llevar a cabo tal cometido, el líder debe tener la capacidad de provocar una "redefinición cognoscitiva" a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales.

⑤ **Implantación del compromiso y la participación:** además de guiar, el líder debe *saber escuchar* a los miembros de la organización. De este

³ El término utilizado en nuestro país sería "logros".

modo, el resto del grupo adquiere una visión propia de los problemas culturales. Será a través de la participación como conseguirá el líder la motivación necesaria en el resto del equipo para que se efectúe la redefinición cognitiva necesaria que propicie la aceptación de las nuevas presunciones básicas y, por tanto, el abandono de las anteriores.

Agudeza: debe distanciarse de la cultura empresarial y disponer de la agudeza suficiente para contemplar los sentimientos e ideas que, al darse por sentados, no se encuentran a un nivel de accesibilidad cognitiva.

Como se desprende de las aportaciones de Blake y Mouton, Bennis y Schein, el directivo-líder debe ser un individuo que establezca un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización, siendo por tanto inevitable la confluencia del rol de directivo y líder en los dirigentes actuales; aunque para algunos investigadores estos autores están describiendo de nuevo "al gran hombre". Sin embargo, el propio B.M. Bass (1990), alertando sobre la necesidad de dejar de lado viejos prejuicios, plantea la presencia forzosa de estas personas en las organizaciones que quieran proseguir en su desarrollo.

Igualmente, esta conjunción entre liderazgo y dirección parece también tener realidad en el mundo mental de la gente. Así, desde los modelos de la categorización del liderazgo (Zaleznik, 1977) se señala que las personas utilizan las mismas categorías para definir a los líderes y a los directivos, si bien las diferencias parecen ser intra-categoría, al ser el líder visto como más prototípico que el directivo.

2.3.- MODELOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO

En este apartado se revisarán las diferentes perspectivas teóricas desde las que se ha abordado el estudio del liderazgo. Al igual que ocurría al referirnos al problema de las definiciones, el número de teorías que recogió Stodgill estaría próximo a las 30. Esta cifra podría tomarse como un indicio más de la complejidad del fenómeno del liderazgo. Sin embargo, menor ha sido el número de las que han dominado el contexto de la investigación. En este sentido, Bass (1990) apunta que los mayores logros aparecieron en los modelos surgidos dentro de algunos paradigmas de las ciencias sociales; una muestra sería el Modelo de Conducta del Liderazgo, enmarcado dentro del paradigma conductista y la Teoría del Liderazgo Transformacional, que se ha nutrido de la teoría motivacional.

Por otra parte, alrededor del liderazgo ha existido desde siempre la conocida controversia *"el líder nace o se hace"*. Esta divergencia surge con la aparición de las Teorías Conductistas del Liderazgo, en la década de los 50, que introducen una nueva perspectiva de estudio que podría resumirse en la frase: *los comportamientos que conforman un liderazgo eficaz pueden aprenderse*. Hasta aquellas fechas, los distintas aproximaciones teóricas examinaban el liderazgo bajo la presunción de que los grandes líderes nacían con un "halo" especial que hacía de ellos seres singulares y superiores. Como veremos, desde la Filosofía y Sociología de finales del siglo XIX se sostiene esta visión del líder, existiendo reminiscencias de la misma en la visión del liderazgo defendida por la Teoría de los Rasgos en el campo de la Psicología Diferencial de la Personalidad.

Posteriormente, junto a las dos concepciones extremas, van apareciendo diferentes modelos que señalan la importancia de los rasgos de personalidad del líder junto a la posibilidad de aprender estilos óptimos de liderazgo. Igualmente, distintas investigaciones, más interesadas en las relaciones grupales, entienden el liderazgo como uno de los roles que surgen dentro de la interacción organizacional. Otros acercamientos, reaccionando a lo que se podría denominar “visión unilateral centrada en la figura del líder”, se acercan al liderazgo destacando la interacción diádica entre seguidor-líder; sin seguidores no se puede dar el proceso de liderazgo.

Por nuestra parte, en el presente capítulo reuniremos las diferentes aportaciones teóricas en las dos categorías propuestas por Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995). Estos autores clasificaron los diferentes modelos en dos apartados, tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de miembros del grupo, y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. Burns, Bass, Avolio y Crawford, junto a otros autores, señalan que la primera categoría comprende a aquellos modelos que describen el fenómeno como un intercambio entre el líder y sus seguidores. De este modo, los **Modelos Transaccionales** defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos. En palabras del propio Bass (1996, internet) *“el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes, gratificaciones y/o amenazas de castigos”*. La segunda categoría, **Modelos Transformacionales**, englobaría a aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio. Como señala Burns (1978) estos líderes *in-*

vitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

2.3.1.- EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En la última década ha cobrado relevancia la existencia de un líder transformador. Aunque fue a finales de los años 70 cuando Burns (1978) abordó el liderazgo transformacional, ha sido Bernard M. Bass el autor que más ha defendido esta perspectiva teórica. Sin embargo, para sus detractores -Peter Gronn (1995) sería un claro exponente- este enfoque no implica un acercamiento al fenómeno que aporte nueva luz. Más bien se asemejaría a la viejas Teorías del Gran Hombre. Desde esta similitud, refleja la vuelta a un pensamiento que colisiona con los principios democráticos del Movimiento del Desarrollo Organizacional (Gronn, 1995 internet). Aunque no es el objeto de este trabajo, parece que la teoría de Bass ha despertado viejos fantasmas que podrían distorsionar la comprensión del modelo transformacional. Coincidimos con Bass (1996) cuando en su replica al artículo "The Current Obsession with Transformational Leadership" de Gronn (1995), señala que el líder transformador no coloca en posición de inferioridad al líder transaccional. Al contrario, significa un paso adelante en la descripción del fenómeno del liderazgo, pudiendo reflejar a través de un modelo teórico un modo de relación entre los individuos que posee realidad social, pero que no había encontrado su correlato científico.

En este trabajo se describirá el modelo defendido por Bass (1980), Bass y Avolio (1988,1990, 1994). Asimismo, incluimos en este apartado la

Teoría del Hombre⁴ Z de Maslow (1965) y el modelo propuesto por Nichols (1988).

2.3.1.1.- TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS

Desde este modelo, se defiende el denominado paradigma del Líder Transaccional-Transformacional, donde se considera al liderazgo como el reforzamiento contingente a los seguidores -transaccional- o el motor para el desarrollo de los seguidores -transformacional- (Bass (1997).

Para Bass (1984, 1996), Bass y Avolio (1988,1990, 1994) este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Como señala Crawford (1995, internet), *"un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior"*. En este sentido, Burns (1978, 425) sostiene que *" la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor"*. Quisiéramos señalar que el término seguidor no nos parece muy acertado en este contexto, sin embargo la transcripción literal de las fuentes originales incluyen este vocablo (*follower*).

Estos autores sugieren que el transformacional sería una extensión del liderazgo transaccional. Así, como apuntan Bass y Avolio (1989) los líderes transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo transformacionalmente. Por tanto, *"este paradigma emergente requiere un cambio simple: valorar al empleado por su*

⁴ Esta teoría es mencionada como *"eupsychian management"* por Bass (1990, 44) en su *BASS & STODGILL. Hand-*

propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico, y a la vez aumentar los intereses del colectivo” Crawford (1995, internet).

Crawford (1995, internet), señala las seis características centrales de personalidad que podríamos encontrar en estos líderes y que fueron propuestas por Hackman y Johnson (1991). Estas serían:

① **Creativo**: manifiesta un desafío constante al status quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.

② **Interactivo**: para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés y sin la involucración del ego. Esta interacción no es negociable.

③ **Visionario**: comunican una *visión* de la organización que supera a la anterior, fomentando que sea compartida por el resto de los miembros.

④ **Empowering (invertir de poder)**: capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla. Es un término recíproco al poder. En otras palabras, el poder se traduce en “empowering” y el “empowering” crea más poder. Promociona la responsabilidad, trasladándola a los seguidores.

⑤ **Apasionado**: se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite mantener un fuerte compromiso con la *visión*.

Ético: poseen patrones éticos más altos. Parece que tienen la capacidad para hacer lo correcto en cada momento.

Bass(1985) y Bass y Avolio (1990) desarrollaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo. Siguiendo a Bass (1997, 133), el cuestionario mide el liderazgo a partir de los componentes que se describen a continuación:

Liderazgo Transformacional: *Influencia Idealizada (Carisma). Motivación inspiracional. Estimulación intelectual. Consideración individualizada.*

Liderazgo Transaccional: *Recompensar contingentemente. Dirección activa por Excepción. Dirección Pasiva por Excepción .*

Ausencia de Liderazgo: *Laissez-Faire Leadership.*

Bass (1996) señala que el líder transformacional se comporta cuando las circunstancias lo requieren de modo transaccional. También señala el autor, en el artículo de replica a Gronn (1995) "La ética del liderazgo Transformacional", que existe otro tipo de liderazgo que denominado **Pseudo-transformacional**. Éste sería aquel líder que se sirve de todas las características descritas para conseguir un fin narcisista, siendo la motivación última su propio beneficio. En la tabla 1 resumimos las diferencias entre ambos líderes:

LÍDER TRANSFORMACIONAL	LÍDER PSEUDO-TRANSFORMACIONAL
Preocupados en el desarrollo de los segui-	Interesados en mantener la dependencia de

dores. Sinceros al referirse a sus valores. Canalizan su necesidad de poder de forma socialmente constructiva al servicio de la colectividad. Son imparciales. Coherencia entre su comunicación verbal y no verbal.	los seguidores. Mienten al referirse a sus valores. Canalizan su necesidad de poder en beneficio personal. Son parciales para beneficio propio. Contradicción entre su comunicación verbal y no verbal.
---	---

Tabla 1. Fuente: elaboración propia a partir de Bass (1996, Internet)

Por último, señalar que el propio Bass (1996) apunta que el líder Transformacional es denominado por Conger y Kannungo (1988) como Líder Carismático. Sin embargo, a nuestro juicio, la categoría de estos autores recogería tanto al líder transformacional como al pseudo-transformacional. Por tanto, el entender ambas denominaciones como sinónimas implicaría no contemplar la ampliación hecha por Bass en 1996 y supondría perder una matización esencial para el concepto de liderazgo. Por ello pensamos que el líder carismático de Conger y Kanungo puede ser un líder transformacional o pseudo-transformacional de Bass.

2.3.1.2.- LA TEORÍA DEL HOMBRE Z DE MASLOW

La aparición en las Ciencias de la Organización de la "Teoría Z" vino de la mano de William Ouchi en 1981, después de su estudio acerca de las organizaciones japonesas. Su parecido con la teoría del mismo nombre de Maslow aplicada al individuo es alta. Ahora bien *"la teoría Z de Maslow precedió en veinte años al bien conocido libro de Ouchi sobre las prácticas de*

*la empresa japonesa, certeramente titulado **Teoría Z** (1981). Para nuestra sorpresa, no se hace ninguna referencia a Maslow en el libro de Ouchi." (Cox, R., en Maslow, A. 1991-390).*

Parece, por los datos aportados por Cox, que fue el psicólogo de la motivación Abraham Maslow el autor pionero de la denominada Teoría Z. Su modelo toma como base explicativa su famosa jerarquía motivacional. El autor propugna que la motivación es función de las Necesidades humanas y que éstas pueden clasificarse jerárquicamente. De este modo, plantea la existencia de una función evolutiva creciente a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades. Hasta que un nivel de necesidad inferior en jerarquía no esté cubierto, el nivel superior quedaría vedado (y, por tanto, no motivaría). A su vez, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función.

En la tabla 2, aparecen los distintos niveles de necesidades aplicados al contexto organizacional.

TIPO DE NECESIDAD		Ejemplo
SECUNDARIAS	Autorrealización	- Incitación al compromiso total del trabajador - El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador
	Ego	- Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía, de responsabilidad y de control personal - El trabajo engrandece la identidad personal - Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (promociones, "empleado del mes", recompensas).

	Social	- Organización del trabajo que permita la interacción con los colegas - Facilidades sociales y deportivas - Excursiones entre los miembros de la oficina y la fábrica
PRIMARIAS	Seguridad	- Planes de Salud y de Pensiones - Puesto seguro - Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la empresa
Fisiológicas		- Sueldos y salarios - Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo

Tabla 2: Cómo las organizaciones deben satisfacer las Necesidades de Maslow (tomado de Morgan, 1990, 33).

En un principio, Maslow identificó 5 niveles de necesidad que, a su vez, reunió en dos grupos: las *Primarias* y las *Secundarias*. Posteriormente, desarrolló su modelo y amplió los 5 niveles a 6. Dicha ampliación contemplaba un nivel superior que denominó Trascendencia. Esta incorporación, que podemos ver en la tabla 3, proporcionaba la base para exponer su **Teoría del Hombre Z**.

El propio Bass (1990) hace referencia a esta propuesta cuando denomina a la teoría de la dirección de Maslow como *"theory of eupsychian mangement"*. A nuestro entender, el Hombre Z de Maslow supondría el eslabón siguiente a la teoría X e Y de McGregor del liderazgo. De este modo, teniendo en cuenta el nivel de necesidad en que se halla el líder y su manifestación a nivel de estilo de liderazgo, podríamos sintetizar dicha relación tal como aparece en la tabla 3.

NECESIDADES		ESTILO DE LIDERAZGO
6.- Trascendencia	Secundarias	Z
5.- Autorrealización		Y
4.- Estima/Estatus		X
3.- Sociales		
2.- Seguridad	Primarias	
1.- Fisiológicas		

Tabla 3. Adaptación propia a partir de Grandio (1996, 298):
Jerarquía definitiva de Necesidades de Maslow (1971).

Como muestra la tabla 3, hemos estimado que existiría una correspondencia entre los tres tipos de personas descritos por Maslow y tres estilos de liderazgo. Los dos primeros corresponden al líder X e Y de McGregor, quien estableció su modelo partiendo de la citada pirámide. El tercero sería el líder Z, que Bass (1990) denomina Autorrealizado y que como señala Burns (1978) es potencialmente un líder transformacional.

Los estilos de liderazgo se describirían como sigue:

- ① **Los líderes X:** individuos que aún no habían alcanzado el nivel de las Necesidades de Autorrealización.
- ② **El líder Y:** sería el directivo centrado en las Necesidades de Autorrealización y que Maslow rebautizó como autorrealizadores "meramente sanos".
- ③ **El líder Z:** serían los Líderes Trascendentes y alcanzaban el nivel más allá del Y.

Maslow llegó a enumerar hasta 23 rasgos distintivos del líder Z respecto al Y. Estos quedan reflejados a continuación en la tabla 4:

- 1.- Para los Z, las experiencias cumbres y mesetarias se convierten en lo más importante de su vida.
- 2.- Hablan fácil, natural, normal e inconscientemente el lenguaje del Ser (lenguaje-B), el lenguaje de los poetas, místicos, visionarios, personas profundamente religiosas ... etc.
- 3.- Perciben la realidad de forma unitiva o sagrada al mismo tiempo que la ven al nivel práctico o cotidiano.
- 4.- Están metamotivados mucho más consciente y deliberadamente, es decir, ven los valores del ser y les motivan más la belleza, la verdad, bondad, etc.
- 5.- Parece que se reconocieran e intimaran casi inmediatamente.
- 6.- Son más sensibles a la belleza.
- 7.- Son más holistas respecto al mundo. La humanidad es una y conceptos como el "interés nacional", la "religión de mis padres" o "diferentes grados de personas o de cociente intelectual" dejan de existir.
- 8.- Tendencia natural a la sinergia (intrapsíquica, interpersonal, intracultural, e internacional), en el sentido de trascender la dicotomía entre el egoísmo y la generosidad incluyendo a ambos bajo un concepto de orden superior.
- 9.- La trascendencia del ego se hace con mayor facilidad.
- 10.- No solo se hacen querer, sino que parecen más "de otro mundo", más terribles en el viejo sentido.

- 11.- Como consecuencia de lo anterior son más capaces de innovar, de descubrir lo nuevo, de hacer que lo que existe en potencia se realice.
- 12.- Son menos felices que los sanos, en el sentido de una especie de tristeza cósmica, debido quizás a que perciben lo que fácilmente "podría ser" y, desgraciadamente, no se lleva a cabo.
- 13.- Los conflictos debidos al inherente elitismo de toda doctrina de Autorrealización son resueltas perfectamente por la capacidad de vivir simultánea en los niveles B y D de la realidad.
- 14.- Exhiben una correlación positiva, y no a la inversa como es habitual, entre el incremento del conocimiento y el incremento del misterio y del asombro. La mayoría de la gente considera que el conocimiento científico disminuye el misterio y, por consiguiente, el miedo, puesto que para la mayoría, el misterio engendra temor.
- 15.- Tienen menos miedo de los "chiflados" y "majaretas" que los demás, por lo que es muy probable que sean buenos selectores de gente creadora, lo cual también los haría los mejores directores de personal, selectores o consejeros.
- 16.- Están más "reconciliados con el mal " al verlo desde una estadio más alto, fruto de su conocimiento más profundo y, paradójicamente, más decididos a combatirlo.
- 17.- Se ven más como portadores de talento, instrumentos de lo transpersonal, lo cual produce una especie de desapego de sí mismo que a los no trascendentes puede parecer arrogancia, pomposidad o incluso paranoia.
- 18.- Tienen a ser más profundamente religiosos aunque desde un punto de vista convencional pueden parecer "antirreligiosos".
- 19.- Trascienden el Ego mientras que los Y son esencialmente "identidades fuertes", con un "Yo fuerte".
- 20.- Más experiencia de "talidad" que los demás: se quedan hipnotizados por los colores de un charco o el movimiento de una oruga.
- 21.- Mayor impulso a contemplar y examinar frente al común impulso de "hacer algo" al objeto.
- 22.- Son "postambivalentes" en el sentido de amor, aceptación y expresividad totales, incondicionales y sin conflictos, en lugar de la habitual mezcla de amor y odio que pasa por "amor", amistad, sexualidad, autoridad, poder, etc.
- 23.- Prefieren crecientemente ciertas clases de "metapaga" frente a la "paga" común.

Tabla 4. Fuente: Síntesis de Grandio, 1996 a partir de Maslow (1971, 335-349)

El autor apuntaba que estas cualidades de la Persona Z no sólo eran características de artistas, filósofos o místicos sino que encontró *"tantos autorrealizadores trascendentes entre los hombres de negocios, industriales, directores, educadores y políticos como entre los «religiosos» de profesión, los poetas, intelectuales y otros que se supone son autorrealizadores trascendentes y así se les etiqueta oficialmente"*. (Maslow, A. 1971 p. 348).

2.3.1.3.- LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE NICHOLS

Para Nichols (1988) cabe hablar de ocho estilos de liderazgo como resultado de la combinación de tres dimensiones. Éstas contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en aras a la satisfacción de las necesidades (Menguzzato y Renau, 1991). Estos factores serían:

- ① **Mutualidad de intereses:** oscilaría entre la persecución del interés del líder o compartir intereses con los seguidores.
- ② **Poder:** fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo.
- ③ **Compromiso:** en esta dimensión encontraríamos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc.

Como muestra la tabla 5, partiendo de las dimensiones anteriores los estilos de liderazgo que propone Nichols (1988) serían los siguientes:

INTERÉS	PODER	COMPROMISO	ESTILO LIDERAZGO
Mutualidad de intereses	Poder restringido	Compromiso	Transformador
		Intercambio	Transaccional
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata Transformador
		Intercambio	Autócrata Benevolente
Propio interés	Poder restringido	Compromiso	Seductor
		Intercambio	Manipulador
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata seductor
		Intercambio	Autócrata

Tabla 5. Tipos de Liderazgo de Nichols (Menguzzato y Renau, 1991, 338)

Como podemos ver en la tabla 5, el autor propone la existencia de un “Líder Transformador”. Este estilo describe al líder que hace suyos los intereses grupales, haciendo escaso uso del poder que le confiere su puesto en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que le lleva a intentar fomentar el crecimiento del grupo. Como podemos ver esta descripción mantiene una gran similitud con el líder transformacional de Bass (1985), siendo dicha semejanza la que nos llevó a incluir este modelo en esta categoría.

2.3.1.4.- CRÍTICAS AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Los detractores de estos modelos coinciden a la hora de señalar que esta perspectiva sitúa de nuevo el estudio del liderazgo a principios del siglo XX. Las principales críticas se vierten sobre el modelo propuesto por Bass y sus colaboradores, objetando que con esta propuesta retornamos a las viejas teorías del gran hombre. Así, autores como (Gronn, 1995 internet), lanzan duros reproches contra la propuesta de Bass, llegando a acusarlo de ir en contra de los principios democráticos del desarrollo organizacional.

Por otra parte, parece que las características que Bass propone para los líderes transformacionales también pueden encontrarse en líderes que no van precisamente guiados por el interés del crecimiento grupal (Gronn, 1995 internet). Respondiendo a esta cuestión, Bass (1997, internet) desarrolla su modelo y distingue entre los líderes pseudo-transformacionales, que utilizarían sus dotes para intereses egoístas, y los transformacionales que serían correctamente éticos. Sin embargo, para los oponentes al modelo la explicación de Bass no pasa de ser una respuesta "ad hoc" para salir airoso de las críticas (Gronn, 1995 internet).

Otra argumentación de Bass para apoyar su modelo tiene que ver con este trabajo. El autor señala que deben dejarse de lado viejos prejuicios e intentar adaptar la investigación a la realidad social. En este sentido señala la existencia en el mundo cognitivo del sujeto de esta aproximación al liderazgo, alertando sobre la existencia del líder transformacional como teoría implícita del liderazgo (Bass 1997, internet). Ciertamente, nuestra investigación parece apoyar este resultado. Como veremos posteriormente, en uno de los estudios que conforman este trabajo aparece la teoría del líder transfor-

macional como teoría empírica, lo que supone que parte de los sujetos entienden el fenómeno del liderazgo desde esta concepción.

2.3.2.- LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Este apartado recogerá todos aquellos modelos que entienden el fenómeno del liderazgo como un proceso transaccional en el que la relación de liderazgo supone un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y la del empleado, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción. Por ello, dentro del *Liderazgo Transaccional* revisaremos las pioneras Teorías del Gran Hombre de la Filosofía y Sociología del siglo XIX, el Modelo de los Rasgos, los Modelos de Conducta, las Teorías Contingentes,

Interaccionistas, Atribucionales, Humanistas, el Liderazgo Carismático y los denominados Estilos del Liderazgo.

2.3.2.1.- TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE

La característica común a todos estos acercamientos teóricos sería la "superioridad innata" que presentan ciertos individuos y que les permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros de grupo. Este modo de entender el liderazgo tuvo sus albores en la filosofía y sociología del siglo XIX. Por su parte, dentro de la Psicología fue defendido por los teóricos que consideraban que el líder poseía un rasgos de personalidad que lo diferenciaban del resto de sujetos. Sin embargo, esta perspectiva fue abandonada ante los resultados contradictorios que reportaron las diversas investigaciones. No obstante, en los últimos años ha sido retomada, con cierta reelaboración y cambio de matiz, desde el denominado "liderazgo transformacional" propuesto por Bass (1984) o el "liderazgo carismático" de Conger y Kanungo (1987).

Comenzaremos realizando una breve incursión en las primeras teorías filosóficas y sociológicas desde las que se abordó la compleja red de relaciones que se establece entre los líderes y sus seguidores. En la obra de filósofos como Friedrich Nietzsche y economistas como Stuart Mill encontramos alusiones al concepto de liderazgo. Estos autores se acercaban a su estudio desde la perspectiva denominada "*La filosofía del hombre superior*", donde el líder es contemplado como aquel individuo que posee unos rasgos personales privilegiados que lo diferenciarían del resto. Igualmente, revisaremos la aportación realizada desde la denominada "psicología de las masas" .

2.3.2.1.1.- LA FILOSOFÍA DEL HOMBRE SUPERIOR

Los primeros antecedentes del fenómeno hoy denominado carisma lo encontramos en el concepto de "genio" defendido durante el siglo XIX por Stuart Mill en Inglaterra, y en Alemania por Friedrich Nietzsche. Estos filósofos dedicaron parte de su obra a ensalzar a aquellas personas "sobrenaturales" que representaban la aspiración del resto de las corrientes mortales.

El concepto de Genio de Stuart Mill

Como señala Lindholm (1992, 34-35), Stuart Mill describe el fenómeno del **carisma** en la persona del genio. Este individuo era diferente al resto de los comunes hombres y mujeres. Para Mill, los grandes genios serían seres superiores cuyas características podríamos resumir como sigue:

- Es más apasionado que el resto de individuos.
- Posee una poderosa voluntad que transforma el deseo en el más apasionado amor por la virtud y el más riguroso autocontrol.
- Es activo, estricto, enérgico y apartado de la humanidad vulgar.
- Actúa como un luchador abnegado que intenta cambiar el mundo siguiendo un ideal interior de perfección.
- Es más receptivo a los "placeres superiores": poéticos, artísticos e inspiradores.

En palabras del propio Mill, *"estas gentes son como el 'río Niágara' y no pueden ser contenidas por los 'canales holandeses' de las reglas y normas*

comunes (Mill, 1975, 61)... en cambio, poseen la 'libertad para indicar el camino' al resto de la humanidad" (Ibid, 63).

El Super-hombre -Übermensch- de Friedrich Nietzsche

El genio que describe Nietzsche no es el individuo poético de Mill, si no más bien un personaje "guerrero". Para este filósofo, la naturaleza humana está dividida en amos y servidores. Estos últimos, resentidos, luchan contra la draconiana voluntad del amo. Nietzsche, establece la diferencia entre ambos tipos de hombre cuando señala que *"el amo acepta y abraza sus predisposiciones y persigue el placer con todo su poderío, mientras el esclavo procura justificar su flaqueza y vengarse de los fuertes inventando la moralidad"* Lindholm (1992, 37).

Para Nietzsche, el **amo - genio** sería el superhombre que:

- Rebosa vitalidad.
- Posee "Voluntad de Poder": siente gran afecto por el mando.
- Trasciende los valores de su época.
- Domina a los débiles.
- Es un Guerrero.
- Es un Héroe que crea sus propias leyes.
- Tiene capacidad innata para el mando.
- Posee sentimientos más fuertes que el resto de personas.

Como vemos, para el filósofo Nietzsche *"Un gran hombre... no pide un corazón 'compasivo', sino sirvientes, instrumentos; en su trato con los hom-*

bres, su meta consiste en hacer algo a partir de ellos” (Nietzsche, 1964, 366-67; en Lindholm, 1992, 37).

2.3.2.1.2.- LA SOCIOLOGÍA DE LO IRRACIONAL

También los sociólogos Max Weber y Emile Durkheim hablan del gran hombre en sus respectivas visiones del mundo. El primero, sin abandonarlo, intentará limar sus grandes facultades al interrelacionarlo con la racionalización. El segundo, condiciona el poder personal en aras de la colectividad.

La propuesta de Max Weber

Max Weber fue uno de los primeros autores que introdujeron el carácter carismático dentro del entorno social. El autor habla de dos formas de carisma. El primero sería el **Carisma Institucional**, y va ligado a la autoridad que proporciona el lugar jerárquico que se ocupa en una institución, estando al margen de las características personales. Como señala Lindholm (1992, 44): *“Este carisma brinda un aura de poder sagrado a cualquier individuo que tenga derecho a usar la túnica del obispo o a sentarse en el trono del rey”*. La segunda forma sería el **Carisma Genuino** que encontramos en el líder.

Las características del Carisma genuino serían:

- Fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la tradición, de las instituciones y las gestionadas racionalmente.
- Es revolucionario y creativo.

- No tiene en cuenta la administración ordenada.
- Desprecia el intercambio y la ganancia económica.
- Posee "poder de mando".
- *La "autoridad carismática" puede ser real o atribuida.*
- Cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores.
- Innata capacidad de mostrar emociones fuertes.
- Disposición para contagiar entusiasmo y vitalidad.
- Su peor adversario es la acción del mundo burocrático.

Parafraseando a Weber (1946, 295, en Lindholm, 1992, 45): *"Entenderemos que "carisma" se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta. La 'autoridad carismática', pues, alude a un dominio sobre los hombres, predominantemente externo o predominantemente interno, al cual los gobernados se someten dada su creencia en las cualidades extraordinarias de esa persona específica".* Por ello, la persona carismática está ineludiblemente enfrentada con el mundo burocrático y a la racionalidad instrumentalizada por aquellos que buscan el máximo beneficio económico.

El Carisma colectivo de Emile Durkheim

Al contrario que los autores anteriores, el sociólogo Durkheim resta importancia a la figura del líder y a las características personales de éste. Este autor centra el poder en **"el ritual de lo colectivo"**. Como señala Lindholm (1992), para Durkheim no existe un punto de inflexión entre la fracción individual y colectiva de la persona. Sin embargo, parece que los deseos y pasiones del sujeto sucumben ante los impulsos del grupo. Esta sub-

ordinación aparece porque lo colectivo proporciona al individuo la satisfacción de su necesidad de trascendencia.

De este modo, en el pensamiento de Emile Durkheim, el **Ritual Colectivo** poseería las siguientes características:

- Es atemporal, abarcador y vital.
- Emocionalmente poderoso.
- Suscita un profundo compromiso.
- Brinda a los miembros del grupo un sentido de valor trascendente.
- Se produce una desintegración de la identidad individual.

Como se desprende de las características anteriores, el "líder personal" no es figura notable aunque se hace necesario, pues sin él la grandiosidad de la energía grupal no podría manifestarse. Puesto que la intensidad de la participación colectiva no tiene posibilidad de simbolizarse a si misma, necesita de una representación que haga de símbolo y esta representación es la figura del líder. Por tanto, en el modelo social de Durkheim, *"el líder es símbolo por azar, actúa como una lente que focaliza y amplía el poder de la comunidad"* (Lindholm, 1992, 49). Como efecto de lo anterior, posee unas características personales "que le son prestadas" al ser la personificación del grupo. Para Durkheim, la personalidad del líder es irrelevante pues **"no es el sol, sino la luna"**.

2.3.2.1.3.- LA PSICOLOGÍA DE LAS MASAS

El líder de Le Bon y Tarde

Estos autores, al igual que Durkheim, entienden al hombre como un ser grupal. Sin embargo, discrepan en cuanto a las características trascendentes del grupo. Para ellos, **la necesidad del individuo por lo colectivo es una tragedia inevitable**. Para Gustave Le Bon y Gabriel Tarde los individuos cuando forman parte de un grupo se convierten en seres obtusos y amorfos. Lo colectivo es un fenómeno energético, pero lleno de pasión sin metas, opuesto a la creatividad y carente de significado. Será el líder el encargado de sacar a las marionetas humanas de su letargo, cuando en el acto de imitarlo les crea "la ilusión de la creatividad".

Le Bon y Tarde argumentan que *"la pasiva multitud sigue instintivamente a cualquiera que expresa creencias intensas, pues esto permite a la masa cobrar forma"* (Lindholm 1992, 66). Por ello, el líder debe ser un personaje embestido de histrionismo cumpliendo su función, que supone reflejar y magnificar los deseos más profundos de los seguidores.

Así, el individuo que llegue a líder debe ser una persona que:

- Raye la locura.
- Posea capacidad para afirmar, exagerar y no demostrar nada con razonamientos.
- Debe estar fanáticamente obsesionado por su visión.
- Debe reflejar y encarnar los sentimientos irracionales de los seguidores.
- Debe transformarse en objeto de imitación de la multitud.

Lindholm (1992) realiza una interesante reflexión en la que señala la novedosa propuesta de la Psicología de las masas al sugerir una fuerza diferente como nexo de la interacción entre el grupo y su dirigente. Así, arguye que el líder y los seguidores están unidos por el amor; aunque sea un amor insatisfecho, humillante y patético, semejante al que siente un niño por un padre severo. Sin embargo, esta propuesta no parece retomarse en futuras teorías del liderazgo.

El Liderazgo en la Teoría de Sigmund Freud

Fue hacia el final de su dilatada carrera cuando S. Freud dedicó su atención a la Psicología de los grupos y al líder carismático. Coincide con Le Bon y Tarde en entender que la experiencia grupal supone una “regresión” en la conciencia del individuo. Igualmente, presenta al líder como un individuo egoísta que arrastra a los seguidores para jactancia propia. Para Freud (1959, 59, en Lindholm 1992, 82), *“el líder es la encarnación de la experiencia infantil del ‘temido padre primario’... y sirve como super-yo externo de los miembros de la multitud”*. La función que desempeña el líder en su relación con los seguidores podríamos resumirla como:

- El ídolo que regula a los seguidores que ya no tienen que preocuparse por su autocontrol.
- Los seguidores no se someten al líder porque no son nada, sino porque les es doloroso ser lo que son.

Para Freud, el grupo sería un conjunto de elementos que se relacionan de manera asimétrica. En esta asimetría, los seguidores, como iguales,

pueden identificarse entre sí; pero el líder, como ser superior, será quien controle las relaciones de los iguales. Freud insiste en el carácter personal que subyace a los movimientos del líder quien, aprovechándose de la insatisfacción de los seguidores, consigue satisfacer sus aspiraciones e intereses egoístas.

2.3.2.1.4.- EL LIDERAZGO DESDE LA TEORÍA DE LOS RASGOS

Teniendo como antecedente a las Teorías del Gran Hombre que vimos en el apartado anterior, desde la segunda década del presente siglo se desarrolló una línea de investigación que intentaba identificar las características de personalidad que distinguiesen al líder del resto de individuos. Sin embargo, la evidencia empírica proporcionó datos contradictorios que impedían dar un soporte fiable a esta aproximación. Por ello, en opinión de un gran número de investigadores resultaría arriesgado, para algunos incluso engañoso, concluir la existencia de una serie de rasgos de personalidad con los que trazar el perfil del líder.

No obstante, ésta aproximación teórica resultó prolífica en cuanto a investigación empírica. En la revisión realizada por Stodgill, hace referencia a los trabajos de Bernad (1926), Bingham (1927), Sheldon (1927), Ackerson (1942), Bird (1940), Bray & Grant (1966), entre muchos otros, como muestra de la influencia de este enfoque. Como señalan Stodgill (1974) y Bass (1990), la fecunda investigación de esta perspectiva podría diferenciarse en dos grandes periodos. El primero abarca desde los inicios de la investigación hasta el año 1947. El segundo, recoge los trabajos realizados durante el periodo de 1948-1970. Estos periodos no vienen determinados por car-

acterísticas de la propia investigación si no por una cuestión puramente cronológica de la revisión realizada por Stodgill.

Para nuestro extracto seguiremos el trabajo realizado por Bernadd Bass (1990, 59-88) al hacerse cargo de la tarea llevada a cabo por Stodgill hasta el momento de su muerte. De este modo, un resumen de los resultados de las investigaciones podría ser como sigue:

Periodo de 1904-1947

Los diferentes trabajos fueron realizados a través de diversas técnicas metodológicas, entre las que cabe destacar:

- a) La observación de conductas en grupo (Henning, 1927; Chapple y Donald, 1946).
- b) Votaciones para la elección de socios (Jennings, 1943).
- c) Clasificación por observadores expertos.
- d) Selección y clasificación de individuos que ocupaban posiciones de liderazgo (Flemming, 1935 y Thurstone, 1944).
- f) Análisis de biografías e historias de caso (Cox, 1926 y Ackerson, 1942).
- g) Listas de rasgos considerados esenciales para el liderazgo (Jones, 1938 y Starch, 1943).

El análisis de los datos de los numerosos estudios reflejaron los siguientes datos:

- **El líder supera al promedio del grupo en:** inteligencia, responsabilidad, sociabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza, eficacia, comprensión de la situación, cooperatividad, popularidad, capacidad de adaptación y facilidad de expresión verbal.

Los rasgos que mayor correlación mantenían con el liderazgo, en orden decreciente, resultaron: originalidad, popularidad, sociabilidad, capacidad de juicio, agresividad, deseo de destacar, humor, cooperatividad, vivacidad y capacidad atlética.

- **Los resultados fueron contradictorios sobre la relación entre liderazgo y:** extroversión-introversión, autosuficiencia y control emocional.

En base a los resultados anteriores, Bass (1990) propone la posibilidad de reunir los diferentes los factores asociados con el liderazgo bajo los siguientes epígrafes generales:

- ① **Capacidad:** inteligencia, presteza, facilidad verbal, originalidad y discernimiento.
- ② **Logro:** escolaridad, conocimiento y habilidad atlética.
- ③ **Responsabilidad:** confianza, iniciativa, persistencia, acometividad, autoconfianza y deseo de superación.
- ④ **Participación:** actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor.
- ⑤ **Estatus:** posición socio-económica y popularidad.

Situación: nivel mental, estatus, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a conseguir, etc.

Sin embargo, no se puede concluir que un individuo sea líder por la combinación de una serie de rasgos, aunque parece que las características personales del líder mantienen cierta relación con las características, actividades y metas de los seguidores.

De este modo, como señala Ackerson (1942, 45; en Bass, 1990-77), *“puede que la verdadera antítesis de ‘líder’ no sea ‘seguidor’, sino ‘indiferencia’, la incapacidad o poca disposición de uno u otro a liderar o seguir. Puede que algunos individuos sean líderes en unas situaciones y seguidores en otras, mientras la verdadera ‘oposición’ está representada por el niño que ni lidera ni sigue”*.

Las palabras de Ackerson, además de romper con la clásica dicotomía líder-seguidor, introducen la importancia de la situación como un factor que hay que tener en cuenta en los trabajos sobre el liderazgo. Ello nos lleva al siguiente periodo de la revisión realizada por Stodgill.

Periodo de 1948-1970

Durante este periodo, defender la relevancia de los rasgos de personalidad no significa el renacer de la vieja teoría sino un intento de equilibrar las posturas ambientalistas extremas que surgieron en el marco del paradigma conductista en la década de los años 50 .

Para ello, se introducen nuevos instrumentos de recogida de datos y se incluyen técnicas estadísticas que favorezcan la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos. Así, en cuanto a cuestionarios, se incorpora la técnica de incidentes críticos, la lista de elecciones forzadas, las escalas ancladas

conductualmente y los diferenciales semánticos. Estadísticamente se emplean diseños multivariados, análisis factorial y regresión multivariada.

Conviene señalar que estas investigaciones presentan, respecto al periodo anterior, un mayor número de trabajos enmarcados en el contexto organizacional a costa de la disminución de otros grupos sociales. Así, los resultados de múltiples trabajos los resume Bass (1990-87), como sigue:

“El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales”.

Aunque estas características de personalidad ofrecen ventajas a los individuos que buscan el liderazgo, no se puede hablar de relaciones de causa-efecto. De este modo, que un individuo resulte líder dependerá en ocasiones de sus rasgos de personalidad, otras veces de los efectos de la situación y en otros momentos de la interacción rasgos/situación.

2.3.2.1.5.- EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

“No se puede ser líder efectivo únicamente con base en el análisis frío. Nadie sigue a un rábano. Para liderar se necesita pasión... ardor, celo, entusiasmo; este compromiso personal es absolutamente necesario en un buen líder. Necesitamos esa cualidad que Lyndon Johnson llamó, según creo,

'fuego en el vientre'" (Horton, 1988, 13, Presidente de la British Petroleum America y de la junta directiva de Standard Oil; en Conger 1991, 33).

Las palabras del Presidente de la British Petroleum America ponen de manifiesto el sentir de muchas de las personas que se desenvuelven en los ambientes organizacionales. En la última década parece que estos individuos que propone Horton sean el elemento necesario para conducir a las empresas en el mercado laboral. Sin embargo, este interés no ha sido secundado por el mundo académico. Como señalan Navas y Molero (1995, 711), las dificultades para abordar el carisma desde una perspectiva empírica han hecho que este tipo de liderazgo fuera desatendido por la Psicología Social. Sin embargo, en los últimos años, autores como Bass (1985) o Conger y Kanungo (1987) han llevado a cabo trabajos empíricos sobre el tema. Estos últimos, realizaron un profundo análisis sobre el carisma del que surgieron gran parte de los enunciados de su teoría. En otros estudios se ha utilizado el cuestionario desarrollado por Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional para medir el grado de carisma que poseen los líderes de las organizaciones.

Otra aproximación empírica la podemos encontrar en los trabajo de Friedman y cols (1980), quienes entienden el carisma como la capacidad para transmitir emociones por medio de la comunicación no verbal. Estos autores desarrollaron el cuestionario A.C.T. (Affective Communication Test) en un intento de medir dichas capacidades de modo válido y fiable. Este instrumento ha sido validado en España por Molero (1990) y los resultados muestran que el carisma consta de cuatro factores que resumimos a partir de Navas y Molero (1995, 713):

- ① ***“Comodidad en situaciones sociales:*** *la persona alta en este factor no tiene problemas para relacionarse y le gusta ser el centro de atención en las reuniones.*

- ② ***Manifestación externa de la emoción:*** *la persona alta en este factor tiene habilidad para expresar sus emociones, sobre todo a través de la expresión facial.*

- ③ ***Contacto físico:*** *la persona alta en este factor no tiene reparo en tocar a otras personas durante sus conversaciones.*

- ④ ***Componentes teatrales:*** *este factor señala la facilidad para ‘actuar’ de una determinada persona”.*

Junto a los desarrollos experimentales del carisma encontramos el modelo teórico desarrollado por Conger y Kanungo (1987) y que expondremos a continuación siguiendo al propio Conger (1991).

El Liderazgo Carismático de Conger y Kanungo

Conger y Kanungo (1987), Conger (1991, 1993) defienden al líder carismático como el maestro del cambio necesario para adaptarse a lo que ellos denominan “nuevos tiempos”. Los autores señalan que los líderes ordinarios son incapaces de incitar cambios estructurales profundos en las organizaciones. Dicha tarea corre a cargo de las personas carismáticas. Estas diferencias les llevan a intentar descubrir qué tienen de especial estos suje-

tos, perfilando a través de diferentes trabajos empíricos los puntos de su teoría.

Para Conger (1991), y siguiendo la síntesis realizada por Grandío (1996), las características de los líderes carismáticos serían:

- Son agentes, maestros del cambio.
- Ven las limitaciones de las situaciones y tienen sentido de la oportunidad.
- Son intolerantes con el status quo y están insatisfechos con él. Muchas veces son adversos a la organización formal.
- Siempre parecen estar descontentos y buscando nuevas oportunidades.
- Son empresarios (emprendedores). Tienen visión estratégica (frente a la usual "precaución estratégica" de los gerentes normales).
- Son impacientes. Esta impaciencia es, también, su debilidad porque pueden alienar a los demás .
- Parecen estar siempre buscando un reto mayor.
- Tienen capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica.
- Carecen de convencionalismos, poniendo a prueba las tradiciones, normas y valores vigentes que se interponen en su camino. Esto tiene dos desventajas: a) a veces arrasan todo, tanto lo bueno como lo malo, y b) los guardianes de las tradiciones se sienten amenazados.
- En cierto modo, se asemejan a "predicadores" de su particular "evangelio", dividiendo muchas veces a los subordinados en bandas opuestas. Por un lado, los "seguidores" a los que seduce y, por otro, los "enemigos" a los que amenaza directa o indirectamente.
- Son grandes conceptualizadores y promotores, pero suelen fallar en la administración y la implementación operativa.

Sin embargo, como apunta el propio Conger (1991, 45), estas características de la conducta carismática tienen que “cobrar un sentido” en el ambiente donde se desarrollan; es dicho significado el que determinará que los seguidores *atribuyan* al líder la cualidad de carismático. *“Si los seguidores no creen que la formulación de la visión estratégica de su líder concuerda con sus propias aspiraciones, probablemente no lo percibirán del todo como un líder carismático”*.

Dentro de su modelo, Conger y Kanungo, buscan identificar las conductas que diferenciarían a líderes carismáticos de los que no lo son. Como resultado de sus investigaciones acerca de la alta gerencia en las organizaciones, proponen cuatro etapas que en las que se resumen dichos comportamientos. Estas fases tendrían el siguiente desarrollo (Conger, 1991, 47):

Primera etapa: detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual. Tener una alta sensibilidad frente a las necesidades de la audiencia y proceder a la formulación de una visión estratégica idealizada.

Segunda etapa: comunicar la visión. Expresar el *status quo* como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva. Apoyarse en la motivación para guiar a los seguidores.

Tercera etapa: construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el autosacrificio y la conducta no convencional.

Cuarta etapa: demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales.

2.4.2.1.6.- CRÍTICAS A LAS TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE

Muchas han sido las críticas surgidas en contra de los modelos que defienden relaciones directas entre características de personalidad de un sujeto y función de líder. Los críticos de la teoría de los rasgos sostienen que las relaciones entre los rasgos que marcan el perfil del líder y el liderazgo eficaz no mantienen su consistencia a través de diversas situaciones. En cuanto al peso explicativo de la situación o de los rasgos, parece que tampoco se mantiene constante, siendo unas veces la personalidad la que ejerce mayor influencia y otras la situación. Por otra parte, las críticas metodológicas tampoco están ausentes. Así como señala Weinert (1985), muchos estudios no permiten comparar los resultados por causa de la diferencia metodológica y de recogida de datos. Igualmente, alerta sobre la dudosa fiabilidad y validez de los instrumentos de recogida de datos.

En cuanto al liderazgo carismático, muchos de los problemas que se atribuyen coinciden con los señalados en el liderazgo transformacional. Aunque, con la aparición del cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass (1985) para medir el liderazgo transformacional, se abre una nueva vía para la investigación en el campo del carisma al permitir una medida fiable del mismo.

2.3.2.2.- EL MODELO CONDUCTUAL DEL LIDERAZGO

Como señalábamos anteriormente, en los años 50 comienza a desarrollarse un enfoque alternativo a las teorías que postulaban la existencia

de rasgos de personalidad que dibujaban el perfil de los líderes. En lo concerniente a la teoría de los rasgos, las investigaciones mostraban resultados contradictorios. Y si bien algunos estudios sustentaban esta hipótesis, el mismo número de resultados empíricos refutaban la teoría. Ante estos datos, algunos investigadores en Ciencias Sociales centraron su interés en conocer aquellas conductas que conlleva un liderazgo eficiente. De este modo, si se conseguía aislar dicho patrón conductual podría aventurarse que "el líder se hace, no nace" y no resultaría descabellado "*entrenar*" a las personas para convertirlas en líderes eficaces.

El primer estudio que se realizó para conocer las conductas de los líderes -estilos de liderazgo-, y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippitt y White (1939) y Lippitt y White (1943). Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo *Autocrático*, *Democrático* y *Laissez faire*, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos. Los resultados de la investigación mostraron que los niños trabajaron menos y peor en el estilo *Laissez faire* que en el *Democrático*, en este último surgió mayor amistad y atención al grupo; la *Autocracia* generó mucha agresión y hostilidad, encubriendo un descontento que no se percibía a nivel manifiesto. También aparecieron efectos debidos al orden secuencial de los diferentes estilos, siendo el más relevante la agresividad manifestada en estilo *Laissez faire* cuando era precedido por el *Autocrático*. Estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario y que fue liberada con el líder *Laissez faire* (Lippitt y White 1971; Shaw, 1989).

Posteriormente, dos fueron las investigaciones más destacadas dentro este enfoque, conocidas como los Estudios de las Universidades de Ohio y Michigan y que desarrollaremos a continuación. Igualmente incluiremos en esta categoría aquellos modelos desarrollados durante la década de los 80 y que fueron denominados genéricamente estilos de liderazgo. Por otra parte, autores como Robbins (1987) incluyen también en este apartado la teoría de la administración de Blake y Mouton (1964), conocida como La Malla Gerencial, y que Stodgill (1974) y Bass (1990) incluyen dentro de los modelos humanistas y Menguzzato y Renau (1991) sitúan dentro de las teorías contingentes. En el presente trabajo nos acogeremos a la clasificación realizada por Bass (1990).

2.3.2.2.1.- ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

En un intento por conocer los comportamientos que describiesen al líder, se desarrollaron una serie de investigaciones que dirigidas por Hemphill, Fleisman, Shartley y Pepinsky desembocaron en la elaboración de un cuestionario que proporcionaba una medida fiable de las conductas de liderazgo. Hemphill y cols. recogieron en una serie de frases descripciones de los comportamientos de los líderes. De los análisis factoriales resultaron dos dimensiones: "**consideración**" e "**iniciación de estructura**", consideradas, como señalan Hersey y Blanchard, "teóricamente independientes" (Navas y Molero, 1995). Dada la independencia de los dos factores, la puntuación de los líderes podría ser alta en una de ellas y baja en la otra, o bien alta o baja en ambas.

La dimensión "*consideración*" representa el grado en que el líder se interesa por el bienestar de los subordinados. De este modo, el "**Líder Con-**

siderado" sería aquel que escucha a los subordinados, los ayuda en sus problemas y mantiene un trato amistoso y próximo, considerando a los empleados como iguales. El factor *"iniciación de estructura"* se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta. Por tanto, el **"Líder iniciador de estructura"** asigna a los subordinados tareas concretas, espera que mantengan "standards" operativos y enfatiza el cumplimiento de plazos establecidos (Bass 1990).

Para medir las dimensiones se utilizaron dos instrumentos. Uno fue el cuestionario *LBDO* -Leader Behavior Description Questionnaire- (Hemphill, 1950a; Hemphill y Coons, 1957; Fleishman, 1951, 1953c; Halpin y Winer, 1957), conocido como Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder. Éste era administrado a los subordinados o superiores del líder quienes respondían intentando describir el comportamiento de dicho directivo. También fue utilizado el *LOQ* -Leader Opinion Questionnaire- (Fleishman 1975, 1960) que recogía la opinión del propio líder.

Como señala Weinert (1985, 369), los estilos de dirección resultantes de los estudios de Ohio quedarían representados gráficamente en la "cuadrícula de dirección" representada por la figura 1.

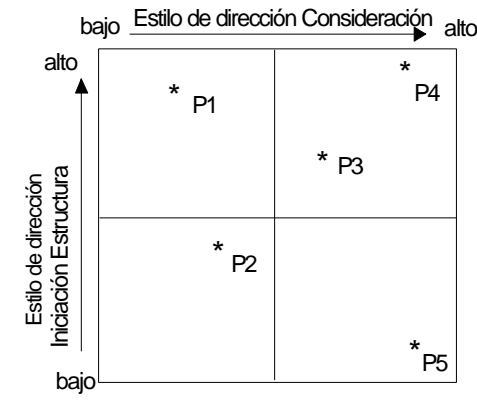


Figura 1. Cuadrícula de Dirección según los Estudios de Ohio.
En Weinert (1985, p. 369)

Aún a riesgo de encontrarnos con numerosas excepciones, desde este modelo el perfecto líder sería puntuado alto en ambas dimensiones. Apareciendo como aquel directivo que organiza las actividades de la empresa, pero siempre contemplando los puntos de vista de los empleados.

2.3.2.2.2.- ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MÍCHIGAN

Las investigaciones que se llevaron a cabo en la Universidad de Michigan fueron desarrolladas por autores como Likert (1961), Katz, McCoby y Morse (1950) y Bowers y Seashore (1966). Estos investigadores se interesaron en determinar los estilos de dirección que estaban relacionados con la medición cuantitativa del rendimiento y de la eficacia del grupo. Para ello tomaron como criterio los siguientes factores:

- a) Rendimiento por persona y hora, en lo concerniente a la consecución de los objetivos de la producción.*
- b) Costes.*
- c) Desechos y desperdicios.*
- d) Absentismo laboral de los miembros del grupo.*

- e) *Satisfacción en el trabajo de los miembros del grupo.*
- f) *Motivación del jefe y de los dirigidos" Weinert (1985, 372).*

Identificaron dos dimensiones conductuales del líder que resultaron ser semejantes a las encontrados en las investigaciones de Ohio. Como señala Bass (1990), para los autores de la U. de Michigan podríamos encontrarnos con:

"Líderes centrados en el empleado" que dan gran importancia a la relación interpersonal, mostrando interés por las necesidades de los subordinados y aceptando diferencias individuales entre los mismos.

"Líder centrado en la producción" que pone su atención en los aspectos técnicos del trabajo, intentado llevar a cabo su máximo objetivo que sería la culminación de las tareas del grupo.

Los resultados de las investigaciones señalaron que los mejores efectos sobre el funcionamiento grupal provenían del Líder centrado en el empleado. Sin embargo, el tiempo fue una variable a tener en cuenta. De este modo, si lo medido era una tarea momentánea la dirección centrada en la producción resultaba más eficaz. Por el contrario, cuando se median metas a largo plazo la eficacia se trasladaba a la dirección centrada en las personas.

El "Modelo de dirección de cuatro factores" de Bowers & Seashore

Dentro de los estudios de la Universidad de Michigan, Bowers & Seashore (1966) formularon su Teoría de cuatro factores del liderazgo. Los autores recurren a la complejidad de las relaciones de liderazgo/dirección para señalar que los modelos de dos factores, comentados hasta el momento, son insuficientes para explicar dicha interacción. Así, partiendo de los resultados de las investigaciones de Ohio y Michigan, postulan la existencia de cuatro factores que describirían el estilo y la conducta de dirección. Como señala Weinert (1985), los factores conductuales serían

- ① **Apoyo y ayuda:** el líder ayuda a los empleados a consolidar y a incrementar sus sentimientos de estimación y de reconocimiento, así como su consideración en el grupo.
- ② **Estímulo para facilitar las interacciones interpersonales:** el líder incita a que se desarrollen relaciones estrechas entre los miembros del grupo y que a la vez estas resulten satisfactorias a nivel individual.
- ③ **Acentuación de los objetivos laborales de la organización:** el líder adiestra y motiva para que los empleados se impliquen en los objetivos laborales, consiguiéndolos a través de un trabajo de calidad.
- ④ **Ayuda para facilitar el trabajo y las condiciones** en que éste se desarrolla: la conducta del jefe del grupo que contribuye a facilitar los procesos de trabajo y a alcanzar los objetivos.

Al verificar empíricamente el modelo, los resultados mostraron que la dirección eficaz descrita por los cuatro factores vendría modulada por diversas variables situacionales.

Los estilos de liderazgo de Likert

Likert (1961a, 1961b, 1967; en Bass, 1990) toma el modelo de los cuatro factores de Bowers & Seashore (1966) para distinguir entre liderazgo autoritaria y democrático. Aunque coincide en el tiempo con McGregor, el autor desplaza el interés, centrado en las características de las personas en el modelo de McGregor, hacia el tipo de relación entre el líder y subordinado. De este modo, postula la existencia de cuatro estilos de liderazgo cuyos extremos se corresponderían con los estilos de McGregor.

En la tabla 6 aparece la descripción de los distintos estilos propuestos por Likert (1961, 1967):

LIDERAZGO VARIABLE	ESTILO 1 (AUTORITARIO EXPLOTADOR)	ESTILO 2 (AUTORITARIO BENÉVOLO)	ESTILO 3 (CONSULTIVO)	ESTILO 4 (PARTICIPA- TIVO)
1) Confianza del superior y fe en los subordinados	No tiene confianza y fe en los subordinados	Fe y confianza condescendientes como la del amo con el siervo	Tiene bastante fe y confianza, pero no totales, sigue deseando conservar el control de las decisiones	Tiene completa fe y confianza en todas las materias
2) Sentimiento de libertad de los subordinados	Los subordinados no sienten ninguna libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados no sienten gran libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados se sienten en libertad de discutir asuntos del trabajo con su superior	Los subordinados se sienten en completa libertad para discutir asuntos acerca del trabajo con su superior
3) Unión y participación del superior con los subordinados	Rara vez recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas de l trabajo	A veces recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas del trabajo	Con frecuencia recibe ideas y opiniones y procura hacer buen uso de ellas	Siempre recibe ideas y opiniones y siempre procura hacer un buen uso de ellas

Tabla 6. Estilos de liderazgo de Likert (Luthans (1980) en Menguzzato y Renau , 1991, 334)

Para Likert la dirección no sería un proceso estable que desarrolla siempre la misma secuencia. El autor piensa que no existen unas reglas es-

pecíficas que se aplican estandarizadamente en todas las situaciones. Más bien entiende que la dirección consiste en una serie de principios que deben ser puestos en práctica contemplando las características de las personas implicadas y del contexto de interacción.

2.3.2.2.3.- TEORÍA DE BALES-SLETER: Diferenciación del rol de líder

También desde las investigaciones centradas en el estudio de los grupos se han desarrollado aportaciones teóricas al liderazgo. Así, autores como Newcomb, Turner y Converse (1965) señalan al liderazgo como uno de los elementos esenciales de una estructura grupal tridimensional (Huici, 1987). En este capítulo comentaremos la **Teoría del Liderazgo como Rol** propuesta por Bales y Slater (1950).

Como señala Morales (1987, 407-408), de las diferentes definiciones de *rol* podríamos adoptar aquella que lo relaciona con el concepto de *norma*. Tomando uno de los cuatro criterios utilizados para dicha relación (Thibaut y Kelley, 1959), cabría describir al **Rol Funcional** como: *“... aquellas normas a las que una persona del grupo debe someterse si lo que se pretende es que el grupo pueda superar con éxito los problemas que surgen de su enfren-*

tamiento con el ambiente externo y los que surgen de las relaciones entre sus miembros". Esta definición deja ver las dos funciones determinantes de un grupo:

- ① **Función de mantenimiento:** comprende las actividades que propician la cohesión grupal.
- ② **Función de tarea:** comportamientos que permiten regular las interacciones con el ambiente, solucionando los problemas que puedan surgir.

Estas dos funciones determinarían la diferenciación de roles que desembocaría en los dos tipos de liderazgo, de *Tarea* y *Socioemocional*, propuestos por Bales-Slater. Los autores describen el proceso siguiendo cuatro fases ideales que se desarrollarían como sigue:

- ① **Interacción entre los miembros** para realizar la tarea grupal.
- ② **Surgimiento de la jerarquía** de modo consensuado como consecuencia de la percepción de diferencias en cuanto a participación en la tarea.
- ③ **Aparición del Liderazgo de Tarea** personificado en el individuo más activo dentro de las tareas grupales.
- ④ **Surgimiento de frustración y hostilidad en los miembros del grupo** como consecuencia de la acción del líder que les impide actuar y les hace adaptar su conducta en la tarea a la del líder.
- ⑤ **Aparición del Liderazgo Socioemocional** personificado en aquella persona que reduzca la frustración y hostilidad grupal.

En un principio, los autores pensaron que ambos tipos de roles de liderazgo coexistían en la misma persona. Posteriormente, se creyó que eran incompatibles y por tanto nunca coincidirían en un mismo individuo. Por

último, los autores se inclinaron por la independencia de ambos roles. Esta independencia supondría la posibilidad de que encontremos ambos roles en un mismo sujeto o bien correspondan a miembros diferentes del grupo.

2.3.2.2.4.- ESTILOS DE LIDERAZGO DE SHRIVASTAVA Y NACHMAN

Como señalan Menguzzato y Renau (1991), Shrivastava y Nachman (1989) describen cuatro estilos a partir de siete facetas que consideran sobresalientes para comprender el liderazgo.

- ① **Personificación del liderazgo:** personalidad del líder, coalición de varios individuos o rol impersonal.
- ② **Fuente de influencia:** medios que utiliza el líder para que se cumplan los objetivos
- ③ **Relaciones entre el líder y los subordinados:** grado de control vertical u horizontal.
- ④ **Orientación del rol del liderazgo:** hacia la acción (rol-making) o hacia la aceptación (rol-taking).
- ⑤ **Unidad de análisis:** macro nivel (toda la organización) o micronivel (individuo o grupo pequeño).

Sistema de orientación: sistema cerrado (interior de la organización) o sistema abierto (relación organización-ambiente).

Estructuración de los actos de liderazgo: liderazgo normativo o liderazgo innovador.

Shrivastava y Nachman (1989), contemplando la combinación de los factores anteriores, postulan cuatro estilos de liderazgo a los que denominan como emprendedor, burocrático, político y profesional. En la tabla 7, aparece el resumen de las características de cada uno de los estilos propuesto por estos autores.

EMPRENDEDOR	BUROCRÁTICO	POLÍTICO	PROFESIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Determina los roles en la empresa. - Rasgos personales de líder. - Personalidad y carisma. - Ejerce un control directo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta los roles de la empresa. - Actuación limitada tanto por las normas como por la estructura. - Interpreta las reglas existentes. - Asume una concepción de la empresa como sistema cerrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interdependencia recíproca. - Existencia de una coalición dominante. - Roles impersonales. - Cada miembro de la coalición controla su área. - La coalición dominante ejerce el control sobre la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concibe la empresa como sistema abierto. - Ejerce el control sobre la información. - Crea nuevas reglas. - La unidad de análisis la sitúa a nivel individual o de pequeños grupos.

Tabla 7. Estilos de liderazgo de Shrivastava y Nachman (elaboración propia a partir de (Menguzzato y Renau, 1991))

Para Shrivastava y Nachman, el "Líder Profesional " crearía la cultura empresarial mediante el uso de la información y empleando los mecanismos de interpretación de significados. Los autores coincidirían con Pondy (1978) cuando conceptualiza el liderazgo como un "juego de lenguaje" (Pfeffer, 1982).

2.3.2.3.- ESTILOS DE LIDERAZGO Y TIPO DE ESTRATEGIAS

Desde la perspectiva aplicada del Management se ha desarrollado algunos modelos que relacionan los estilos de liderazgo y las diferentes estrategias que debe adoptar una empresa para el logro de sus objetivos. Nosotros nos detendremos en los modelos de Ibrahim y Kelly (1986) y Hofer y cols. (1980).

2.3.2.3.1.- RELACIONES ESTRATEGIA-LIDERAZGO DE IBRAHIM Y KELLY

Ibrahim y Kelly (1986) definen cuatro estilos de liderazgo relacionados con las estrategias concretas que necesita la empresa. Como veremos en la tabla 8, Ibrahim y Kelly establecen una dirección estratégica desde una perspectiva evolucionista de las organizaciones. Se puede apreciar un paralelismo entre las distintas direcciones y el "ciclo vital de la empresa" descrito por numerosos autores, entre ellos Schein (1988).

ESTILO DE LIDERAZGO	DIRECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO
ENTREPRENEUR	CRECIMIENTO	Innovador, creativo, intuitivo, extravertido, optimista, motivado, arriesgado...
PROFESIONAL	COSECHA CRECIMIENTO ESTABLE	Hombre de equipo, burocrático, conformista, estable, maduro, conservador, precavido, acepta pequeños cambios...
CARE-TAKER (resolutor de problemas)	ESTABILIDAD	Fuerte, dominante calculador, egoísta, eficiente, dogmático, legalista, orientado hacia las prioridades

VISIONARIO	SUPERVIVENCIA	Fuerte, analítico, asume riesgos, espíritu de ganador, exigente, calculador, flexible en la asignación de recursos.
-------------------	---------------	---

Tabla 8. Estilos de liderazgo de Ibrahim y Kelly (Menguzzato y Renau, 1991, p. 340)

2.3.2.3.2.- RELACIONES ESTRATEGIA-LIDERAZGO DE HOFER

Autores como Hofer y cols. (1980) tomaron las matrices de negocios para desarrollar la coherencia entre el tipo de estrategia empresarial y el estilo de liderazgo correspondiente. Para ello, consideran la *posición competitiva* de la empresa y el *grado de atractivo de la industria* como los dos factores determinarán el estilo de liderazgo apropiado y la estrategia a llevar a cabo (Menguzzato y Renau, 1991). La figura 2 recoge la propuesta de los autores:

		POSICION COMPETITIVA		
		Fuerte	Media	Débil
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Alto	Invertir / crecer fuertemente Entrepreneur maduro	Invertir / crecer selectivamente Entrepreneur planificador	Desinvertir Entrepreneur
	Medio	Invertir / crecer selectivamente Planificador sofisticado	Generar beneficios Planificador centrado en beneficios	Cosecha Especialista en relanzamiento
	Bajo	Generar beneficios Director profesional	Cosecha Experto en reducción de costes	Cosecha Liquidador profesional

Figura 2. Relaciones entre estrategia y liderazgo de Hofer y cols. (Menguzzato y Renau (1991, p. 341)

2.3.2.4.- MODELOS HUMANISTAS

En esta categoría englobaríamos a los modelos del liderazgo que centrándose en el desarrollo personal del individuo entienden el mundo laboral como un bagaje experiencial que debe contribuir al crecimiento del ser humano. Es por ello que las diferentes propuestas inciden en contemplar la relación de liderazgo como una transacción de relaciones entre el líder y el empleado, de modo que ambas partes de la diada obtengan algún beneficio en la transacción.

La teoría más representativa de esta perspectiva es la propuesta de Douglas McGregor (1960) y que desarrolló en sus dos conocidas teorías "X" e "Y" de la dirección. Para este autor los individuos poseen un modo de representarse la realidad humana que se corresponden con una concepción de la naturaleza humana tradicional o progresista. Estas representaciones determinarían el modo de entender las relaciones entre los directivos y sus empleados. McGregor propone dos modalidades para describir dicho proceso, cristalizadas en sus conocidas *Teoría X* - *Teoría Y* de la dirección. También se incluirán en este apartado la Teoría Situacional de Hersey-Blanchard y el modelo de la Malla Gerencial de Blake y Mouton (1964).

2.3.2.4.1.- LA PROPUESTA DE MCGREGOR

La Teoría X de la dirección

Lo que se ha venido denominando *concepción tradicional* de la naturaleza humana sostiene una serie de principios que describen cómo es, qué le interesa y cómo actúa el individuo. Dicha concepción se nutre de la teoría evolucionista de Darwin acerca de la selección natural. Su origen, en el con-

texto que nos ocupa, parte de economistas como Adam Smith, derivando de la filosofía hedonista sobre la naturaleza humana. Así, McGregor (1960) desarrolla una teoría de la administración, la **Teoría X**, que tiene como **pilares los supuestos tradicionales de la naturaleza humana** y que quedarían resumidos en los siguientes: las personas son naturalmente haraganas, trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus y esperan ser dirigidas desde arriba.

Por tanto, el líder que parte de la presunción básica sobre la naturaleza del hombre descrita, entiende a éste como: perezoso, sorteador de responsabilidades, buscador de seguridad y motivado exclusivamente por el dinero. Así, la dirección se llevará cabo dentro del ejercicio formal de autoridad, donde éste marcará a cada individuo lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Subyugará a los individuos a una fuerte presión, para que, al estar controlados, lleven a cabo su misión. De otro modo, dadas su características, no serían eficientes. Las sanciones o recompensas serán monetarias, puesto que la única motivación del personal es el dinero.

Como puede apreciarse, esta teoría postula la existencia de dos tipos de individuos bien diferenciados: los inferiores, que responden a las características señaladas, y los superiores que deben dirigir a estos. Esta tipología humana ya aparece reflejada en la obra *Administración Científica* escrita por F.W. Taylor en 1905. Como sabemos, este autor divide a las personas en "programadores" y "ejecutores". Estos últimos responderían a la descripción X (son estúpidos y sólo les interesaría el dinero). Los programadores son personas inteligentes y muy motivadas y son los que deben dirigir y controlar a los ejecutores. Por tanto, son los Programadores los que deben dirigir las organizaciones.

Como señala Chiavenato (1988,112), para McGregor el **estilo de liderazgo "X"**:

- **Es responsable en la organización de los elementos de la empresa productiva:** dinero, materiales, equipos y personas, centrando el interés en los fines económicos.
- **Debe dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento** para atender a las necesidades de la organización.
- Sin esta intervención activa por parte de la dirección, las personas serían pasivas a las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. **Los subordinados deben, por tanto, ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados y controlados.** Liderar consiste en lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.

Sin embargo, McGregor piensa que la presunción de estos líderes es incorrecta. Los seres humanos no dejan el control de sus vidas en manos de otros para que decidan sobre sus necesidades y comportamientos. Por ello, propone la Teoría Y como alternativa al estilo de dirección conservador que acabamos de describir.

La Teoría Y de la dirección

La Teoría "Y" parte de supuestos más optimistas sobre la naturaleza humana. Estos supuestos se enmarcarían dentro de la corriente humanista y entenderían al ser humano que las personas son naturalmente activas, se fi-

jan metas y disfrutan de sus empeños, buscan muchas satisfacciones en el trabajo y aspiran a la independencia, la Autorrealización y la responsabilidad. Por ello, **la presunción básica sobre la naturaleza humana que subyace a la Teoría Y** sería: el ser humano está cualificado para autocontrolarse cuando quiere alcanzar una meta de la que se siente responsable; la motivación monetaria lleva asociada la satisfacción del trabajo bien hecho y el individuo es creativo en la resolución de problemas.

De este modo, los líderes-directores deben dar confianza, información y formación a los empleados, dando participación y utilizando el grupo como instrumento para la toma de decisiones y negociar los objetivos. Para el autor, el estilo de dirección sería participativo y democrático. Como señala Chiavenato (1988,114), el liderazgo supondría:

- **Descentralización y delegación.** A través de ellos los empleados consiguen la libertad necesaria para autodirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer las necesidades egoístas.
- **Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo.** Proporcionan innovación y propician la responsabilidad en las bases de la organización. Del mismo modo, ayudan a satisfacer las necesidades egoístas y sociales.
- **Participación y administración consultiva.** Si existen ciertas condiciones, propician que los empleados encaucen su creatividad en la misma dirección que los objetivos de la empresa. Esta participación colabora en la satisfacción de las necesidades sociales y personales.
- **Autoevaluación del desempeño.** Si son los empleados los que establecen sus propios objetivos y ellos mismos supervisan su desempeño, se puede aumentar la responsabilidad de estos en planear y evaluar su propia

contribución a los objetivos de la organización. Este hecho es importante de cara a satisfacer las necesidades personales y de auto-realización.

McGregor señala que ambos estilos de liderazgo representarían los polos de un continuo. Donde, en un extremo tendríamos el estilo participativo -Teoría Y- y en el otro se hallaría el estilo autoritario - Teoría X -.

2.3.2.4.2.- TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

Al igual que el resto de modelos humanistas, para Hersey y Blanchard el desarrollo del individuo va involucrado al desarrollo de la organización. La eficacia del líder dependerá de que los seguidores lo acepten o rechacen. Para los autores lo que haga el líder carece de importancia pues está al servicio de la evaluación de los seguidores. La teoría señala cuatro posibles estilos de liderazgo. Estos se basan en las dimensiones "*orientación hacia la tarea (productividad)*" y "*orientación hacia las relaciones interpersonales*" propuestas por Fiedler (1965, 1969). No obstante, autores como Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994, 404), indican que los autores toman las dimensiones "*iniciación de estructura*" y "*consideración*", obtenidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio. Dado que ambas clasificaciones definen el mismo tipo de comportamientos, en el presente trabajo seguiremos a Robbins (1982), cuya obra se resume para exponer el modelo que nos ocupa.

Como señala Robbins (1987) y Norris y Vecchio (1992), Hersey y Blanchard introducen una variación respecto al modelo de Fiedler. Los autores proponen que los líderes puntuarán alto o bajo en dichas dimensiones y que de la combinación de dichas puntuaciones sugerían cuatro estilos específicos de liderazgo. Estos quedarían resumidos como sigue Robbins (1987, 256):

"Ordenar: (gran orientación a la productividad-poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo, y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.

Persuadir: (gran orientación a la productividad-gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

Participar: (poca orientación a la productividad-gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.

Delegar: (poca orientación a la productividad - poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo".

El otro eje de la teoría está en la "**Madurez**" que posean los seguidores y que determinará la percepción sobre la eficacia del estilo de liderazgo. Hersey-Blanchard entienden el concepto de *madurez* como la **aptitud y la intención que poseemos las personas para dirigir nuestros comportamientos**. La madurez sería el resultado de:

- **Madurez para el trabajo:** conocimientos y habilidades.
- **Madurez psicológica:** motivación para desempeñar tareas.

Robbins (1987, 256) resume las **Fases de Madurez** en las que se puede encontrar el seguidor:

"M₁. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente, ni tiene seguridad en sí mismo.

M₂. El individuo no puede ni quiere hacerlas tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan habilidades apropiadas.

M₃. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M₄. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide”.

El modelo situacionista propuesto por Hersey y Blanchard quedaría articulado tal como aparece en la figura 3:

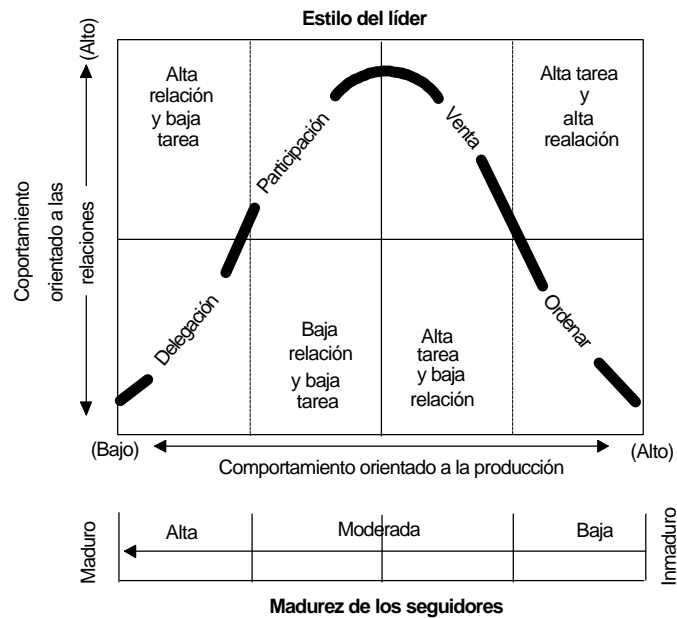


Figura 3. Modelo situacionista de Hersey y Blanchard en Robbins (1987, p.257)

2.3.2.4.3.- LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Blake y Mouton (1964) postularon en su teoría de la administración la existencia de dos dimensiones básicas que determinarían el liderazgo eficaz. Estas dimensiones fueron denominadas por los autores como: **"interés por la producción "** e **"interés por el factor humano"** y concuerdan con las dimensiones aparecidas en los estudios de Míchigan y Ohio. Como señalan Menguzzato y Renau (1991), un tercer factor tendría valor explicativo en el modelo y sería el modo de emplear la jerarquía para conseguir la participación de los subordinados.

La figura 4 muestra la matriz de dirección-liderazgo de estos autores:

In- terés por las Per- so- nas	9	(1,9) En la gerencia, la atención especial a las necesidades de las personas para lograr relaciones satisfactorias produce un ambiente y ritmo de trabajo en la organización cómodos y amistosos (Gerencia de Club Campestre)					(9,9) La gerencia considera que el trabajo debe ser realizado por medio de personas comprometidas; la interdependencia a través de riesgos comunes para lograr el propósito de la organización conduce a una relación de confianza y respeto (Gerencia de Equipo) .			
	7	(5,5) En la gerencia, el rendimiento adecuado en la organización es posible equilibrando la necesidad de terminar el trabajo con el mantenimiento de la moral de las personas en un nivel satisfactorio (Gerencia a la Mitad del Camino) . Administrador.								
	6									
	5					X				
	4									
	3	(1,1) En la gerencia, ejercer el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo requerido es suficiente para apoyar a los integrantes de la organización (Gerencia Pobre) .					(9,1) En la gerencia, la eficiencia de las operaciones es el resultado de disponer las condiciones de trabajo de manera que el elemento humano interfiera lo menos posible (Gerencia de Tarea) . Autoridad-Obediencia			
	2									
	1	X								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Interés por la Producción										

Figura 4: Malla Gerencial de Blake y Mouton (en Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1994, 345).

Autores como Donnelly, Gibson & Ivancevich (1994, 345) proponen que la parrilla gerencial relaciona la eficacia laboral y la satisfacción del individuo con un programa formal de desarrollo de la dirección muy efectivo. Señalan los autores que *“este programa es único”* porque son los gerentes, no los académicos ni los asesores, los que llevan cabo el programa, utilizando como marco de referencia conceptual para la gerencia la parrilla. Igualmente, señalan la relevancia de que toda la jerarquía de la gerencia experimenta, al llevar a cabo su aplicación, un desarrollo.

2.3.2.5.- TEORÍAS CONTINGENTES

Los modelos teóricos que responden a esta categoría sostienen que el éxito del liderazgo organizacional es el resultado de introducir relaciones de contingencia entre la estructura motivacional del líder y el grado de control e influencia sobre la situación. Veremos desde este enfoque el modelo de Fiedler (1965, 1967), la teoría del Path Goal (camino de meta) de Evans (1970) y House (1971), el modelo de Tannenbaum y Schmidt (1973) y el modelo del Liderazgo Participativo propuesto por Vroom y Yetton (1973).

2.3.2.5.1.- EL MODELO DE FIEDLER

Fue Fiedler (1965, 1967) el primer autor que propuso relaciones de contingencia para poder obtener un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo. Será la motivación del líder y el grado de control de la situación que se tenga lo que determinen ejecución de un grupo. Como señala Bass (1990), para el autor la dirección supone que una persona haciendo uso de

su poder consigue que un grupo de individuos trabajen conjuntamente para conseguir una meta común.

Fiedler propone que los líderes pueden estar ***motivados hacia la tarea o hacia las relaciones interpersonales***. Por ello, desarrolló el Cuestionario LPC (cuestionario del compañero de trabajo menos preferido) para medir la *orientación al trabajo o a las relaciones interpersonales*. Los sujetos debían describir a través de un lista de adjetivos opuestos a aquel compañero con el que habían trabajado más a disgusto. Si este compañero era descrito en términos positivos (alta puntuación), al respondiente le interesaban principalmente las relaciones personales. Por el contrario, una baja puntuación (descripción a través de adjetivos negativos), implicaba un interés hacia la productividad (Bass1990, Robbins, 1987).

El autor aisló 3 situaciones de contingencia que determinarían el grado de control sobre la situación:

- ① *La relación entre líder y los miembros del grupo.*
- ② *El grado de estructuración de la tarea.*
- ③ *Poder formal del líder.*

De este modo, se evalúa el grado de control situacional a partir de las tres dimensiones anteriores. Para Fiedler el estilo de liderazgo⁵ de un individuo es difícil de cambiar, resulta más adecuado modificar la situación y adaptarla al estilo de liderazgo del líder. Los resultados empíricos parecen señalar que en situaciones donde el grado de control es medio el líder ori-

⁵Para Robbins (1987, 253), Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo de un individuo es innato.

entado interpersonalmente obtendrá mayores resultados. Por el contrario cuando el control situacional sea alto o bajo el líder orientado hacia la tarea será más eficaz (Fiedler, 1974; Bass, 1990; Robbins, 1987; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1994; Katz y Kan, 1977).

La figura 5 muestra el estilo de liderazgo más adecuado -demuestra un mejor desempeño- en función de la situación.

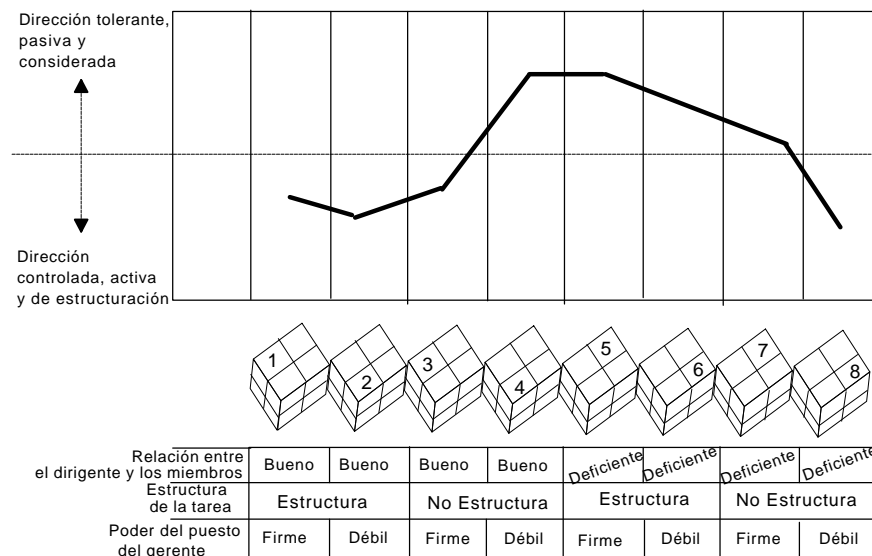


Figura 5. Modo en que varía el estilo eficaz de dirección con la situación (FIEDLER, 1965)

2.3.2.5.2.- TEORÍA DEL PATH GOAL (CAMINOS DE META)

Fueron Evans (1970) y House (1971) los propulsores de esta visión del liderazgo. Para los autores, el líder lo será en la medida que clarifique las metas u objetivos de la organización y el modo de alcanzarlas. Para Bass (1990), los autores integran los estilos de liderazgo del grupo de Ohio y la Teoría de las expectativas de motivación. Los estilos de liderazgo, *Consideración e Iniciación de estructura*, influyen en cómo perciben los subordinados sus propios objetivos y los de la organización y cómo los guía para su consecución. En cuanto a la efectividad de ambos estilos, la teoría señala que en situaciones estructuradas la *consideración* será más efectiva. Sin embargo, ante la ambigüedad de la tarea resultará más beneficiosa la *iniciación de la estructura*. El modelo queda recogido en la figura 6.

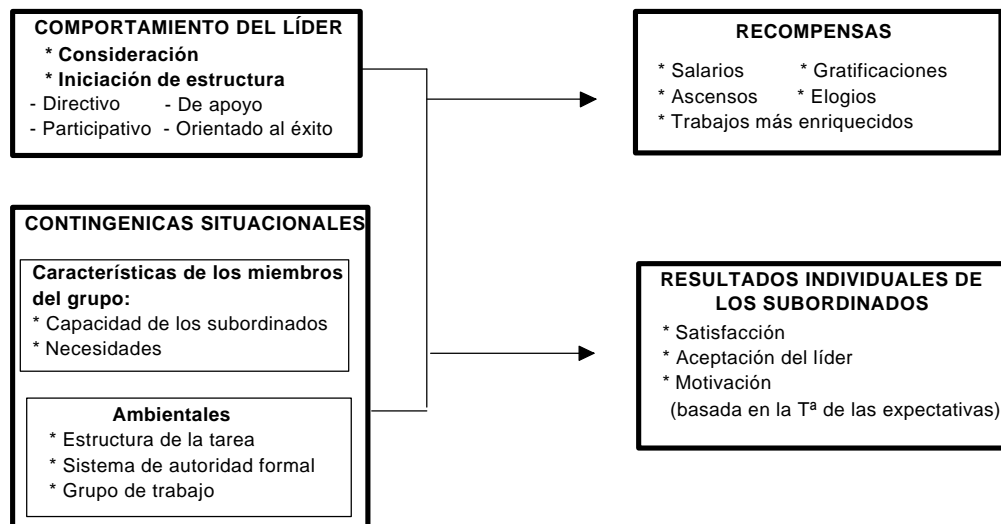


Figura 6. Modelo de Evans y House.
Adaptación propia a partir de Robbins (1987) y De Miguel (1993)

2.3.2.5.3.- ESTILOS DE LIDERAZGO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT

Para Tannenbaum y Schmidt (1973) los estilos de liderazgo son el producto de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno exterior. Cada estilo de liderazgo está relacionado con el grado de autoridad que el superior se reserva y el grado de libertad en la toma de decisiones, es decir, el grado de delegación de autoridad otorgado a los subordinados (Menguzzato y Renau, 1991). En un extremo de continuo aparecería el Líder Autocrático, aumentando, como vemos en la figura 7, el grado de participación hasta llegar al Líder Participativo.

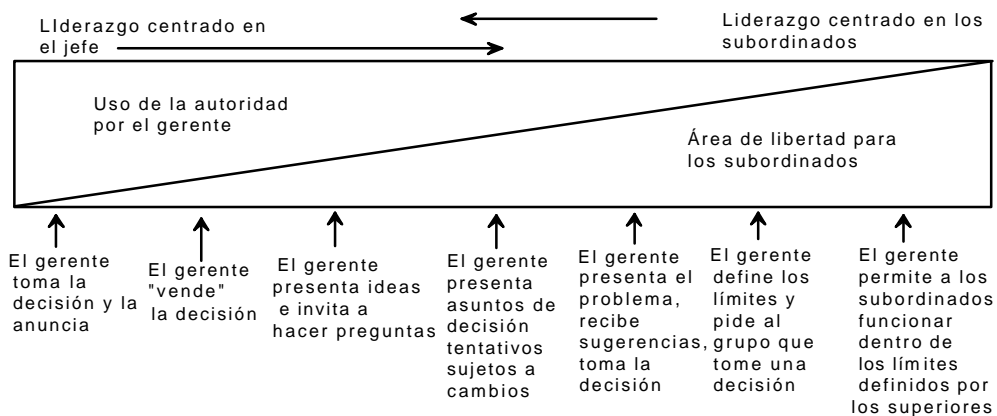


Figura 7. Continuo de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1994 p. 345).

2.3.2.5.4.- EL MODELO DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

Propuesto por Vroom y Yetton (1973), este enfoque relaciona el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones y la situación en que se aplica. Esta relación determinará los cinco estilos de liderazgo propuestos en el modelo. Los autores enfatizan la importancia de la situación, pudiendo hablar desde este enfoque de situaciones autocráticas o participativas y no tanto de personas autocráticas o participativas. Para los teóricos de este modelo, los líderes adaptarían su estilo de liderazgo al contexto particular. De este modo, cuando la situación lo requiera el líder adoptará métodos participativos, cambiándolos hacia extremos más autocráticos si el contexto lo precisa. En esta línea, como señalan Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994), el modelo del liderazgo participativo describe siete situaciones problema con las que se puede encontrar el líder, teniéndolas que contemplar a la hora de utilizar un estilo determinado de liderazgo.

En la figura 8 aparecen los siete factores y el árbol de decisiones que puede ser utilizado para elegir un estilo de liderazgo.

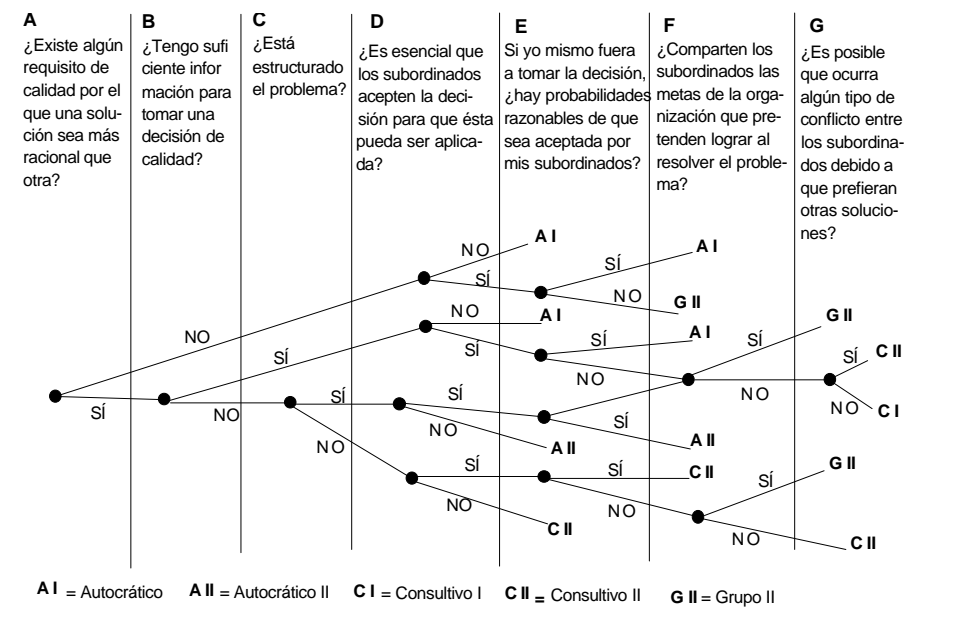


Figura 8. El modelo participativo de Vroom y Yetton.
(Adaptación propia a partir de Robbins (1987) y Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994))

2.3.2.6.- MODELOS INTERACCIONISTAS

El acercamiento interaccionista al liderazgo surge ante la necesidad de introducir como variables de estudio las conductas y actitudes de los seguidores, siendo los comportamientos de los subordinados los que determinarán la actuación del líder. De este modo, la posición interaccionista desplaza el centro de interés, focalizado en la figura del líder en otros modelos, hacia el seguidor. Este desplazamiento no supone disminuir la importancia del líder, sino más bien reconducir la investigación de modo que se contemple la reciprocidad entre el seguidor y su líder.

Puesto que han sido varios los autores que han investigado desde esta perspectiva, en este trabajo seguiremos la síntesis realizada desde Bass (1990). Autores como Hunt, Osborn y Schuler (1978) plantean el liderazgo como resultado del tipo de interacción que se desarrolla entre el líder y los empleados. Por ello, rotulan como **Liderazgo discrecional** aquellas situaciones que se encuentran bajo el poder del líder. Sin embargo, cuando los líderes adaptan su conducta al entorno organizacional y reaccionan a las demandas de sus subordinados, nos encontraríamos ante el **Liderazgo no-discrecional**. Otros investigadores proponen que el liderazgo supone un intercambio diádico y no un comportamiento análogo hacia todos los seguidores. En esta línea, Graen (1976) considera al líder y a los subordinados como diada de roles derivados de la interacción conductual. Esta interacción se va produciendo dentro de un proceso evolutivo generado por el aprendizaje y la socialización.

Otra de las aportaciones interesantes realizadas desde la perspectiva interaccionista la encontramos en la propuesta transaccional de Hollander (1969). Este autor resalta lo relevante que resulta la confianza que consigue ganarse el líder para poder ejercer influencia. A continuación desarrollamos brevemente su modelo.

El modelo del Crédito Idiosincrático

El **modelo del crédito idiosincrático** de Hollander y cols. (1969, 1970 en Navas y Molero, 1995) estudia el liderazgo como un proceso de intercambio donde el líder y cada subordinado desarrollan una especie de contrato psicológico. En este contrato el líder proporciona recursos valiosos a los seguidores para conseguir las metas grupales; a cambio, el líder consigue una capacidad de influencia superior al resto de miembros que le proporciona estima y status y que supone su recompensa. A través de este proceso el líder va consiguiendo "**créditos**" -confianza- que le legitima para ejercer su influencia. Estos créditos permiten al líder, que usualmente sigue las normas grupales, llevar a cabo comportamientos innovadores. Hollander llamó al uso de los créditos para actos de innovación **crédito idiosincrático**, permitiéndole en un futuro desarrollar actos que se aparten visiblemente de las normas del grupo.

Como hemos visto, para Hollander y cols (1969,1970) el intercambio de recompensas, los créditos idiosincráticos y la legitimidad para influir son los pilares del proceso del liderazgo.

2.3.2.7.- EL LIDERAZGO COMO UN PROCESO DE ATRIBUCIÓN

Algunos teóricos del liderazgo propusieron a mediados de los años 70 un cambio en el acercamiento al liderazgo. Esta nueva perspectiva señalaba que posiblemente, al hablar del fenómeno del liderazgo, nos hallábamos ante un "fenómeno perceptual" y que la existencia o no de un líder dependía de la percepción "del otro". Así pues, autores como Eden y Leviatan (1975), Lord, Foti y De Vader (1984), Bryman (1986) y Singer (1989), entre otros, señalaron que los individuos utilizan "teorías implícitas" en un intento de dar significado a lo que acontece a su alrededor. De este modo, al igual que ocurriría en otros fenómenos sociales, las personas utilizan sus teorías implícitas de liderazgo para clasificar a un individuo como líder.

Un antecedente de este "fenómeno perceptivo" lo podemos encontrar en la Sociología de Weber cuando señala: *"Entenderemos que "carisma" se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta..."* (Weber, 1946- 295; en Lindholm, 1992, 45). De este modo, como señala Pfeffer (1987) el liderazgo es el efecto de un proceso de atribución en el que los observadores tienden a atribuir resultados a las personas desestimando al contexto, en vistas a lograr un sentimiento de control sobre su ambiente.

Este modelo conlleva un cambio de perspectiva que lo aleja de los modelos vistos hasta el momento. Dicha propuesta sugiere la ausencia de una "figura real" de líder. Por ello, desde la teoría de la atribución no existe un estilo de liderazgo eficaz frente a otros menos operativos; ni se debe entender el liderazgo como consecuencia de la acción de un individuo con unos rasgos que lo capacitan para ser líder. Para este modelo el líder lo es en la

medida en que responde a las expectativas sobre qué implica ser líder que tiene la persona con quien se relaciona.

Puesto que este modelo es el marco en el que se encuadra el presente trabajo, pasaremos a desarrollarlo mas ampliamente en el capítulo siguiente de este trabajo.

2.4.- CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

En este capítulo hemos revisado las teorías científicas más relevantes en el estudio del liderazgo. Estos modelos representan el resultado del proceso de construcción de conocimiento científico.

En este sentido, un conjunto de modelos defienden la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre los empleados. Así, desde esta perspectiva hemos visto el Hombre Z de Maslow, los estilos de Nichols y la última teoría del Líder transformacional de Bass. Por otra parte, hemos expuesto los modelo del liderazgo que entienden este proceso como una relación transaccional entre el líder y el empleado, de modo que ambos salen beneficiados de dicha

interacción. Así, en este apartado, hemos comentado los modelos de liderazgo más representativos de los existentes en la literatura, comenzando por las teorías del Gran hombre de la filosofía y sociología de finales del siglo XIX y siguiendo con los modelos conductuales, contingentes y las propuestas realizadas desde la disciplinas como la dirección de empresa.

No obstante, hemos finalizado con el modelo de la teoría atribucional porque pensamos que marca un punto de inflexión en el estudio del liderazgo. El giro introducido por esta perspectiva, tuvo importantes repercusiones tanto a nivel teórico como empírico, iniciando toda una línea de investigación que persiste en la actualidad.

Como parte del interés suscitado por este enfoque surge el presente trabajo. A nuestro entender, esta perspectiva teórica deja entrever que todos los modelos descritos hasta el momento pueden ser alternativas igualmente válidas para explicar el fenómeno del liderazgo. De este modo, el centro de interés se desplaza hacia poder dilucidar si alguno de ellos se corresponde con la representación cognitiva sobre el liderazgo que han desarrollado los individuos o, por el contrario, la gente de la calle entiende el liderazgo de modo diferente. Por ello, en el siguiente apartado desarrollaremos con mayor profundidad el modelo atribucional del liderazgo y lo articularemos al modelo teórico de teorías implícitas propuesto por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) que vimos en el Capítulo 1 de este trabajo. En este sentido, pensamos que puede servir como soporte teórico para entender la naturaleza y funcionamiento de las teorías sobre el liderazgo que sustenta el hombre de la calle y que le sirven para llevar a cabo el proceso atributivo que supone rotular a un individuo como líder.

CAPÍTULO 3

EL LIDERAZGO COMO PROCESO ATRIBUCIONAL: LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

Las ideas se tienen; en las creencias se está.
- "Pensar en las cosas" y "contar con ellas".
Ortega y Gasset (1940)

3.1.- INTRODUCCIÓN

Con la aparición del modelo atribucional del liderazgo surgieron dos cuestiones relevantes en la investigación. Por una parte suponía un cambio en el objeto de estudio en la investigación del liderazgo, pasándose a estudiar la realidad social del observador y el proceso de atribución que realizaba. La segunda cuestión estaría relacionada con la validez de los estudios empíricos realizados hasta el momento. De hecho, autores como Eden y Leviatan (1975), Lord, Foti y De Vader (1984), Gioia y Sims (1985), Bryman (1986) y Singer (1989), llevaron a cabo varios estudios en los que demostraban la influencia de "información previa" en las respuestas de los sujetos a los cuestionarios de liderazgo, generando controversias sobre la validez de los mismos. Asimismo, autores como Kenney, Schwartz-Kenney y Bascovich (1996), Bass (1984, 1996, 1997), Offerman, Kennedy y Wirtz (1994), Bresnen (1995) han encontrado la existencia de *Teorías implícitas del liderazgo* (T_sIL) en sus investigaciones. Estos hallazgos empíricos han seguido teniendo sus frutos y han permitido el avance de la investigación sobre el liderazgo.

En este capítulo expondremos la teoría atribucional del liderazgo y veremos algunos de los trabajos empíricos que esta perspectiva ha suscitado. En la segunda parte articularemos el modelo de Teorías implícitas propuesto por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) en un intento de avanzar en la comprensión de la naturaleza y función de las concepciones *a priori* que, a propuesta de los investigadores de la Teoría de la Atribución, utilizan los sujetos en este proceso.

3.2.- EL LIDERAZGO COMO UN PROCESO ATRIBUCIONAL

El liderazgo, desde la perspectiva atribucional, es el resultado de un proceso perceptual llevado a cabo por el observador. En esta línea, autores como Eden y Leviatan (1975) y Calder (1977) señalaban que el liderazgo es el resultado de la atribución que realiza un individuo. Estos autores, siguiendo el modelo de Heider (1958), proponían que las personas, movidas por la necesidad de tener una explicación sobre lo que ocurre a su alrededor, atribuyen causas a los eventos que tienen lugar en un momento determinado. En este proceso atributivo, tienden a desestimar los indicadores ambientales y sobrestimar a la persona como agente del evento. De este modo, si las causas inferidas de la conducta observada coinciden con la idea que tiene el observador de lo que tiene que hacer un líder, entonces el observador rotulará como líder a dicho individuo.

Así, de las diferentes aportaciones realizadas desde los modelos de la atribución (Heider 1958, Jones y Davis, 1965), tal vez sea el modelo de la covariación y los esquemas causales del Kelley (1973) el más citado en los estudios del liderazgo (Green y Mitchell, 1979; Phillips y Lord, 1981; Powell y Butterfield, 1984). Desde esta perspectiva, tres son los factores que determinan la atribución del observador:

- ① El grado de *consenso* entre la respuesta del agente y la de los otros observadores,
- ② El grado de *consistencia* entre la presente conducta del agente y las conductas pasadas en la misma situación.

③ El grado de *distintividad* de conducta actual y otras conductas en situaciones similares.

Por ello, si existe un alto grado de consenso, la consistencia conductual del agente es alta y la distintividad conductual también lo es, el observador realizará una atribución causal interna y rotulará como líder a dicho individuo.

Esta propuesta hace hincapié en los aspectos cognitivos del proceso de atribución, resaltando una relación de causa-efecto en la línea de la propuesta original de Heider (1958), Jones y Davis (1965) y Kelley (1973), representando lo que señala Well (1981, en Morales, 1995) la *perspectiva original*. Sin embargo, sin desestimar las relaciones causales, Phillips y Lord (1981), teniendo en cuenta los resultados empíricos de su investigación, proponen introducir los procesos de categorización cognitiva. Los autores, manipulando la *saliencia perceptiva del líder* (de acuerdo con la teoría de Jones y Nisbett, 1972) entre otras variables, encantaron que la atribución causal era innecesaria para explicar la percepción del liderazgo. Ante estos resultados proponen explicaciones más cercanos a la atribución social.

En esta línea, dentro de las teorías de la atribución Kelley y Michela (1980, en Morales, 1995) admiten que los individuos llevan a cabo atribuciones a partir de creencias previas, en aras de simplificar el proceso atributivo. Esta incorporación representa contemplar un procesamiento socializado, basado en la transmisión y construcción de información a través de la cultura, que implicaría la existencia de atribuciones sociales (Hewstone, 1989). En estos términos se expresan también Calder (1977) y Pfeffer (1977, 1987) cuando señalan que para comprender el fenómeno del liderazgo se debe llegar a conocer cuáles son las creencias previas, que tanto líderes como empleados,

tienen del mismo; o lo que es lo mismo llegar a conocer las T_sIL que sostienen tanto los líderes como los empleados.

En este contexto, la **Teoría de la Categorización del Liderazgo** de Lord (1984) pretende explicar el liderazgo en términos de procesos de categorización, señalando que las propiedades de las categorías pueden usarse para facilitar otras tareas de procesamiento de información, como por ejemplo el recuerdo de información del líder. En su teoría, Lord, Foti y De Vader (1984) proponen que los principios de la categorización de Roch (1978) podrían aplicarse al área del liderazgo, surgiendo un modelo de cogniciones sobre el liderazgo que estaría estructurado jerárquicamente y que variaría a lo largo de dimensiones verticales y horizontales. Así, la *categoría supraordinada de Líder* es la más inclusiva y recogería las características más comunes en la mayor parte de miembros. El siguiente nivel sería las *categorías básicas* que acogería a los diferentes tipos de líder, político, religioso, militar, etc., que encontramos en el contexto social y que permite, a partir de prototipos, percibir y distinguir los líderes de los no líderes. Por último, el nivel más bajo corresponde a las *categorías subordinadas* que serían las menos inclusivas y recogería por ejemplo a líderes políticos conservadores o liberales.

Ante estas nuevas aportaciones, las investigaciones se encaminaron a intentar descifrar la influencia de estos constructos cognitivos que parecían determinar la percepción del liderazgo. Para McElroy (1982), estas investigaciones girarían alrededor de dos grandes líneas centradas en el contenido o en el proceso. En la primera, el liderazgo es visto como un conjunto de constructos implícitos sostenidos por la gente, con descripciones del líder que serían contingentes a la información disponible (Eden y Leviatan, 1975; Rush, Thomas y Lord 1977; Weis y Adler, 1981; entre otros). En cambio, las inves-

tigaciones centradas en el proceso buscan determinar los efectos de la T_sIL en el liderazgo (Lord, Foti y De Vader, 1984). En el apartado siguiente describiremos los trabajos más relevantes dentro del campo de estudio de las T_sIL siguiendo un criterio de clasificación que nos permita conocer con claridad por donde se han dirigido los trabajos empíricos T_sIL.

3.2.1.- DESARROLLO DE LAS INVESTIGACIONES EN TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO -T_sIL- DESDE LA T. DE LA ATRIBUCIÓN

Este apartado recoge un breve recorrido a través de la investigación en T_sIL. Los trabajos se han agrupado en cinco bloques, desde los que se recogen aquellos estudios centrados en detectar la existencia de T_sIL, el alcance de las mismas, el contenido de las T_sIL que albergan los individuos, los trabajos realizados en el marco de la T. de la Categorización del liderazgo, los estudios que inciden en cuestiones metodológicas y, por último, algunos trabajos ubicados en una perspectiva transcultural.

① Estudios centrados en detectar la existencia de T_sIL

Uno de los estudios más citados en este campo fue realizado por Eden y Leviatan (1975), quienes pidieron a los sujetos que evaluaran a los supervisores de una empresa desconocida contestando al cuestionario de liderazgo *SO (Survey of Organizations)* de Bowers y Seashore (1966). El tratamiento estadístico de los datos dio como resultado la replicación de la estructura factorial del *SO*. Los autores asumieron que los sujetos, dado que no tenían información real de la planta, habían utilizado "preconcepciones"; es decir,

habían hecho uso de sus T_sIL para responder al cuestionario. Este hecho implicaba que posiblemente estos instrumentos no reflejaban la realidad organizacional, existiendo el riesgo de que se trataran de factores conceptuales, lo que afectaría a la validez de los cuestionarios. Igualmente, Rush, Thomas y Lord (1977), replicaron la estructura factorial del LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) de Stodgill (1963) en condiciones de información limitada. En el mismo estudio, encontraron también efectos contextuales al manipular la información que se les daba a los sujetos sobre el nivel de ejecución (alto, medio, bajo) del líder, obteniendo menor puntuación en el LBDQ aquellos líderes a los que se les había asignado una baja ejecución anterior. Ante estos resultados, los autores alertan sobre la posible contaminación existente en los cuestionarios de liderazgo, extendiendo la alarma a otros campos de estudio.

De este modo, los resultados de los trabajos anteriores cuestionaban la existencia real de las dimensiones de liderazgo que recogían los cuestionarios. Siguiendo dicha línea de investigación, Weis y Adler (1981) encontraron que la complejidad cognitiva de los sujetos no influye en las T_sIL, siendo éste un factor de distorsión frecuente en las teorías implícitas de la personalidad. Los autores replicaron las estructuras factoriales de los cuestionarios *SO* y *LBDQ* sin encontrar diferencias significativas debidas a la complejidad cognitiva de los sujetos, medida mediante el *RE* (*Role Constructor Repertori*). Weis y Adler señalan que la naturaleza de las teorías implícitas, tal vez, se sitúa en el intermedio de la polaridad surgida sobre los factores de los cuestionarios (constructos cognitivos o realidad) y señalan que no habría que precipitarse en catalogar estas dimensiones como conceptuales.

② Estudios centrados en el alcance de las T_sIL

Otro punto de interés se centró en el alcance de la influencia de las T_sIL. DeNisi y Pritchard (1978) demostraron los efectos que producían los estereotipos, al actuar como teorías implícitas, en las respuestas a los cuestionarios. Aunque esta influencia ya había sido encontrada por Staw (1975), los autores señalaban que el efecto de las "teorías" quedaría relegado a situaciones de escasa información, demostrando en su estudio que si se proporciona a los sujetos la información necesaria desaparecía la influencia de las teorías implícitas. Por su parte, Larson (1982) manipuló la presentación de la información sobre el éxito o fracaso anterior del líder, presentando dicha información antes o después de la presentación de un vídeo en el que el líder daba solución a un problema. Los resultados mostraron que las T_sIL actuaban mientras los sujetos respondían al cuestionario LBDQ, y no durante el tiempo de observación del vídeo. También Gioia y Sims, Jr. (1985) encontraron efectos de teorías implícitas, al manipular la información sobre el nivel de ejecución del directivo, en el factor *Iniciación de estructura* medido en el LBDQ. Sin embargo, en medidas más conductuales del líder como aplicación de refuerzos positivos, conductas punitivas o conductas de establecimiento de metas, los efectos de las teorías implícitas no fueron significativos. Estos autores proponen que se podría evitar la influencia de las teorías implícitas si se fuera menos ambicioso con los cuestionarios de liderazgo y se limitara su uso a la medida de conductas específicas.

③ Estudios centrados en la Teoría de la Categorización del Liderazgo

Otra línea de investigación se desarrolló a partir de la Teoría de la Categorización del liderazgo propuesta por Lord (1984). Así, desde esta perspectiva,

Lord, Foti y De Vader (1984) demostraron que la estructura interna de las categorías de liderazgo muestran una organización prototípica. En este sentido, hallaron correlaciones negativas entre el tiempo de reacción y conductas prototípicas, así como una mayor accesibilidad a estos ítems. Igualmente, encontraron que las conductas más prototípicas afectan a las medidas del liderazgo, la expectativa conductual, la responsabilidad y atribución causal que realizaban los sujetos. Por su parte, Kenney, Blascovich y Shaver (1994) extrajeron cuatro categorías supraordinadas que reproducirían las T_sIL de los nuevos líderes. Las categorías encontradas fueron: *Aprender las metas del grupo*, *Hacerse cargo*, *Ser una persona agradable* y *Ser nervioso*. Los autores proponen que ciertos rasgos y ciertas conductas pueden ser irrelevantes en las T_sIL de la gente. Sin embargo, las T_sIL tienen “un centro” que sería universal. Este centro sería la percepción que tienen los seguidores de que el líder es merecedor de la influencia que ejerce; percepción que determinaría el liderazgo efectivo. Posteriormente, Kenney, Schwartz-Kenney y Blascovich (1996) realizan un estudio para detectar la teoría implícita sobre los “líderes como merecedores de influir”. A partir de una serie de características, y utilizando Análisis clusters, se obtuvieron categorías básicas similares para los líderes elegidos y líderes nombrados. En cuanto a las categorías supraordinadas, las halladas para los líderes nombrados fueron *Ser comprensivo* y *Hacerse cargo*, y para los líderes elegidos *Ir bien vestido*, *Ser atento* y *Ser autoritario*. Curiosamente, como señalan los autores, las categorías presentan una gran semejanza con los factores *Consideración* e *Iniciación de estructura* del LBDQ. Por último, otro hallazgo de esta investigación fue la mayor información sobre conductas prototípicas presentes y asuntos que recordaban los sujetos con la teoría implícita activada.

④ Estudios centrados en el contenido de las T_sIL

Como hemos visto, los diferentes trabajos demostraron el efecto de las T_sIL en los datos obtenidos de los cuestionarios, sin embargo se había desatendido el contenido de las mismas. Un primer intento en este apartado fue el trabajo de Staw y Ross (1980), quienes concluyeron que existía un sesgo en contra de los "directivos experimentadores". Este sesgo provenía de la *Teoría implícita del liderazgo consistente* (liderazgo heroico), que presupone un acto de heroísmo en aquellos líderes que no abandonan sus estrategias aunque en un principio no sean exitosas. Este halo de heroísmo iría en contra de aquellos líderes que cambian de estrategia si ésta no consigue el objetivo inmediatamente. Posteriormente, Knight (1984) lleva a cabo una investigación poniendo a prueba ambas teorías. El autor concluye que no existe un sesgo general contra los "directivos experimentadores" y a favor de "los directivos consistentes". Los datos muestran que más bien existiría una *Teoría implícita de la dirección competente*. Unos años más tarde, Lord, De vader y Alliger (1986) llevaron a cabo un meta-análisis en busca de las relaciones existentes entre rasgos de personalidad como teorías implícitas y percepción del liderazgo. Los datos reflejaron que los rasgos *Inteligencia, Masculinidad-Feminidad* y *Dominio* actuarían como teorías implícitas que favorecen la percepción del liderazgo. No obstante, Lord, De vader y Alliger señalan que sus resultados no deben generalizarse a otras áreas de liderazgo, como por ejemplo los niveles de ejecución del líder en la organización.

También recientemente, Offerman, Kennedy, Jr. Wirtz (1994) han tratado de encontrar el contenido de las T_sIL, intentando a la vez detectar si existían cambios debidos al perceptor, hombre o mujer, y si dichas teorías se mantenían estables para los líderes, los líderes efectivos y supervisores. Los resultados mostraron ocho factores: *Sensibilidad, Dedicación, Tiranía, Carisma,*

Atractivo, Masculinidad, Inteligencia y Fuerza. Esta estructura factorial permaneció estable para los líderes, los líderes efectivos y los supervisores, indicando que la gente utiliza las mismas dimensiones para percibir a los tres grupos. No obstante, los supervisores recibieron puntuaciones más bajas que las otras dos categorías. Del mismo modo, la estabilidad permaneció entre mujeres y hombres.

⑤ Estudios centrados en cuestiones metodológicas de las investigaciones en T_sIL

En este sentido, dado que la mayoría de las investigaciones sobre T_sIL se habían realizado con muestras de estudiantes, Ming Singer (1989) realizó un estudio para comprobar si los resultados obtenidos con estudiantes eran generalizables a muestras de trabajadores. Para ello, midieron la atribución interna o externa hacia el liderazgo efectivo. Los datos reflejaron que no habían diferencias entre las dos muestras, apareciendo en ambos casos los factores internos como más significativos para el liderazgo efectivo.

Por su parte, Bresnen (1995) aborda el estudio de las T_sIL desde una metodología cualitativa. Desde este acercamiento, y haciendo uso de entrevistas semiestructuradas, detectó la existencia de T_sIL en trabajadores que habían ocupado puestos directivos. Un análisis de contenido de las entrevistas dejó ver que los directivos construyen T_sIL con las que interpretan y juzgan las actitudes, acciones y decisiones de los líderes. Bresnen señala que estas T_sIL contienen elementos que se asemejan a las propuestas de la teorías contingente del liderazgo, aunque hallaron diferencias en la complejidad cognitiva y modos de articulación de los mismos. Para los autores, el liderazgo no sería una realidad individual ni social, sino una "realidad virtual" en cuanto con-

cepto construido socialmente que interpreta y filtra la realidad, dependiendo de los diversos puntos de vista y experiencias del sujeto.

Estudios realizados desde un perspectiva transcultural

Así, desde esta perspectiva, Bryman (1986) intentó replicar en Gran Bretaña los resultados obtenidos en Estados Unidos acerca de la influencia de las teorías implícitas. Manipularon la información sobre el nivel de ejecución, al igual que Schriesheim y Stodgill (1975) y Rush, Thomas y Lord (1978), y utilizaron como variables dependientes los factores del LBDQ. Los resultados mostraron la replicación de los factores *Iniciación de estructura* y *Consideración*. Los autores señalaron que la semejanza de los datos podía deberse a la similitud cultural entre ambas naciones, que habría llevado al pueblo británico a internalizar las teorías del liderazgo exportadas de América. Otra explicación, que no invalida la anterior, sería la relevancia cultural en los procesos de categorización social que subyacen a las teorías implícitas del liderazgo.

Por último, y dentro del proyecto GLOBE¹, Hartong, Koopman, Thierry, Wilderom, Maczynski y Jarmuz (1997) intentan detectar si hay conductas del líder que son universalmente efectivas y aceptadas en diversas culturas y si hay conductas que son diferencialmente aceptadas por diferentes culturas. Los autores, asumiendo la existencia de T₃IL fuertemente influenciadas por la cultura del perceptor, llevaron a cabo su estudio con directivos holandeses y polacos. Los resultados culturales mostraron que los directivos holandeses muestran menor *Distancia de poder*, mayor *Orientación de futuro* y *Evitación*

de la incertidumbre que los directivos polacos. En cuanto a los atributos preferidos en el liderazgo (T_sIL), los directivos polacos puntúan más alto en *Destreza administrativa, Visión y Diplomacia*, y los directivos holandeses lo hacen en *Integridad, Inspiración y Visión*. Igualmente aparecieron diferencias respecto a la percepción del liderazgo autoritario, siendo menos negativo para los directivos polacos.

¹ El objetivo del proyecto GLOBE es investigar cómo las culturas organizacionales afectan al liderazgo y a las prácticas organizacionales.

3.3.- LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

3.3.1.- INTRODUCCIÓN

Como se señaló en el apartado anterior, la Teoría de la categorización del liderazgo de Lord (1984) intenta dar una respuesta acerca de la naturaleza de las T_sIL. El autor postula que el liderazgo supone un proceso de categorización, asumiendo que el proceso sería similar al propuesto por Rosch (1978). Como hemos visto, esta teoría ha generado numerosos trabajos empíricos que han ido aportando datos sobre el liderazgo como proceso atributivo. Sin embargo, el modelo de las categorías puede tener problemas para determinar el nivel subordinado de las categorías sociales. El mismo Lord (1984, 348) señala esta cuestión cuando dice que " *... las categorías subordinadas... en este nivel de categorización, no estamos seguros de la naturaleza exacta de la categoría*".

También Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) apuntan la dificultad existente para determinar el nivel básico de la categorías sociales. Un ejemplo de dicha dificultad la encontramos en la ausencia de las relaciones de inclusión entre los rasgos utilizados para describir a otros en los cuestionarios de estereotipos y que son necesarias para determinar el nivel básico de la categoría (Hampson, John y Golberg, 1986, en Rodrigo, Rodríguez y Marrero 1993). Además, los límites en las categorías sociales son mucho más difusos que en las categorías naturales, adoptando sus elementos un criterio de graduación y no de inclusión como ocurre en las categorías naturales. Por otra parte, es conocido que los elementos que conforman una categoría social vienen fuertemente determinados por el contexto y las demandas del ambiente

(Barsalou, 1995, Wittenbrink, Gist y Hilton, 1997). Esta variabilidad, por tanto, afectaría a la percepción del liderazgo. Sin embargo, desde el modelo categorial de Lord se asume que los individuos ante diferentes demandas activarían la misma configuración. Esto supone no contemplar la influencia de los valores y creencias de los individuos en los procesos de categorización, así como el desdén del pensamiento imaginativo que da lugar a la abstracción conceptual (Lakoff y Johnson, 1987). Así, el modelo de Lord parece reflejar una visión de las teorías implícitas demasiado estática, donde los sujetos asumen unas categorías de liderazgo que mantienen invariantes a través de diferentes contextos.

Por nuestra parte pensamos que desde la perspectiva de las Teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) se podrían resolver estas dificultades. Recordemos que las teorías implícitas, en nuestro caso del liderazgo, son un reflejo de las creencias y valores de los grupos sociales, suponiendo una articulación de la cultura en la construcción del conocimiento que nos llevaría más allá del plano puramente cognitivo que trae consigo el modelo de la categorización de Lord (1984). Igualmente, por el modelo dinámico de representación del conocimiento que se asume (Hitzman, 1986), puede dar una explicación acerca de cómo influye la motivación y el ambiente en la activación de las "concepciones *a priori*" sobre el liderazgo. En esta línea, este modelo, aplicable a cualquier fenómeno sujeto a representación mental, aporta elementos teóricos y metodológicos que pueden contribuir a un mejor conocimiento de las teorías implícitas que usan los sujetos en el proceso atributivo de percepción del líder. A continuación desarrollaremos nuestra propuesta.

3.3.2.- HACIA UN MODELO DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

Al igual que ocurre con los diferentes fenómenos sociales, la visión que un individuo tiene del liderazgo es la consecuencia de los diferentes procesos de socialización por los que transcurre la ontogenia humana. De este modo, es a través de las prácticas culturales (familia, grupos de iguales, centros de formación, trabajo, etc.), que se desarrollan en formatos de interacción, como el sujeto incorpora el conjunto de creencias y valores de lo que él va a entender como liderazgo. No hay que olvidar que como señalan Newcomb, Turner y Converse (1965, en Blanco y Fernández Ríos, 1987) el liderazgo es, junto al rol y la comunicación, la columna vertebral de la estructural grupal, siendo este proceso consustancial a la existencia grupal (Schein, 1988).

Las Teorías Implícitas del liderazgo (T_sIL) suponen uno de los modos de aprehender la realidad del liderazgo que desarrollan los individuos. Por tanto suponen el desarrollo de un proceso de conocimiento vía representación en el que debemos determinar cómo se elabora, quién lo elabora y cómo es el contenido de esas elaboraciones significativas.

En este sentido, y siguiendo la propuesta de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) para una teoría del conocimiento, podríamos decir que las T_sIL son representaciones de la realidad del liderazgo con un **sostén individual**, lo que significa que es el propio sujeto quien elabora su conocimiento del liderazgo. Sin embargo, esta elaboración no se realiza aisladamente. Así, el *sujeto individualmente* elabora sus representaciones del liderazgo a partir de significados sociales compartidos *en el seno de grupos*.

En este proceso significador, el sujeto es “**socio-constructor**” porque el desarrollo, tanto de asunción de significados como de elaboración individual, es un proceso social; siendo de gran relevancia la función significadora de la cultura que, envolviendo las prácticas y formatos de interacción social de liderazgo, determina los diferentes significados a aprehender por el sujeto.

El contenido de las representaciones del liderazgo que elabora el individuo socio-constructor presenta un doble carácter. Así, aunque el **contenido** de las representaciones está fuertemente **normativizado** por la influencia cultural, existen también contenidos específicos elaborados por el sujeto. De este modo, cuando una interacción de liderazgo resulta prototípica, el sujeto activa representaciones con un contenido normativo; sin embargo, ante hechos de liderazgo para los que no dispone de conocimiento prototípico, el individuo activa representaciones con un contenido **específico** que sea compatible con la demanda y que contemple sus intereses particulares.

Por tanto, las representaciones o teorías implícitas suponen creencias y valores, y por tanto concepciones *a priori*, que pueden determinar la atribución social (Hewstone, 1990, Furnham, 1988). En este sentido, y entendiendo el liderazgo como un proceso atribucional de búsqueda de significado, podemos señalar que las **T_sIL son representaciones individuales, normativas y específicas, socio-construidas por el sujeto y que le conducen, ante comportamientos acordes con ellas, a realizar atribuciones de liderazgo**. En la figura 1 aparece el proceso de socio-construcción de las teorías implícitas del liderazgo

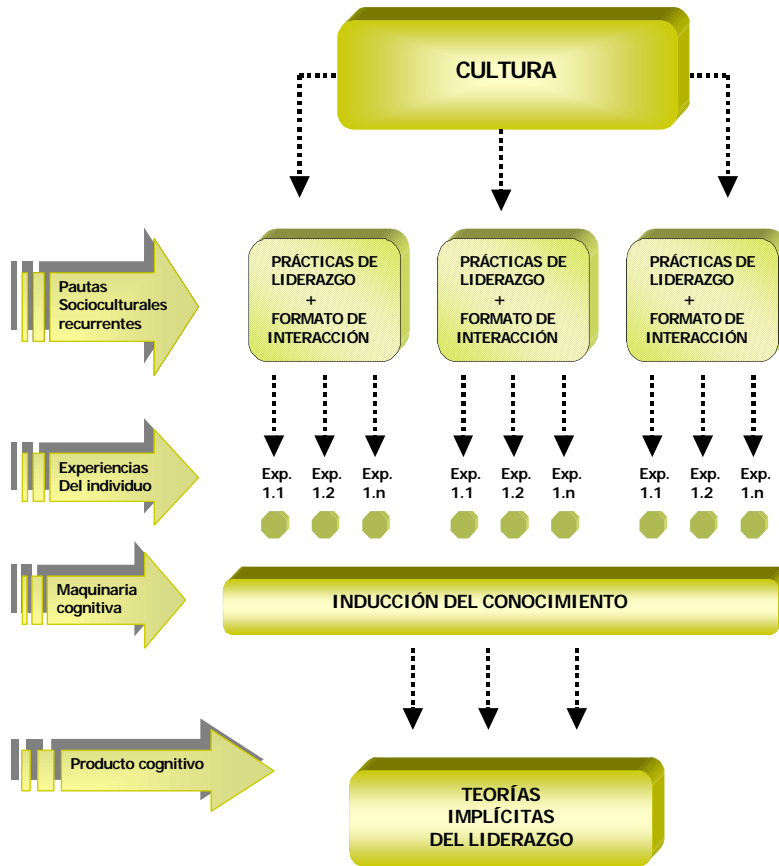


Figura 1. La construcción sociocultural de las teorías implícitas del liderazgo.
Adaptación propia a partir de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993, 54)

A continuación articularemos el modelo de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) para una mejor comprensión de las Teorías implícitas del liderazgo.

3.3.2.1.- DESCRIPCIÓN REPRESENTACIONAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

Dado que hemos asumido que las T_sIL funcionan como representaciones mentales, necesitamos realizar un perfil de las mismas que nos sitúe ante qué clase de representación de conocimiento es más adecuada para su descripción. Par ello, adaptaremos el perfil general propuesto por , Rodríguez y Marrero (1993).

- **EL carácter episódico de las T_sIL**

Como se ha reiterado en este trabajo, el individuo se sirve de representaciones mentales para aprehender la realidad social. Así pues el sujeto va incorporando **representaciones del liderazgo de carácter episódico**. El soporte de estas representaciones episódicas tendría un marcada fuente experiencia propia y también vicaria. Su carácter episódico hace que estas representaciones se organicen y se activen casi como vivencias autobiográficas que pueden distorsionarse en el momento de su recuperación. Sin embargo, **la reiteración de experiencias episódicas de liderazgo lleva** a que aumente su fuerza en el momento de la activación llegando **a adquirir un carácter semántico** que les llevaría, en el momento de la recuperación, a actuar como esquemas² de conocimientos.

Por otra parte, aunque las T_sIL sean representaciones episódicas, su contenido mantiene un gran ordenamiento y conexión. Recordemos, como señalábamos en el capítulo 1 de este trabajo, que es uno de los argumentos que permite el uso del término "teoría". Así, la persona que mantiene que el Líder sustenta el poder y la responsabilidad absoluta sobre las relaciones

grupales, tenderá a no tomar decisiones propias y a estar en contra de la dirección participativa. El orden y coherencia entre los argumentos anteriores no debe exagerarse. No podemos esperar que las teorías cotidianas del liderazgo mantengan una sistematicidad y congruencia absoluta; aunque resulta harto difícil que un sujeto mantenga una visión autoritaria, y a la vez democrática, del liderazgo. Por ello, podemos decir que las T_sIL se conforman de **representaciones que mantienen un carácter ordenado y coherente** entre ellas.

- **El carácter convencional de las T_sIL**

El hecho de que el individuo elabore sus T_sIL como miembro de grupos sociales determina que el contenido de sus teorías esté fuertemente normativizado. En esta **convencionalidad** influyen los siguientes factores:

- ① Incorporación de los significados sobre el liderazgo ligados a la transmisión generacional.
- ② Reciclaje³ del contenido de las teorías científicas del liderazgo en el conocimiento cotidiano.

Estos significados convencionales se van configurando en visiones alternativas del liderazgo, permitiendo la existencia de diferentes T_sIL dentro del mismo grupo social. De este modo, las personas *asumimos unas T_sIL, pero*

² Como señalan Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), no hay que confundir el funcionamiento de la información con la representación estructural que está en la base.

³ La mayoría de los investigadores en el conocimiento cotidiano señalan el trasvase de los contenidos de las teorías científicas a las teorías del hombre de la calle. Concretamente, Moscovici (1976) estudió la popularización de las teorías científicas centrándose en el conocimiento psicoanalítico. En este sentido, a dicho fenómeno Moscovici y Hewstone (1987, 691) lo denominan el *"reciclaje de la ciencia en tanto que sentido común"*.
I.

conocemos otras teorías alternativas que nos permiten relacionarnos tanto a nivel intergrupar como intragrupal.

- **El carácter flexible de las T_sIL**

Los contexto de liderazgo no suponen exclusivamente experiencias de carácter normativo, para las que los sujetos pudieran tener un conocimiento fijo que activasen de modo operativo en cualquier momento. Más bien, las demandas situacionales alternan su especificidad y normatividad, necesitando el sujeto de **representaciones flexibles** que modifican su contenido para poder hacerles frentes.

Con lo señalado hasta el momento, podríamos entender que las **T_sIL** son **representaciones del liderazgo de carácter episódico que llegan a alcanzar un carácter semántico, con un contenido convencional, organizado y coherente, que funcionan con gran flexibilidad para adecuarse a las demandas contextuales y personales de la persona que las sustenta.**

3.3.2.2.- DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

Como muestran numerosas investigaciones (Rodrigo, 1985, Rodríguez y González, 1987; Arnay, 1993; Marrero, 1993; Triana, 1993; Rodríguez, 1993) los enunciados que componen las teorías implícitas, al igual que lo hacen las categorías, se ordenan según su grado de tipicidad. Sin embargo, como señala Rodrigo (1993), no se debe confundir el producto cognitivo activado frente a un requerimiento ambiental con la estructura representacional que está en la base. Así, el modelo categorial de Rosch (1978) presentaba dificultades para explicar correctamente la flexibilidad y adaptación contextual de las T_sIL .

Igualmente, la descripción de las T_sIL dada en el punto anterior requiere un modelo representacional más dinámico que el presentado por Lord (1984) en su teoría categorial. Por ello, pasamos a describir nuestra propuesta siguiendo el modelo de Hitzman (1986).

Las T_sIL como representaciones dinámicas

Desde el modelo de los Trazos Múltiples de Hitzman (1986), y utilizando el concepto de memoria primaria y secundaria de James (1890, en Hitzman, 1986) cada hecho de liderazgo experimentado por el sujeto se transforma en un trazo o propiedades primitivas de memoria. Cuando el sujeto experimenta de nuevo una situación similar, lejos de incorporarla al trazo de liderazgo existente, vuelve a convertirla en un trazo diferente. De este modo:

- La **unidad de análisis** son propiedades primitivas -trazos- que recogen los aceptos emocionales, aspectos sensoriales y relaciones elementales abstractas de la experiencia de liderazgo.
- Los episodios de liderazgo se **almacenan** como trazos de memoria. En el proceso de **recuperación**, una situación de liderazgo es una *representación activa* en la memoria primaria que se propaga en paralelo a los trazos de la memoria secundaria. La activación se produce por la semejanza de los trazos de liderazgo de la memoria secundaria con la representación activa de liderazgo de la memoria primaria. Sin embargo, en este proceso de propagación se activan también trazos que no se asemejan al estímulo, incorporando información de otras experiencias. El resultado de este *patrón particular de activación es la representación del liderazgo que realiza el sujeto para aquella situación dada*, cuya **intensidad** será el resultado del número de trazos de liderazgo activados y el grado de semejanza de los trazos con la experiencia; siendo el **contenido semántico**, que se configura en el momento de la recuperación, el "patrón de activación" que resulta de los trazos de liderazgo activados en la memoria secundaria.

Es importante destacar que por la gran fuerza de las conexiones entre los trazos activados y la densidad de los mismos, las síntesis de liderazgo se recuperan casi como un esquema de conocimiento; aunque esta particularidad no debe confundirse con la estructura subyacente.

- En la **activación**, que según Hitzman (1986) debe sobrepasar un umbral de activación, de los trazos de liderazgo influyen tanto las demandas ambientales como las necesidades del sujeto. Esto implica que ante las mismas situaciones, pero por la aparición de cambios motivacionales, el sujeto pueda

representarse la experiencia de liderazgo de modo diferente. Por tanto, debemos suponer que las **T_sIL que activa el sujeto presentan un carácter transitorio.**

- La **estructura** de las T_sIL se definiría por una extensa red de trazos episódicos de propiedades primitivas de liderazgo.
- Ante una nueva situación de liderazgo, el **procesamiento** de la información se realiza por medio de un “proceso de resonancia” que distribuye la información en paralelo, activando los trazos correspondientes. La síntesis de liderazgo que resulte será el promedio de la intensidad y significado del patrón activado, las características de la tarea, la motivación del sujeto y las demandas ambientales.
- El **aprendizaje y cambio representacional** no se produce por modificaciones estructurales. Como hemos visto, los nuevos trazos de liderazgo no corrigen los anteriores, sino que amplían la base de experiencias sobre la que se configuraran nuevas representaciones. Esta ampliación permite sintetizar “patrones de activación” diferentes y más elaborados, que explicarían el cambio de representaciones del liderazgo cuando varían algunos de los factores señalados como determinantes de la activación.

De este modo, las **T_sIL** serían **representaciones cognitivas que resultan de un “patrón de conexiones”, que se activa ante una estimulación y cuyo significado, lejos de estar previamente almacenado, se elabora en el momento de recuperar la información; produciéndose la transformación representacional por sumatorio o producto de las activaciones.**

3.3.2.3.- DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

El modelo representacional dinámico que asumimos para las T_sIL sostiene que los individuos no almacenan las teorías como tal en la memoria. Lo que almacena el sujeto son los trazos o propiedades primitivas de las diversas experiencias de liderazgo, que posteriormente activara como síntesis o teorías. Este modelo molecular permite entender como a partir de la misma información acumulada en la memoria, los sujetos, en función de la demanda, pueden activar los dos tipos de síntesis funcionalmente diferentes.

Las T_sIL como “Síntesis de Conocimiento”

Este nivel de funcionamiento de las T_sIL recogería el conjunto de modelos culturales sobre el liderazgo que el individuo agrega a su universo mental. Las T_sIL se activan como *Síntesis de conocimiento* cuando el sujeto, a **nivel declarativo**, *diferencia entre diversas opiniones acerca del liderazgo o cuestiona y reflexiona sobre el modelo de liderazgo asumido como propio.*

Un claro ejemplo del funcionamiento de las síntesis de conocimiento sería la respuesta que da un estudiante cuando le preguntan sobre las teorías del liderazgo que conoce; su respuesta se limitaría a una verbalización de la información que posee de este fenómeno; es decir a nombrar las diferentes teorías del liderazgo que conoce, pero el sujeto no realizaría adscripción personal alguna.

Por otra parte, la posibilidad de aumentar la activación de Síntesis de conocimiento *favorece* que el sujeto pueda *cambiar sus creencias* sobre el liderazgo, al conocer modos alternativos de entender el fenómeno que pueden serle de mayor utilidad.

Las T_sIL como Síntesis de conocimiento funcionan a **nivel explícito**, no representando un problema para el sujeto acceder a las mismas. La **estructura** de estas Síntesis, como producto cognitivo, suele ser **prototípica**, de modo que los sujetos no tienen dificultad para situar las ideas más exclusivas. Precisamente, por seguir criterios de prototipicidad, los **límites** de las mismas son **borrosos**, dado que las ideas menos típicas de un modelo determinado de liderazgo puede ser compartido por otro modelo.

Las T_sIL como “Síntesis de Creencia”

Cuando las T_sIL se activan como Síntesis de creencias representan la forma particular en que el individuo ha asumido los diferentes modelos culturales. De este modo, de las teorías del liderazgo que conoce solo una parte la asume como propia, pasando a formar parte de su sistema de creencias. Igualmente, cuando el sujeto atribuye a los demás modelos particulares de liderazgo, lo hace a partir de síntesis de creencias. La adscripción a un/unos modelos de liderazgo, así como la atribución a los demás, determina las interacciones de liderazgo del individuo, supone que el sujeto interpreta el mundo a través de ellas. Así, siguiendo con el ejemplo del estudiante, cuando se le pregunta cual de las teorías de liderazgo cree él que explica mejor dicho fenómeno, el sujeto respondería activando una Síntesis de creencia y adscribiéndose a uno o varios de todos los modelos conocidos.

Estas Síntesis se activarían cuando el sujeto se moviese en un **nivel pragmático**, en el que *tiene que interpretar, resolver problemas y planear conductas de liderazgo*. Es su propia función práctica la que determina que la síntesis de creencia se mantengan, mayoritariamente, en un **plano implícito**, tomando un carácter de verdad para el sujeto que le hace presuponer la objetividad de su interpretación del liderazgo. No obstante, su **contenido** sería **convencional**, pues al construirse en contextos sociales, los sujetos de un mismo grupo tienden a compartir las mismas creencias.

La **estructura** de las Síntesis de creencia del liderazgo, como producto cognitivo, sería **mixta**, activando los individuos ideas que se agrupan alrededor de dos o tres teorías alternativas. Sin embargo, los **límites** en el plano de las creencias aparecerían muy **marcados**, resultando improbable que un individuo active todas las combinaciones posibles de teorías. Así, los individuos que sintetizan creencias alrededor de la T. Democrática del liderazgo será poco probable que activen igualmente creencias sobre la T. Autoritaria.

La tabla 1 recoge la descripción de los dos niveles de funcionamiento de las T_sIL.

NIVELES FUNCIONALES DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO	
SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIA

El liderazgo organizacional:
un acercamiento desde las Teorías implícitas

El liderazgo como proceso atribucional:
las Teorías implícitas del liderazgo

CONTENIDO	Síntesis de liderazgo culturales y normativizadas	Síntesis de liderazgo normativizadas en el seno de grupos
ORIGEN	Contenidos sobre liderazgo socialmente accesibles	Contextos interactivos próximos de liderazgo
PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCIÓN	Síntesis de experiencias de liderazgo	Síntesis de experiencias de liderazgo
ORGANIZACIÓN	Prototípica estable (cuasi-esquema)	Prototípica variable (según síntesis)
TIPO DE SÍNTESIS	Puras	Mixtas
LIMITES DE LAS SÍNTESIS	Borrosos	Definido
NIVEL DE CONCIENCIA	Explicito	Implícito

Tabla 1: Descripción funcional de las T^{as} Implícitas del Liderazgo .
Adaptación propia a partir de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993, 113)

3.4.- CONCLUSION DEL CAPÍTULO

La investigación desde la T. de la Atribución del liderazgo concibe el liderazgo como un proceso perceptivo. Así, los sujetos a partir de concepciones *a priori* sobre el liderazgo realizan un proceso de atribución que les lleva a percibir a otro individuo como líder. Estas concepciones *a priori* se denominaron teorías implícitas porque funcionaban como representaciones mentales por medio de las cuales los sujetos perciben e interpretan su interacción social, determinando igualmente sus comportamientos.

Así, autores como Calder (1977, en Bass, 1990) y Eden y Leviatan (1975, en Bass, 1990) postulan que el liderazgo es un proceso atribucional en que los sujetos, guiados por sus teorías implícitas del liderazgo (T_sIL), tienden a subestimar los indicios ambientales y realizan atribuciones personales que les llevan a considerar a un individuo como líder. A partir de esta propuesta, se han llevado a cabo un gran número de trabajos que han ido desvelando el liderazgo como un proceso de atribución social (Lord, Foti y De Vader, 1984; Gioia y Sims, 1985; Bryman (1986); Singer, 1989; Kenney, Schwartz-Kenney y Bascovich, 1996; Bass (1984, 1996, 1997); Offerman, Kennedy y Wirtz (1994); Bresnen, 1995).

Lord (1984), partiendo de los principios de categorización (Rosch, 1978), propone su modelo de Categorización del liderazgo, desde el que plantea que las T_sIL tendrían una naturaleza categorial, funcionando como categorías sociales que determinan la percepción del liderazgo por parte del hombre de la calle. No obstante, el modelo de Lord (1984) parece resultar insuficiente para explicar la enorme flexibilidad que presentan las T_sIL .

En sentido, pensamos que el *modelo teórico de Teorías implícitas del mundo social* de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) puede solucionar los problemas del modelo de la Categorización del Liderazgo y ofrecer una exhaustiva descripción de la naturaleza de las T_sIL, así como una propuesta de investigación empírica que nos permita avanzar en el conocimiento de las T_sIL.

Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) desarrollan un cuerpo teórico y metodológico integrado. Podríamos describirlo como un modelo sintético que recoge las aportaciones de la psicología básica cognitiva para explicar la representación del conocimiento, encajándolas en la perspectiva social de la construcción del conocimiento cotidiano. En este sentido pensamos que es un modelo integrador que puede dar cuenta con gran precisión cómo construyen y utilizan los individuos sus conocimientos del liderazgo. Igualmente, incorporan una propuesta metodológica que guíe las investigaciones en el campo de las T_sIL. Esta propuesta metodológica, que veremos en próximo capítulo, articula las técnicas cualitativas en la primera fase de análisis exploratorio y las técnicas cuantitativas en las fases siguientes, nutriendo al proceso de investigación de la riqueza que aportan ambas perspectivas.

Así, el modelo de las teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), puede servir para dar cuenta de la naturaleza, estructura y funcionamiento de las T_sIL que usan las personas cuando realizan atribuciones de liderazgo.

Podríamos decir entonces que las personas desarrollan las T_sIL a partir de experiencias de liderazgo que se desarrollan en el seno de los diferentes grupos sociales de pertenencia. Estas T_sIL serían representaciones episódicas de experiencias de liderazgo, que dan lugar a síntesis flexibles del liderazgo

normativizadas. No son estructuras semánticas preexistentes en la memoria del sujeto, sino síntesis, realizadas a partir de experiencias previas de liderazgo que lleva a cabo el individuo para responder al ambiente. Esta socioconstrucción de teorías es una labor individual, aunque el contenido de las mismas es normativo dado que se elaboran en contextos culturales.

Su funcionamiento se establece en dos niveles diferentes. Así, cuando los sujetos intercambian opiniones sobre diferentes puntos de vista acerca del liderazgo, o cuando el sujeto se cuestiona sus propias opiniones sobre el fenómeno, las T_sIL funcionan a un nivel declarativo explícito denominado *Síntesis de conocimiento*. En este nivel las T_sIL constituirían un repertorio de modelos culturales sobre el liderazgo, organizados en torno a prototipos. Igualmente, la posibilidad de funcionar como síntesis de conocimiento favorece el cambio de creencias sobre el liderazgo que puede realizar la persona a través de su ciclo vital.

Por otra parte, cuando el individuo interpreta situaciones de liderazgo, realiza inferencias prácticas para comprender y predecir estas situaciones y planifica su conducta en la relación de liderazgo. En este nivel, las T_sIL actúan implícitamente como *síntesis de creencias*, constituyendo versiones parciales de los modelos culturales del liderazgo. Sin embargo, las T_sIL como *síntesis de creencias*, no se organizan alrededor de prototipos puros, sino en síntesis mixtas. Esto significa que las creencias de las personas sobre el liderazgo se agruparían alrededor de más de una teoría y tendrían unos límites claros, pues los sujetos no asumen ciertas combinaciones de teorías.

Por consiguiente, podríamos decir que **el conocimiento cotidiano del liderazgo se puede organizar en torno a teorías implícitas. Estas T_sIL funcionan explícitamente como síntesis de conocimiento -el sujeto**

da cuenta de las teorías de liderazgo que conoce- y también funcionan implícitamente como síntesis de creencias - no es que yo crea que el liderazgo es así, es que es así-, produciendo la ilusión de objetividad a la hora de interpretar el fenómeno del liderazgo.

En el capítulo siguiente veremos esta diferenciación funcional de las T_sIL desde una perspectiva empírica. Para ello, seguiremos la propuesta metodológica realizada por Correa y Camacho (1993, en Rodrigo, Rodríguez y Marre-ro, 1993) que, como señalábamos anteriormente, aúna técnicas cualitativas y cuantitativas para la obtención de los dos niveles de funcionamiento de las T_sIL.

SEGUNDA PARTE

APROXIMACIÓN EMPÍRICA

ASPECTOS

METODOLÓGICOS GENERALES

DESCRIPCIÓN DE LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS GENERALES

En el apartado anterior vimos el modelo de Teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993) como propuesta de cuerpo teórico apropiado para dar cuenta de las T_sIL. Igualmente señalábamos que la alternativa teórica se completa con un diseño de investigación que los propios autores denominan *"sugerente más que prescriptivo y abierto a la reflexión y a otras sugerencias"* (Correa y Camacho 1993, 123). En nuestra opinión este diseño se hace eco del cambio en la sensibilidad investigadora que, dejando atrás viejos prejuicios sobre la falta de validez y fiabilidad de los métodos no cuantitativos, lleva a incorporar técnicas de la investigación cualitativa al estudio de las teorías implícitas. Como señalan (Ibáñez y Iñiguez, 1996), las técnicas cualitativas son adecuadas para dar cuenta de la realidad social, siendo efectivos para comprender la naturaleza de la misma. Así, como señalan Correa y Camacho (1993) esta incorporación es un reclamo del propio proceso de acercamiento a la construcción del conocimiento cotidiano, pues con su utilización los datos de los que parte el estudio empírico de las teorías implícitas surgen de la cultura que los genera. Como señalan estos autores, el diseño que presentaremos a continuación no es un conjunto de técnicas adheridas, sino un *proceso* de investigación donde cada técnica cumple un propósito dentro del objetivo último de conocer las teorías implícitas, en nuestro caso, del liderazgo.

De este modo, el *"proceso de investigación"* tendría dos grandes apartados. En el primero de ellos se busca determinar las Teorías implícitas del liderazgo organizacional, *síntesis de conocimiento / síntesis de creencias*, que se asumen en el contexto de nuestro estudio. A la vez, este apartado consta de 3 fases que responden a propósitos conceptuales diferentes. Así, la primera fa-

se se realizó un *Análisis exploratorio* que permitió recoger las ideas y opiniones sobre el liderazgo, para posteriormente determinar las teorías culturales/científicas del mismo. Para ello, se utilizó metodología cualitativa, siendo las Técnicas documentales y la Discusión de grupos las técnicas empleadas. En la segunda fase se realizó un *Análisis de las síntesis de conocimiento* y se utilizaron procedimientos normativos. El objetivo de esta fase fue conocer si las distintas teorías aparecidas en la fase exploratoria se organizaban prototípicamente como representaciones mentales. Por último, en la tercera fase se realizó el *Análisis de las síntesis de creencias* por medio de técnicas psicométricas que nos permitieron conocer que teorías del liderazgo asumen los individuos como suyas o atribuyen a otros y cual era su estructura interna.

Por su parte, el segundo apartado de la investigación, de ámbito más específico, se ha centrado en conocer las T_sIL de los propios directivos. En este segundo estudio se utilizaron de nuevo técnicas psicométricas para comprobar si los directivos realizaban las mismas síntesis de creencias que habíamos encontrado en el primer apartado de esta investigación.

Para finalizar esta introducción podemos ver en la figura 1 una descripción sintética del proceso de investigación que ha guiado este trabajo, donde se recoge la adaptación del estudio de las Teorías implícitas al análisis del liderazgo organizacional.

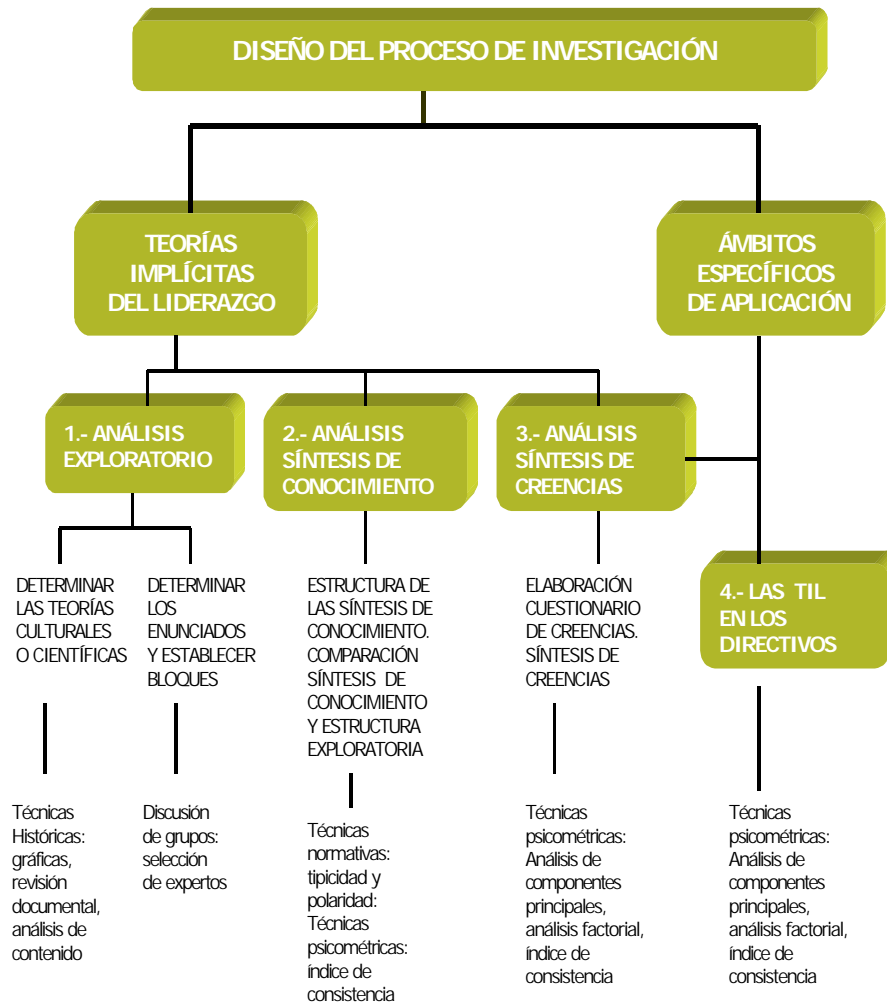


Figura 1. Diseño del estudio de las Teorías Implícitas del liderazgo organizacional. Adaptación propia a partir de Correa y Marrero (1993, 125).

CAPÍTULO 4

LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

4.1.- INTRODUCCIÓN

El interés de nuestra investigación se centraba en detectar aquellas opiniones que posee la gente acerca del liderazgo organizacional. Como se señaló en páginas anteriores, dichas opiniones pueden funcionar como conocimiento declarativo o pragmático en respuesta a las necesidades contextuales del individuo. Esta diferencia funcional determinó las distintas fases de la investigación empírica, intentando adaptarnos al modelo de investigación de Teorías Implícitas propuesto por Correa y Camacho (1993, 125).

4.2.- PRIMERA FASE: ANÁLISIS EXPLORATORIO

4.2.1. - OBJETIVOS

En esta fase exploratoria nos marcamos tres objetivos.

① Buscábamos contar con un *a priori* externo objetivable (Correa y Marrero, 1993) a partir del cual intentar delimitar cómo se configuran las concepciones cotidianas del liderazgo. Para proveernos de estos datos la metodología cualitativa resultaba la más adecuada, optando por la *Técnica de revisión histórica* que nos permitía obtener un corpus analizable (Ibáñez e Iñiguez, 1996). De este modo, se desarrolló una extensa revisión documental que hiciera aflorar los diferentes puntos de vista sobre la figura del líder y su relación con los subordinados/trabajadores.

② Nuestro segundo objetivo fue clasificar los diferentes enunciados en función de la semejanza y coherencia entre las opiniones que reflejaban los enunciados. Para ello, se llevó a cabo una Discusión de grupo.

Por último, pretendíamos construir un instrumento de medida que nos permitiera conocer las teorías implícitas como conocimiento.

4.2.2. - MÉTODO

4.2.2.1.- Material

Para recabar la información sobre el liderazgo organizacional se utilizaron Técnicas documentales (Ibáñez, 1992, Ibáñez e Iñiguez, 1996). Así, entendiendo que el tema era de gran actualidad, pareció pertinente utilizar el material gráfico accesible al hombre de la calle porque reflejaba con bastante acierto el trasfondo cultural. De este modo, se utilizaron revistas y periódicos nacionales, tanto especializados como de divulgación general. En la tabla 1 se recoge la descripción de las fuentes utilizadas:

MATERIAL GRÁFICO ESPECIALIZADO	MATERIAL GRÁFICO NO ESPECIALIZADO
Expansión Gaceta de los Negocios	El País El Mundo Diario 16 Mediterráneo Castellón Diario Cosmopolitan Woman Hola Diez Minutos

Tabla 1. Fuentes documentales para el Análisis Histórico.

De la exploración de los artículos de prensa escrita se recogieron un total de 200 enunciados que reflejaban distintos modos de entender el liderazgo y que abarcaban los diferentes aspectos que conforman el fenómeno.

Algunas de las frases que se obtuvieron en esta recogida de información fueron:

Aprender no es cosa del jefe de la empresa.

Hoy día, un jefe duro es el que tiene más éxito.

La conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.

El líder tiene capacidad innata para el mando.

Los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los líderes.

4.2.2.2.- Muestra

En esta primera fase, contamos con una muestra de 16 sujetos cuya descripción aparece en la tabla 2. Los descriptivos de las variables pueden consultarse en el APÉNDICE-B

VARIABLE		N	%
SEXO	Mujeres	7	43,8
	Hombres	9	56,3
EDAD	30-35 años	5	31,3
	36-40 años	7	43,8
	41-45 años	4	25
ESTUDIOS	Graduado Escolar	3	18,8
	Formación Profesional	6	37,5
	Licenciados	7	43,8

Tabla 2. Descripción de la muestra.

4.2.2.3. - Procedimiento

En la segunda sección del análisis exploratorio, buscábamos separar los enunciados de acuerdo a ciertas categorías. Por ello, pensamos que podría servirnos de marco de referencia las distintas teorías científicas existentes dentro de la Psicología organizacional. Así, de las diferentes Teorías del Liderazgo que aparecen en el Capítulo 2 de este trabajo, seleccionamos aquellas que podían recoger las frases recopiladas, permitiéndonos obtener una clasificación de las mismas. De este modo, seleccionamos los cinco modelos siguientes:

Dentro del Liderazgo Transaccional:

Teoría Y –democrática-: establece una relación en términos de igualdad, donde el liderazgo parece ser una coordinación del grupo y que viene dado más por una cuestión del rol adscrito a la posición de la persona que a cuestiones personales. Por ello, desestima cualquier connotación de superioridad en el líder.

Teoría X –autoritaria-: entiende el liderazgo como una transacción entre individuos desiguales, donde unas personas tienen el poder de dirigir al resto porque estos últimos no tienen capacidad para funcionar por sí mismos. La interacción está marcada por el uso de la autoridad por parte del líder.

Teoría Contingente: introduce la probabilidad de ocurrencia del fenómeno del liderazgo en función de ciertos factores: personalidad del líder, contexto e interacción del líder con los empleados.

Teoría de Conducta: considera el liderazgo como un proceso de aprendizaje. De este modo, cualquier individuo, por medio del entrenamiento adecuado, puede llegar a ser líder.

Dentro del Liderazgo Transformacional:

Teoría Transformacional: propone la existencia de un tipo de liderazgo basado en el desarrollo motivacional de los empleados, debido al efecto catalizador del líder, produciéndose una relación no transaccional.

El paso siguiente fue describir a los 16 sujetos el contenido de las cinco teorías científicas, dándoles una breve explicación acerca de las mismas del modo en que aparece a continuación:

TEORÍA Y

Todos los individuos son básicamente iguales. Los individuos nos desarrollamos como personas a través de distintas esferas de nuestra vida. Una de ellas es el trabajo. Por tanto, las personas podemos disfrutar y crecer con nuestro trabajo. Por ello, el líder debe tener en cuenta las condiciones laborales de sus empleados, favorecer la autodirección, propiciar su participación en la toma de decisiones y procurar que el trabajo sea el medio idóneo para su desarrollo personal.

TEORÍA X

Las personas no nacemos iguales. Existen unos cuantos privilegiados que son más inteligentes que el resto y que están intrínsecamente motivados para pensar y dirigir. Sin embargo, la mayoría de personas, no piensan, son holgazanes por naturaleza y no les interesa el trabajo, simplemente lo desempeñan porque les proporciona dinero. Ante ello, los líderes deben ser duros con los trabajadores, tomar ellos las riendas de la empresa, vigilarlos para que realicen bien sus tareas y darles la única recompensa que les interesa: la económica.

TEORÍA CONTINGENTE

En una empresa no existe siempre el mismo líder. Existen una serie de factores que determinan que un individuo llegue a serlo o no. Un líder debe tener una personalidad (aunque Fiedler habla de la motivación del líder: hacia las personas o hacia la tarea; otros autores denominan a este factor "personalidad" –nosotros pensamos que esta acepción era más popular y podía reflejar mejor el sentir de la gente-) que le capacite para ello. Otro hecho importante es la estructuración de las tareas que debe dirigir. Y finalmente el poder del puesto que desempeña. Estos tres factores determinan la eficacia del líder empresarial.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

El líder es una persona creativa, innovadora y visionaria que es capaz de llevar a su empresa a través del cambio. Estas personas carismáticas, no están interesadas en conseguir seguidores. Su interés se centra en elevar los intereses de los trabajadores. El líder funcionaría como un catalizador para el desarrollo de las motivaciones de los trabajadores. Por ello, parece que en las organizaciones en las que existen líderes transformaciones existe un mayor rendimiento.

TEORÍA DE CONDUCTA

Para ser un buen líder hay que conseguir una serie de aptitudes que permitan desarrollar comportamientos efectivos para el desempeño de las tareas de directivo. Por tanto, los líderes no nacen, se hacen. De este modo se pueden construir programas de entrenamiento para aquellos individuos que quieran llegar a ser los líderes de su organización.

A continuación se llevó a cabo una Discusión de grupo (Ibáñez, 1992, Ibáñez e Iñiguez, 1996) donde los 16 sujetos iban clasificando los distintos enunciados. Cuando no existía unanimidad, se daba paso a un diálogo que permitie-

se a los miembros de grupo exponer las razones del por qué de la pertenencia de dicho enunciado a la teoría correspondiente.

4.2.3.- RESULTADOS

La Discusión de grupo nos ofreció una lista definitiva de 97 enunciados, rechazándose los 130 restantes por resultar ambiguos, largos o redundantes. Con los enunciados escogidos se construyó un primer cuestionario que sirvió de instrumento en la siguiente fase de investigación.

4.3.- SEGUNDA FASE: ANÁLISIS DE LAS SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO

4.3.1.- OBJETIVOS

En esta fase de la investigación, nuestro interés se centraba en determinar la estructura de las Síntesis de Conocimiento; es decir, ver si los enunciados seleccionados en el punto anterior existían en la mente de las personas. Para ello, nos planteamos el siguiente supuesto:

Hipótesis: las ideas recogidas acerca del liderazgo se organizan protótipicamente como representaciones mentales.

Para comprobar nuestra hipótesis se introdujo la metodología cuantitativa, haciendo uso de Técnicas normativas y psicométricas.

4.3.2.- MÉTODO

4.3.2.1.- Muestra

Los sujetos que integraron la muestra fueron 329 estudiantes universitarios, de los que 109 fueron hombres y 220 mujeres. Los datos demográficos de la muestra aparecen en la tabla 3. Los descriptivos de las variables pueden consultarse en el APÉNDICE-B.

VARIABLE		N	%
SEXO	Mujeres	220	66,9
	Hombres	109	33,1
EDAD SD 0,489	17-22 años	269	81,8
	23-28 años	54	16,4
	29-34 años	3	0,9
	35 años en adelante	3	0,9
TITULACIÓN	Administración y Dirección de Empresas	109	33,1
	Psicología	110	33,4
	Derecho	110	33,4
CURSO	1º	165	50,2
	4º	164	49,8
TIPO CUESTIONARIO AL QUE RESPONDIERON LOS SUJETOS	Teoría Democrática	66	20,1
	Teoría Autoritaria	66	20,1
	Teoría Contingente	65	19,8
	Teoría Transformacional	66	20,1
	Teoría de Conducta	66	20,1

Tabla 3. Datos porcentuales de la muestra.

4.3.2.2.- Material

Se confeccionaron cinco cuadernillos o Cuestionarios Normativos. Cada uno de ellos incluía los 97 ítems seleccionados en el análisis exploratorio. La presentación fue la misma para todos los sujetos, así como las instrucciones acerca de la tarea a realizar. Sin embargo, la primera página era diferente en cada cuadernillo pues presentaba un breve relato representativo de una de las diferentes teorías. De este modo, los cuestionarios comenzaban con la historia que mostraba el punto de vista prototípico de cada una de las cinco categorías y con el que se buscaba activar dicha teoría en la mente del sujeto. Como señalan Correa y Camacho (1993), la presentación relatos que describen experiencias de liderazgo, y no conceptos libres de contexto, acercaba más a los sujetos a la situación real en que activan los individuos sus teorías de liderazgo.

Estos relatos fueron los siguientes:

TEORÍA Y-DEMOCRÁTICA-

"En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: *parece que desde que los trabajadores tienen más libertad para manifestar y satisfacer sus necesidades, esto funciona mucho mejor. Casi parecemos un 'grupo bien avenida'.*

Pedro: *Sí, es cierto. Además, nuestros trabajadores son personas activas que se fijan sus propias metas y que disfrutan con su trabajo.*

Luisa: *tienes toda la razón."*

TEORÍA X-AUTORITARIA-

"En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: *¡vaya con los trabajadores!, si no los vigilas no hacen nada. Sólo les interesa cobrar a final de mes y que no los despidan.*

Pedro: *cierto. Ellos esperan que los dirijan desde arriba; ni quieren, ni saben pensar. ¡Si no fuera por nosotros, todavía estarían en 'la edad de piedra'!*

Luisa: *¡cuanta razón tienes!."*

TEORÍA CONTINGENTE

"En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: *parece que el nuevo gerente tiene buenas cualidades para el puesto. Con esa personalidad tan especial está solucionando los problemas.*

Pedro: *sí, es cierto que se lleva muy bien con los empleados, pero también es verdad que las tareas están muy definidas. Veremos si sigue siendo tan eficaz cuando cambie la situación. Ten en cuenta que ¡uno no es líder de por vida!*

Luisa: *estoy de acuerdo contigo."*

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

"En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: *parece que el nuevo gerente es 'el milagro' que necesitábamos. Es un genio, verdaderamente está por encima de los demás.*

Pedro: *Yo creo que esta gente ya nace con ese 'carisma'. Desde luego, para mí, si una empresa quiere avanzar en estos tiempos necesita una 'persona especial' que guíe a los trabajadores.*

Luisa: *estoy de acuerdo contigo."*

TEORÍA DE CONDUCTA

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: *Pedro, espero verte en el curso de formación de ‘Directivos eficaces’.*

Pedro: *por supuesto. Ya era hora que entendieran que se puede aprender a ser un buen directivo.*

Luisa: *estoy encantada, por fin conoceremos el comportamiento adecuado para cada departamento. Siempre he pensado que ‘un líder no nace, se hace’.”*

Una vez leído el diálogo, se les pedía a los sujetos que mentalmente siguieran la conversación:

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

A continuación, se les describía la tarea a realizar, ayudándoles con algunos ejemplos que les facilitase responder a los enunciados del cuestionario:

*“Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas personas”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**”*

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1 Totalmente en de- sacuerdo	2 En desacuerdo	3 Un poco en de- sacuerdo	4 Neutral	5 Un poco de acuerdo	6 De acuerdo	7 Totalmente de acuerdo
---	--	--	----------------------------	---	---	--

Nos gustaría que marcaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

1 Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.

4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.

7 El líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda)

Los ejemplos variaron en función de la teoría a la que pertenecía el relato (ver APÉNDICE-A).

4.3.2.3.- Procedimiento

Los cuadernillos fueron cumplimentados en las aulas y la participación en la investigación fue totalmente voluntaria. Cada una de las cinco clases de cuestionario fue respondida por los diferentes sujetos, contestando cada sujeto a un solo cuestionario. Asimismo, la colaboración de los sujetos fue ab-

solamente desinteresada, no recibiendo incentivo alguno por su cooperación.

4.3.3.- RESULTADOS

Nuestra hipótesis de partida se vio confirmada, organizándose las ideas recogidas acerca del liderazgo prototípicamente como representaciones mentales. Los resultados serán presentados en tres apartados. El primero de ellos muestra la fiabilidad de cada uno de los cinco cuestionarios utilizado. En los dos siguientes aparecen los índices de tipicidad y polaridad (Correa y Camacho, 1993) de cada uno de los enunciados.

4.3.3.1.- Fiabilidad de los Cuestionarios

Se calculó la fiabilidad de cada uno de los cinco cuestionarios. Para ello se utilizó el estadístico RELIABILITY ANALYSIS, del paquete SPSS para Windows. Los coeficientes alfa obtenidos para cada una de las teorías aparecen en la tabla 4:

TEORÍA	FIABILIDAD
TEORÍA Y-DEMOCRÁTICA-	.8237
TEORÍA X –AUTORITARIA-	.8350
TEORÍA CONTINGENTE	.8472
TEORÍA TRANSFORMACIONAL	.5280
TEORÍA DE CONDUCTA	.7789

TABLA 4: Coeficientes de fiabilidad obtenidos en los cuestionarios correspondientes a cada una de las teorías.

4.3.3.2.- Índices de Tipicidad

Para conocer el relieve de cada enunciado respecto a su teoría de pertenencia, utilizamos el índice de tipicidad que de acuerdo con Rosch (1975) nos proporciona el grado de representatividad de los elementos pertenecientes a una representación mental. Los datos de los resultados se obtienen a partir del promedio de las puntuaciones dadas por los sujetos, indicando hasta qué punto cada frase de típica de cada teoría.

La fórmula utilizada en el cálculo de la Tipicidad fue la siguiente:

$$IT1 = \frac{P(A)+P(B)+P(C)+\dots}{N}$$

IT1= índice de tipicidad del enunciado 1.

P(A): Puntuación asignada a ese enunciado por el sujeto uno.

P(B): Puntuación asignada a ese enunciado por el sujeto dos.

P(C): Puntuación asignada a ese enunciado por el sujeto tres...

N: N° de sujetos que respondieron al cuestionario de la Teoría 1

Fueron considerados enunciados típicos aquellos cuyo índice era 5,5 ó superior, aunque en algunos casos se adopto un criterio más laxo. Los ítems cuya índice resultó menor fueron eliminados.

La adopción del criterio anterior trajo consigo que algunos enunciados resultaran típicos en más de una teoría. En tabla 5 aparece el número de ítems compartidos por las diferentes teorías. Los enunciados de dichos ítems pueden consultarse en el APÉNDICE-A

	ENUNCIADOS TÍPICOS POR TEORÍA	ENUNCIADOS COMPARTIDOS POR LAS TEORÍAS				
		TEORÍA Y	TEORÍA X	TEORÍA CONTINGENTE	TEORÍA TRANSFORMACIONAL	TEORÍA DE CONDUCTA
TEORÍA Y	5		-	10	1	-
TEORÍA X	14			2	11	-
TEORÍA CONTINGENTE	4				3	4
TEORÍA TRANSFORMACIONAL	7					2
TEORÍA DE CONDUCTA	8					

Tabla 5. Ítems compartidos por las distintas teorías.

4.3.3.3.- Índice de Polaridad

Una vez conocido lo típico que resultaba cada enunciado en las diferentes teorías, necesitábamos conocer el grado en que cada ítem era exclusivo de la teoría correspondiente. Para ello utilizamos una medida relacional que contrastara la tipicidad de un ítem en cada teoría con la tipicidad obtenida en el resto de las teorías. Para obtener esta información calculamos el Índice de Polaridad de cada uno de los enunciados en las diferentes teorías.

La fórmula empleada para el cálculo de la polaridad de cada ítem fue la siguiente:

$$POL1_{(a)} = \frac{X1_{(a)} - (X1_{(b,c,d,\dots)})}{n} \cdot K$$

Donde el índice de polaridad del enunciado 1 en la teoría "a" ($POL1_{(a)}$) es igual a la diferencia entre la puntuación en tipicidad obtenida por dicho enunciado en la teoría "a" menos la suma de las puntuaciones obtenidas por ese mismo enunciado en las otras teorías. El resultado de esa sustracción ha de dividirse por el número

de categorías menos 1 ("n") y todo ello a de volver a dividirse por la amplitud de la escala de medida empleada menos 1 ("K").

El índice de polaridad resultante oscila entre +1 y -1, donde los valores más próximos al extremo -1 indican que el enunciado se polariza negativamente hacia la teoría de referencia; un valor próximo a +1, indica una polarización positiva hacia dicha teoría; finalmente, valores próximos a 0 indican que el enunciado no está polarizado ni positiva ni negativamente hacia la teoría de referencia.

Los índices de polaridad y de tipicidad, determinaron la selección de los enunciados que formaron parte del cuestionario en la fase de Síntesis de Creencias, seleccionando los enunciados más típicos y polares de cada teoría. Como se señaló en el apartado teórico, las teorías no son exclusivas; esto supone que pueden compartir elementos, aunque estos elementos estarán más polarizados en una teoría que en el resto. En aquellos ítems que resultaron típicos en más de una teoría, fue el índice de polaridad el que determinó la teoría de adscripción.

A continuación aparecen los ítems más representativos de cada teoría en función de los índices de tipicidad y polaridad. En el APÉNDICE-B se presentan los valores de tipicidad y polaridad para todos los enunciados en cada una de las teorías de referencia.

N°	Enunciados de la Teoría Democrática	Tipicidad	Polaridad
96	El líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	6,73	0,37
23	Los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.	6,58	0,38
56	El directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	6,42	0,44
38	Los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	6,42	0,42
86	El líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	6,35	0,32
70	Un buen encargado tiene que ser aceptado tanto por los empleados del nivel superior como del inferior	6,31	0,20
8	Los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los directivos de la organización.	6,27	0,26
25	Los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.	6,27	0,21
15	El líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	6,12	0,16
61	Los directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.	5,69	0,38
77	Los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.	5,27	0,40
Índice de consistencia interna: Alpha 0,8237			

Tabla 6. Enunciados típicos de la T. Democrática

N°	Enunciados de la Teoría Autoritaria	Tipicidad	Polaridad
69	Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.	7,00	0,54
92	Si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"	6,92	0,43
82	Los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.	6,75	0,50
3	En las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.	6,71	0,60
36	Hoy en día, el jefe duro es el que tiene más éxito.	6,58	0,59
53	Los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".	6,29	0,65
32	A los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.	6,29	0,44
28	A los directivos no les importa los sentimientos de sus empleados.	6,29	0,53
20	Los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas	6,17	0,44
1	El líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.	6,17	0,49
91	El dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.	6,13	0,50
5	Los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.	5,92	0,45
14	Para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.	5,67	0,47
Índice de consistencia interna: Alpha = 0,8350			

Tabla 7. Enunciados típicos de la T. Autoritaria

Nº	Enunciados de la Teoría Contingente	Tipicidad	Polaridad
6	Cada situación requiere un modo de dirección.	6,48	0,21
46	La conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	6,22	0,20
49	El directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	6,17	0,11
51	El liderazgo efectivo depende tanto de sus características personales como de las características de la empresa y el entorno social.	6,13	0,22
67	El líder de una organización no lo es de forma permanente.	6,04	0,35
31	El líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.	5,74	0,30
7	La tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organización.	5,70	0,10
26	El líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.	5,61	0,36
9	El líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.	5,30	0,16
74	Dado que cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.	5,22	0,15
Índice de consistencia interna: Alpha 0,8472			

Tabla 8. Enunciados típicos de la T. Contingente

Nº	Enunciados de la Teoría Transformacional	Tipicidad	Polaridad
78	El líder nace, no se hace.	6,71	0,52
47	El líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.	6,54	0,30
93	El verdadero líder inyecta su pasión en las personas que le rodean.	6,46	0,23
57	Las dotes de mando del capataz tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.	6,42	0,27
4	Los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	6,29	0,21
34	El líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.	6,25	0,33
90	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no cometa errores.	6,13	0,50
97	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no tenga problemas.	5,79	0,50
88	Las posibilidades de acceder a la dirección de una empresa están principalmente en función del potencial del propio individuo.	5,79	0,19
43	Los líderes trascienden los valores de su época.	5,63	0,22
Índice de consistencia interna: Alpha 0,5280			

Tabla 9. Enunciados típicos de la T. Transformacional

Nº	Enunciados de la Teoría de Conducta	Tipicidad	Polaridad
35	Un individuo puede aprender a ser un buen líder.	6,89	0,51
22	Para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.	6,82	0,57
45	Cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	6,68	0,54
18	A los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	6,64	0,45
84	El proceso de aprendizaje de un supervisor debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	6,50	0,20
6	Cada situación requiere un modo de dirección.	6,50	0,21
19	Los líderes que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.	6,50	0,51
24	Los líderes pueden desarrollar habilidades conversacionales que les ayuden a potenciar su éxito.	6,21	0,17
37	Las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.	6,11	0,37
42	A los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	5,54	0,22
33	A los directivos se les enseña a manejar la ambigüedad.	5,18	0,18
16	La manera de "aprender a mandar" no es mediante el estudio y la formación. (*) este ítem se incluyó en positivo	1,39	-0,55
	Índice de Consistencia interna: Alpha 0,7732		

Tabla 10. Enunciados típicos de la T. de Conducta

Los resultados del análisis de tipicidad y polaridad proporcionaron los 54 ítems que se recogen en las tablas 6, 7, 8, 9, y 10 y que fueron los escogidos para pasar a formar parte del cuestionario utilizado en la siguiente fase de la investigación.

4.4.- TERCERA FASE: ANÁLISIS DE LAS SÍNTESIS DE CREENCIAS

4.4.1.- OBJETIVOS

Como señalan Correa y Camacho (1993), el objetivo empírico de esta fase de investigación es establecer, a través de las técnicas estadísticas correlacionales, la estructura interna de las teorías que se obtuvieron en la fase normativa. Por otra parte, el objetivo teórico era comprobar si las teorías del liderazgo con carácter de representación (síntesis de conocimiento) son las que mantienen las personas; es decir, averiguar qué teorías de la fase anterior son asumidas como propias por los sujetos.

Para alcanzar nuestro objetivo planteamos el siguiente supuesto:

Hipótesis: los diferentes enunciados asignados a las teorías en función de su tipicidad y polaridad se reúnen en factores independientes.

4.4.2.- MÉTODO

4.4.2.1.-Muestra

La muestra que participó en esta fase de la investigación fue de 422 sujetos. De ellos 320 fueron mujeres y 102 hombres. La descripción de la muestra en porcentajes aparece en la tabla 11. Los descriptivos de las variables pueden consultarse en el APÉNDICE-B.

VARIABLE		N	%
SEXO	Mujeres	320	75,8
	Hombres	102	24,2
EDAD SD 0,461	18-23 años	378	89,6
	24-29 años	31	7,3
	30-35 años	10	2,4
	36 años en adelante	3	0,7
TITULACIÓN	Educación	124	29,4
	Psicología	64	15,2
	Derecho	28	6,6
	Traducción e Interpretación	101	23,9
	Administración y Dirección de Empresas	69	16,4
CURSO	Gestión y Administración Pública	36	8,5
	1°	87	20,6
	2°	184	43,6
	3°	101	23,9
	4°	50	11,8

Tabla 11. Datos porcentuales de la muestra

4.4.2.2.- Material

Se elaboró un cuestionario con las 54 frases que resultaron más típicas y polares en cada teoría. Además, se añadieron 8 enunciados, encontrados en prensa, en la *Teoría Transformacional* que pareció pertinente incluir para aumentar la consistencia interna de la teoría.

En esta ocasión, los cuadernillos no incluían relato alguno, puesto que el objetivo era conocer la opinión de los propios sujetos. En este sentido, también se introdujo un cambio en los enunciados para que fueran autorreferentes

(ver APÉNDICE-A). De este modo se facilitaba que la respuesta reflejase el grado de acuerdo o desacuerdo que ellos mismos sentían hacia tales ideas. Un ejemplo sería el siguiente:

Cuestionario Normativo

"Como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan"

Cuestionario de Creencias

"Creo que como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan".

Las instrucciones para contestar se encontraban en la primera página:

"Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo este trabajo necesitamos su colaboración.

*La tarea consiste en señalar **Su grado de acuerdo o desacuerdo** con las frases que aparecen en las páginas siguientes. "*

Al igual que ocurría en el cuestionario normativo se les indicaba el significado de la puntuación y algunos ejemplos que sirviesen de guía. El cuestionario definitivo aparece en el APÉNDICE-A.

4.4.2.3.- Procedimiento

La cumplimentación de los cuestionarios se desarrolló en las diferentes aulas de la Universidad, dependiendo de la licenciatura a la que pertenecían los sujetos. Aunque la recogida de datos se realizó en diez grupos, las instrucciones fueron las mismas para todos los sujetos, no recibieron ninguna gratificación por su colaboración. Si bien no se limitó el tiempo, todos los grupos realizaron la tarea en aproximadamente 15 minutos.

4.4.3.- RESULTADOS

En primer lugar se eliminaron aquellos sujetos que mostraron respuestas extremas respecto a la tendencia normal de la muestra. Estos datos se consiguieron a partir del módulo EXPLORE –Outliers- del paquete estadístico SPSS. Fue considerado como extremo aquel sujeto que apareció con la frecuencia de respuesta que aparece en la tabla 12.

Nº sujetos eliminados en las diferentes puntuaciones						
1 (fr ≥15)	2 (fr ≥16)	3 (fr ≥20)	4 (fr ≥22)	5 (fr ≥31)	6 (fr ≥31)	7 (fr ≥26)
18	11	4	8	3	6	18
TOTAL SUJETOS ELIMINADOS EN LAS DIFERENTES PUNTUACIONES = 68 TOTAL SUJETOS ELIMINADOS DE LA MUESTRA = 63						

Tabla 12. Nº de sujetos eliminados por puntuaciones y de l total de la muestra.

De los 68 sujetos extremos, 5 de ellos lo eran en más de una puntuación; esto determinó que en realidad el número de sujetos eliminados de la

muestra fuera 63. Una vez descartados aquellos sujetos extremos, la muestra definitiva fue de 359 sujetos.

El siguiente paso fue eliminar aquellos ítems que tuvieran una distribución demasiado asimétrica. Las fórmulas utilizadas para depurar los enunciados fueron las siguientes (Rodríguez, 1993; Correa y Camacho, 1993):

$$Z = \frac{|A_s|}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \qquad Z = \frac{|A_p|}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

Donde A_s es el índice de Asimetría en valor absoluto del ítem, y A_p es el índice de apuntamiento en valor absoluto del ítem y N es el número de sujeto.

Se eliminaron aquellos ítems con una puntuación típica Z mayor que 5.

Con los datos depurados se realizó un Análisis Factorial, método de Componentes principales rotados con una solución Varimax, que proporcionó los siguientes resultados:

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de la muestra = .73392

Test de Esfericidad de Barlett dio como resultado una $\chi^2 = 2377.6313$ ($p < .00000$).

Ver la Estructura factorial en el APÉNDICE-B

A partir de dicho análisis se obtuvieron cuatro factores con valor propio mayor que 2 y un factor con un valor propio mayor que 1, que explicaban en conjunto un 39.5% de la varianza (ver la salida del SPSS en el APÉNDICE-B)

El primer factor encontrado con un valor propio de 3.76, explicaba el 11.4% de la varianza.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 359 \quad N^{\circ} \text{ de Ítems} = 7 \quad \text{Alpha} = ,7830$$

Los enunciados correspondientes a este factor aparecen en la tabla 13.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.75679	En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.
.69930	Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevadas.
.69841	En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo.
.67622	Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa.
.58818	Estoy convencido de que el líder comunica una "visión" de la organización que supera a la anterior.
.56887	Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización.
.51154	En mi opinión el líder es el "maestro del cambio" organizacional.

Tabla 13. Frases correspondientes al Factor 1

Este factor recoge aquellos enunciados que resultaron típicos de la Teoría Transformacional. En él se describe el liderazgo focalizándolo en la figura del líder, que es visto como aquella persona con gran fuerza interior que encauza su energía para el crecimiento del grupo, dejando al margen sus intereses particulares. Del contenido de las frases se desprende que los sujetos entienden que es líder aquel individuo que posee unas cualidades superiores al resto de los miembros del grupo. Así, parece que la figura relevante en el liderazgo es la del líder y el empleado quedaría en segundo plano. Sin embargo, este hecho no implica una valoración negativa hacia el resto del grupo que ve en el líder a la figura que le servirá de "guía".

A la hora de darle nombre al factor se ha tenido en cuenta la posibilidad de que el término Transformacional resultase poco claro para el hombre

de la calle. Por ello, ha parecido más acertado denominar a este factor **Teoría del Gran Hombre**.

El segundo factor posee un valor propio de 3.05 y explica el 9.2% de la varianza.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 359 \quad N^{\circ} \text{ de Ítems} = 7 \quad \mathbf{Alpha} = ,6741$$

Los enunciados que conformar este factor se muestran en la tabla 14.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.68607	Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.
.61848	Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.
.61593	Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.
.56354	Estoy seguro que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la formación.
.51259	En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.
.51196	Creo que para ser un buen líder hay que formarse en "cursos" que capaciten para ello.
.47462	Estoy convencido que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.

Tabla 14. Frases correspondientes al Factor 2

En este factor se agruparon aquellos ítems que explican el liderazgo como un proceso de aprendizaje. En su contenido se explícita que cualquier persona puede llegar a ser un buen líder si aprende las aptitudes necesarias. El liderazgo no es sustentado por personas que nacen con cualidades especiales; cualquier individuo puede alcanzarlo. Parece que se enfatiza el hecho de que será el individuo quien puede decidir si llega o no a ser líder.

Estos enunciados resultaron ser típicos de la Teoría de Conducta. Dado el énfasis puesto en el aprendizaje, parece acertado denominar a este factor ***Teoría del Aprendizaje***.

El tercer factor, con un valor propio de 2.56, explica el 7.7% de la varianza total.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 359 \quad N^{\circ} \text{ de Ítems} = 9 \quad \mathbf{Alpha} = ,5934$$

En la tabla 15 aparecen las frases correspondientes a este factor.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.69224	Pienso que los directivos deben usar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".
.59820	Estoy convencido que hoy en día el jefe duro es el que tiene más éxito.
.55502	Creo que los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.
.54084	Pienso que los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.
.48727	Creo que los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas.
.35885	Creo que como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.
.34813	Creo que a los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.
.32352	En mi opinión el líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.
.32173	Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.

Tabla 15. Frases correspondientes al Factor 3

Los ítems que saturaron en este factor describen el liderazgo como una relación asimétrica. En dicha relación, el líder es una persona autoritaria que únicamente se interesa por los beneficios económicos de la organización y los empleados carecen de capacidades para funcionar por sí mismos. Parece que el liderazgo es entendido como una relación de poder coercitivo. Tal vez por ello, en el factor surge una valoración negativa hacia las dos partes de la diada. Así, el empleado es menospreciado por su falta de capacidad, pero también el líder es contemplado como una figura negativa al prescindir de relaciones socio-emocionales positivas en la interacción con el grupo.

Estas frases se corresponden con los enunciados típicos de la Teoría X – autoritaria- que mostrábamos en la fase normativa. En este caso nos parece acertado mantener el nombre de **Teoría Autoritaria**.

El cuarto factor, con un valor propio de 2.17, explica el 6.6% de la varianza total.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 359 \quad N^{\circ} \text{ de Ítems} = 5 \quad \text{Alpha} = ,6552$$

Los enunciados que saturaron en dicho factor aparecen en la tabla 16.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.64222	Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.
.62972	Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.
.57249	En mi opinión el líder debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.
.54719	Creo que el liderazgo depende de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno social.
.50559	Estoy convencido de que cada situación requiere un estilo de liderazgo.

Tabla 16. Frases correspondientes al Factor 4.

Las frases representadas en este factor sugieren que el liderazgo es entendido como un fenómeno situacional, que determinara las características del líder que son pertinentes para dicha situación. Así, el liderazgo puede ser desempeñado por un individuo durante un periodo de tiempo y siempre en función de otros elementos del contexto. Igualmente, sugiere la posibilidad de la existencia de distintos estilos de liderazgo acordes con las demandas del entorno.

Las frases del Factor 4 resultaron ser típicas de la Teoría Contingente. Sin embargo, nos pareció más adecuado denominar al factor **Teoría Situacional**, pues el término "contingente", aunque familiar en el contexto científico, puede resultar algo oscuro en medios más cotidianos.

Por último, el quinto factor, con un valor propio de 1,51, explica el 4.6% de la varianza total.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 359 \quad N^{\circ} \text{ de Ítems} = 5 \quad \text{Alpha} = ,5761$$

Los enunciados del mismo aparecen en la tabla 17.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.602002	Estoy convencido de que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.
.500010	Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.
.65256	En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.
.56728	Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.

.47508	Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización a través del trabajo.
--------	---

Tabla 18. Frases correspondientes al Factor 5

Los enunciados que saturan en este factor sugieren que el liderazgo parece ser un relación más bien simétrica, donde el líder debe favorecer la satisfacción laboral del empleado a través de la autogestión y la participación en las directrices organizacionales. La importancia del proceso recae en los dos miembros de la interacción, en la que se busca una relación de igualdad participativa que favorezca la satisfacción laboral del empleado.

Los enunciados se corresponden con los que resultaron típicos en la Teoría Y- democrática. Por tanto, creemos ajustado mantener la denominación de este factor como **Teoría Democrática**.

4.5.- DISCUSIÓN

Los resultados han confirmado nuestra dos hipótesis de partida. Así, en la fase normativa, las ideas recogidas sobre el liderazgo se organizaron prototípicamente como representaciones mentales. Igualmente, en la fase de creencias se encontró un conjunto de ideas para cada teoría, que correlacionan con un único factor, y que suponen las interpretaciones que asumen las personas para interpretar el fenómeno del liderazgo. Los enunciados clasificados en la fase exploratoria como pertenecientes a las distintas Teorías Científicas se han mantenido en las teorías de origen a través del análisis normativos y psicométricos respectivamente. Únicamente uno de los enunciados saturó en una teoría diferente a la del estudio normativo. Este fue el siguiente:

Enunciado nº 27

“Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional”.

Este ítem fue clasificado en las fases exploratoria y normativa como perteneciente a la Teoría de Conducta. Sin embargo, parece que los sujetos a la hora de realizar síntesis de creencias le han dado un sentido diferente. El hecho de que aparezca en la Teoría Situacional parece sugerir que tal vez al ahora de responder haya primado en los sujetos un significado más contextual, entendiendo *“el proceso de aprendizaje”* como una vía para favorecer la reacción y adaptación al entorno; dejando en segundo lugar el sentido de *“acto de aprender conductas de líder”*. Esta divergencia de significados pudo determinar que los sujetos que se sitúan dentro de la Teoría Situacional eli-

giesen este enunciado. No obstante, cabe recordar que la teoría científica que explica el liderazgo a través del modelo contingente (Fiedler, 1969) parte de los factores (orientado a la persona/orientado a la tarea) encontrados en las investigaciones de las Teorías de conducta; pudiéndose entender el modelo contingente, con la introducción de la contingencia del entorno, como el desarrollo del modelo conductual. Este referente científico serviría para considerar que existe cierta cercanía semántica entre los enunciados de la T. Situacional y los de la T. del Aprendizaje que explicaría el cambio de la adscripción del enunciado.

Por tanto, los datos obtenidos en esta fase de la investigación dieron como resultado el **Cuestionario de Síntesis de Creencias** del liderazgo organizacional (ver APÉNDICE-A). Este cuestionario está compuesto por un total de 33 enunciados repartidos en las diferentes teorías; la distribución queda como aparece en la tabla 19:

DENOMINACIÓN DE LA TEORÍA	Nº ENUNCIADOS
Gran Hombre	7
Aprendizaje	7
Autoritaria	9
Situacional	5
Democrática	5

Tabla 19. Nº de ítems que componen cada teoría.

A continuación se muestran las categorías hipotetizadas en la fase normativa del estudio y las encontradas en el estudio de creencias. El número de categorías teóricas se ha mantenido en las teorías empíricas encontradas. No obstante, por los argumentos expuestos anteriormente, se ha considerado conveniente realizar algún cambio en la denominación de las teorías empíri-

cas. En la figura 2 aparecen las categorías iniciales y las T_sIL aparecidas en nuestra investigación.

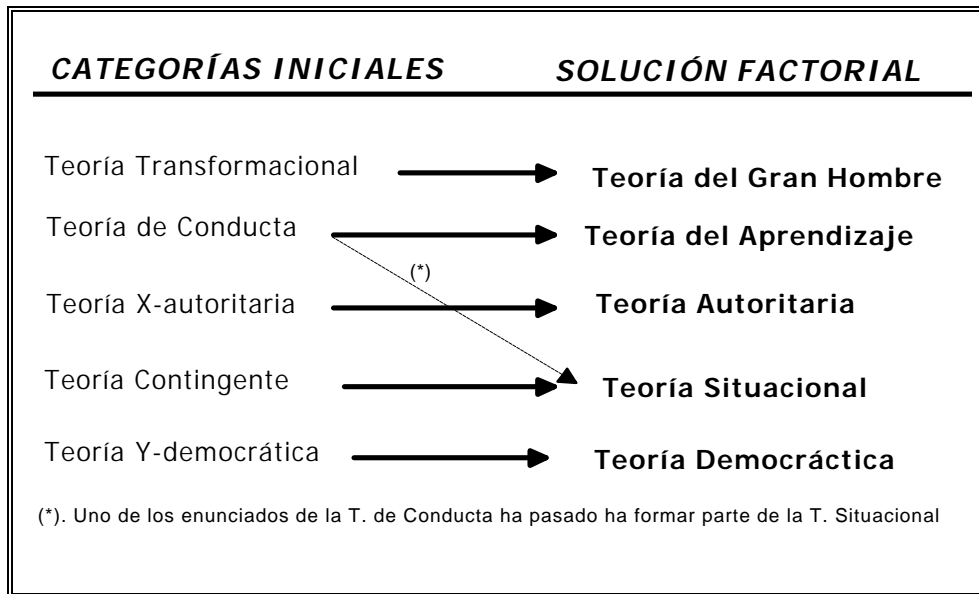


Figura 2. Resultado de la Síntesis de Creencias de las T_sIL

Los resultados de nuestra investigación muestran que las T_sIL, en su función de síntesis de conocimiento y síntesis de creencia, presentan un contenido afín al de las teorías científicas, aunque con menor grado de elaboración y formalización. Esta semejanza se corresponde con la encontrada en las diferentes investigaciones llevadas a cabo desde este modelo en diversos dominios sociales (Triana y Rodrigo, 1985; Arnay, 1988; Rodríguez y González, 1987; Marrero, 1988; Triana, 1991; Pozo, Puy Pérez, Sanz y Limn, 1992). Esta afinidad de contenido se debe al carácter convencional de las T_sIL, reflejando como el bagaje científico se conforma como una de las fuentes de influencia en la elaboración de teorías por parte de los individuos.

CAPÍTULO 5

LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EN LOS DIRECTIVOS

5.1.- INTRODUCCIÓN

En el primer estudio de esta investigación obtuvimos la entidad representacional de las T_sIL, que constituye el nivel de conocimiento de los individuos sobre el liderazgo, y la estructura de las teorías empíricas asumidas por los sujetos. Los resultados indican que los sujetos conocen y asumen la Teoría del Gran hombre, la Teoría del Aprendizaje, la Teoría Autoritaria, la Teoría Situacional y la Teoría Democrática del liderazgo organizacional. Estos resultados, como casi la totalidad de estudios sobre T_sIL, se obtuvieron a partir de una muestra de estudiantes. En esta dirección, y a partir de los resultados obtenidos en sus investigaciones, varios autores señalan la ausencia de diferencias entre las T_sIL utilizadas por estudiantes y trabajadores (Singer, 1989; Offerman, Kennedy, Wirtz, 1994). Igualmente, Alan Bryman (1986) manifiesta la conveniencia de utilizar estudiantes en las investigaciones para poder comparar y generalizar los hallazgos en T_sIL, dado que la mayoría de los estudios parten de estas muestras.

Sin embargo, existen ciertas cuestiones que convendría considerar antes de seguir manteniendo esta equivalencia muestral. Así, existe evidencia empírica de la influencia de ciertos factores sobre la activación de las T_sIL. En este sentido, DeNisi y Pritchard (1978) encontraron que el incremento de la información sobre el líder hacía desaparecer la influencia de las T_sIL en sus respuestas. Por otra parte, Gioia y Sims, Jr. (1985) señalan que, en medidas conductuales del líder como la aplicación de refuerzos positivos, conductas punitivas o conductas de establecimiento de metas, los efectos de las teorías implícitas no fueron significativos. Por otra parte, existe una razón teórica que habría que tener en cuenta. Nos referimos al contenido de carácter con-

vencional de las teorías, dado que supone el reflejo del trasfondo cultural que envuelve al individuo como socio-constructor de sus T_sIL. Por ello, siendo las empresa verdaderas culturas (Schein, 1988) podrían influir en el tipo de T_sIL que asumen los sujetos socializados laboralmente, así como en el contenido de las mismas.

La diferencia que existe acerca de la incidencia de las cuestiones señaladas en los dos tipos de muestra es bastante notable. Por tanto, no parece desatinado pensar en la posibilidad de que dicha diferencia influya en las T_sIL que activa una muestra de trabajadores. Por ello, decidimos comprobar si las T_sIL que asumen las personas trabajadoras se correspondían con las encontradas en el estudio anterior en el que se había utilizado una muestra estudiantil. A continuación expondremos el estudio y discutiremos los resultados.

5.2.- OBJETIVOS

Utilizando el cuestionario obtenido en la última fase -síntesis de creencias- de la primera investigación presentada en este trabajo, el objetivo que guió este estudio fue comprobar cuales eran las T_sIL que activan los directivos y comparar en que medida se corresponden con las activadas por los estudiantes. Para ello, nos planteamos el siguiente supuesto:

Hipótesis: los directivos activan síntesis de creencias similares a la activadas por estudiantes, reproduciéndose la estructura factorial aparecida en el muestra estudiantil.

En los puntos siguientes se detallan los pasos seguidos para alcanzar nuestro objetivo, así como los resultados obtenidos en presente investigación.

5.3.- MÉTODO

5.3.1.- Muestra

La muestra del estudio estaba formada por 126 sujetos, de los cuales 24 fueron mujeres y 102 hombres. Todos ellos ocupaban puestos directivos en los que realizaban tareas de supervisión, teniendo al menos a un trabajador a su cargo. Se eligieron directivos porque pensamos que representaban el extremo opuesto a los estudiantes en cuanto a la acción de los 3 factores (información sobre liderazgo, conductas de liderazgo y cultura empresarial) que parecen contribuir a activar diferentes T_sIL. En este sentido, los directivos ejercen el liderazgo, realizan conductas de liderazgo y son en mayor grado responsables de la cultura empresarial (Schein, 1988). En la Tabla 1 se muestra la descripción de la muestra en porcentajes.

VARIABLE		N	%
SEXO	Mujeres	24	19
	Hombres	102	81
EDAD SD 0,911	20-30 años	30	23,8
	31-40 años	58	46
	41-50 años	28	22,2
	51-60 años	10	7,9
ESTUDIOS	Primarios	19	15,1
	FP-BUP-COU	37	29,4
	Diplomatura	25	19,8
	Licenciatura	45	35,7
PUESTO	Propietario	8	6,3
	Director	11	8,7
	Mando intermedio	107	84,9

Tabla 1. Descripción de la muestra

5.3.2.- Material

Se utilizó el cuestionario obtenido en la fase de Síntesis de creencias de la investigación anterior. Constaba de 33 enunciados que representaban a las 5 teorías empíricas aparecidas en dicho estudio. Como variables demográficas incluía el sexo, edad, estudios realizados, situación de actividad/no actividad laboral actual, tipo de empresa en la que se desarrolla la actividad y puesto de trabajo ocupado. Adjunto al cuestionario, se recogió información sobre la formación complementaria recibida por el sujeto hasta el momento de rellenar el cuestionario, proporcionando preguntas abiertas para obtener dichos datos.

Al igual que en los cuestionarios anteriores, en la primera página aparecía el significado de las puntuaciones y unos ejemplos que sirviesen de guía. El cuestionario definitivo aparece en el APÉNDICE-A.

5.3.3.- Procedimiento

La cumplimentación de los cuestionario se llevo a cabo en las empresas de procedencia de los directivos. Las instrucciones fueron las mismas que se dieron a la muestra de estudiantes, consistiendo su tarea en expresar su grado de acuerdo/desacuerdo con las frases referidas al liderazgo que aparecían en el cuestionario. Los sujetos que participaron en el estudio no recibieron ninguna compensación económica ni de otra índole por colaborar en el estudio. El único compromiso que se adquirió fue informar a los responsables del Área de Recursos Humanos de las empresas colaboradoras acerca de los resultados que se obtuvieran en la investigación.

5.4.- RESULTADOS

El primer paso fue desechar a aquellos sujetos que mostraron respuestas extremas respecto a la tendencia normal de la muestra. Para ello se utilizó el módulo EXPLORE -Outliers- del paquete estadístico SPSS. Se consideró sujeto extremo a aquel que mostraba una frecuencia de respuesta igual o mayor a la que aparece en la tabla 2.

Nº sujetos eliminados en las diferentes puntuaciones						
1 (fr ≥9)	2 (fr ≥13)	3 (fr ≥11)	4 no hay extremos	5 no hay extremos	6 (fr ≥20)	7 (fr ≥16)

7	1	2			4	3
TOTAL SUJETOS ELIMINADOS EN LAS DIFERENTES PUNTUACIONES = 16						

Tabla 2. N° de sujetos eliminados

Una vez eliminados los sujetos extremos, la muestra definitiva quedo con 109 sujetos. Al igual que en el estudio anterior, el hecho de que algunos sujetos fueran extremos en varias puntuaciones determinó la no correspondencia entre el número de sujetos eliminados y número final de la muestra.

A continuación se eliminaron aquellos ítems que tuvieran una distribución demasiado asimétrica. Las fórmulas utilizadas para depurar los enunciados fueron la siguientes (Correa y Camacho, 1993):

$$Z = \frac{|A_s|}{\sqrt{\frac{6}{N}}} \qquad Z = \frac{|A_p|}{\sqrt{\frac{24}{N}}}$$

Donde A_s es el índice de Asimetría en valor absoluto del ítem, y A_p es el índice de apuntamiento en valor absoluto del ítem y N es el número de sujeto.

Se eliminaron aquellos ítems con un puntuación típica Z mayor que 5.

Siguiendo los pasos de la investigación anterior, con los datos depurados se realizó un Análisis Factorial, método de Componentes Principales, con rotación Varimax. Los resultados obtenidos del Análisis factorial fueron los siguientes:

Índice de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de la muestra = .70598

Test de Esfericidad de Barlett dio como resultado una $\chi^2 = 584,75853$ ($p < .00000$).

Los análisis dieron como resultado dos factores con valor propio mayor que 2 y dos factores con un valor propio mayor que 1, que explicaban en conjunto un 45,5% de la varianza (ver APÉNDICE-B).

El primer factor encontrado con un *valor propio de 4.18* explicaba el *19 % de la varianza total*.

La consistencia interna del factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 109 \quad N^{\circ} \text{ de Items} = 5 \quad \text{Alpha} = ,7484$$

Los enunciados correspondientes a este factor aparecen en la Tabla 3.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
.76907	En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.
.69584	Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa.
.68760	En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo.
.65573	Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización.
.60508	Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.

Tabla 3. Enunciados correspondientes al Factor n°1

Este factor recoge los enunciados que describen características de personalidad del líder, a quien se describe como una persona creativa, apasionada y con gran fuerza. Reflejan un visión de liderazgo polarizada en la figura del líder que es contemplado como una persona especial, como un gran hombre que destaca sobre el resto de miembros del grupo. Por el contenido de los enunciados del factor, parece adecuado denominarlo ***Teoría del Gran hombre***.

El segundo factor tiene un *valor propio* de 2.61 y explica el 11.9 % de la *varianza* total.

La consistencia interna de este factor fue:

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 109 \quad N^{\circ} \text{ de Items} = 5 \quad \text{Alpha} = ,6859$$

Los enunciados correspondientes a este factor aparecen en la Tabla 4.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
,76391	Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.
,73610	Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.
,58586	Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.
,55205	Estoy convencido de que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.
,48881	Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.

Tabla 4. Enunciados correspondientes al Factor n° 2

Los enunciados que saturan en este factor describen el liderazgo como un proceso de aprendizaje. Al igual que en el factor anterior, existe una polarización hacia la figura del líder. Sin embargo, en esta ocasión no existe un persona especial, más bien todo lo contrario. Los individuos que saturaron alto en este factor entienden que el aprendizaje es el determinante del liderazgo, implicando por tanto que cualquier miembro del grupo puede conseguir ser líder si se somete a un proceso de entrenamiento que le capacite para ejercer dicho rol. Por el contenido de los enunciados podríamos denominar a este factor ***Teoría del Aprendizaje***.

El tercer factor posee un *valor propio de 1.67* y explica el *7.6 % de la varianza total*.

La consistencia interna de este factor fue

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 109 \quad N^{\circ} \text{ de Items} = 6 \quad \text{Alpha} = ,5925$$

Los enunciados correspondientes a este factor aparecen en la Tabla 5.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
,69851	Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.
,65128	Estoy seguro de que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la formación.
,49372	En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.
,42879	Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.
,42663	Estoy convencido de que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.
,41254	En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.

Tabla 5. Enunciados correspondientes al Factor nº 3

Los enunciados que se agruparon en este factor reflejan que el liderazgo es un ejercicio de poder e influencia. En este factor se contempla tanto la figura del líder como la del empleado y el liderazgo es visto como un proceso interactivo entre los dos miembros de la diada, donde el líder ejerce el denominado "**poder democrático**" (Bass, 1990). Este poder democrático supone favorecer la autogestión del empleado en un proceso en el que el líder ejerce escasa influencia, asumiendo una función coordinadora. Por el contenido de los enunciados para apropiado denominar al factor ***Teoría del liderazgo democrático***.

El cuarto factor posee un *valor propio de 1.55* y explica el *7 % de la varianza total*.

La consistencia interna de este factor fue

$$N^{\circ} \text{ de casos} = 109 \quad N^{\circ} \text{ de Items} = 5 \quad \text{Alpha} = ,6041$$

Los enunciados correspondientes a este factor aparecen en la Tabla 6.

PESOS FACTORIALES	ENUNCIADOS
,66617	En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.
,59213	Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.
,57806	Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.
,49277	Estoy convencido de que el líder comunica una visión de la organización que supera la anterior.
,40197	Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevadas.

Tabla 6. Enunciados correspondientes al Factor n° 4

Los enunciados que puntuaron en el factor describen el liderazgo como un proceso catalizador, en el que el líder favorece el crecimiento y superación de los empleados y de la organización. Lo importante en esta visión del liderazgo son el progreso evolutivo del empleado y la organización, siendo la figura del líder el instrumento para conseguir tal objetivo. Por tanto, parece apropiado denominar a este factor como ***Teoría del liderazgo transformador***.

Con los enunciados que saturan en los cuatro factores surgidos en el estudio se construyó el Cuestionario de T_sIL como Síntesis de Creencias para directivos que aparece en el APÉNDICE-A.

5.5.- DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio no confirmaron nuestra hipótesis de partida, indicando que las “síntesis de creencias” del liderazgo activadas por los directivos muestran diferencias respecto a las activadas por los estudiantes en el 1^{er} estudio, desapareciendo la Teoría Autoritaria y distribuyéndose entre los otros factores la Teoría Situacional. Por otra parte, la T. del Gran Hombre se desdobra en dos factores que giran alrededor de la figura central del líder o de los empleados. Las otras dos teorías se han mantenido, aunque con ciertas variaciones que veremos a continuación.

Como muestran los datos, la T. Autoritaria no existe en el conjunto de síntesis de creencias que activan los directivos, implicando que se ha desvanecido el modo de entender el liderazgo como una relación asimétrica, donde el líder es una persona autocrática, que ve a los empleados desprovistos de capacidades para funcionar por sí mismos y cuyo interés se centra en los beneficios económicos de la organización. Aunque existe la posibilidad de un efecto de deshabilitad social en los directivos, esta desaparición resulta coherente si tenemos en cuenta que el contenido de las T_sIL reflejan el trasfondo cultural de las personas. En este sentido, la mayor parte de la muestra pertenece a empresas del sector cerámico. Estas empresas, en su mayoría, están inmersas en culturas de Calidad total, donde el liderazgo autoritario no parece tener cabida. Así, una de las consecuencias de la calidad Total es la aplicación de las técnicas de los Círculos de Calidad (Ishikawa, 1976; Collard y Dale, 1985, en González Roma y Peiró, 1994). Estas técnicas, como señalan Mohr y Mohr (1983, en González Roma y Peiró, 1994), generan cambios im-

portantes en la percepción del directivo, que pasa a ser visto más como un facilitador del desarrollo que como un factor de control.

De este modo, la diferencia entre las síntesis de creencias de los estudiantes y los directivos podría explicarse como resultado de un proceso de socialización. El proceso de socialización es entendido por algunos autores (Feldman, 1976; Van Maanen y Schein, 1979; Louis, 1980) como el aprendizaje de los valores, normas y pautas de comportamientos organizacionales. Este aprendizaje puede suponer un cambio de actitudes, y por tanto de creencias y valores, y de comportamientos. En este sentido, Louis (1980) desde su *Modelo de Socialización como "proceso de elaboración de sentido"* señala que los individuos en su adaptación a la organización, reaccionan afectiva y cognitivamente, desarrollando nuevos mapas cognitivos que aumenten su sensibilidad interpretativa (Pinazo, 1997).

Por tanto, desde la perspectiva de T_sIL asumida en este trabajo, la "socialización como proceso de elaboración de sentido" supondría la disminución de la fuerza de los trazos episódicos (Hintzman, 1986), al no producirse situaciones de liderazgo autoritario que los active, impidiendo sobrepasar el umbral necesario para que se produzca "un patrón de activación" que suponga una visión de liderazgo autoritario. Como consecuencia del proceso anterior, se habría producido un cambio en las creencias de los directivos; cambio que habría desembocado en la desaparición de la T. autoritaria como explicación del liderazgo.

Siguiendo con la discusión de los resultados, queremos indicar que la pérdida de la T. Situacional no supone la desaparición de estas creencias en los directivos. Posiblemente, la socialización laboral ha favorecido un cambio

en la articulación de los significados, implicando una redefinición de las ideas sobre el liderazgo.

A continuación se recoge en la tabla 9 la redistribución de los enunciados, que interpretaremos junto a las teorías obtenidas.

Teoría de origen (estudiantes)	Enunciado	Teoría de destino (directivos)
T. Situacional	-----> Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	T. del Gran Hombre
T. Situacional	-----> Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	T. del Aprendizaje
T. Situacional	-----> En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	T. del liderazgo Transformador
T. autoritaria	-----> Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	T. Democrática
T. Aprendizaje	-----> En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	T. Democrática
T. Democrática	-----> Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	T. del liderazgo Transformador
T. Democrática	-----> Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	T. del liderazgo Transformador

Tabla 9. Redistribución de los enunciados de las teorías de la muestra de estudiantes a la muestra de directivos.

Los resultados muestran que los enunciados que conformaban la Teoría del Gran Hombre (tabla nº 13, del Capítulo 4) se han distribuido en dos factores diferentes. El primero de ellos (ver tabla nº 3) tiene como núcleo a la persona del líder, girando todos los enunciados alrededor de las características personales de esta figura. Por ello, recoge aquellos ítems que hacían referencia a rasgos personales con una valoración positiva en nuestro contexto cultural. Ante esta personificación del liderazgo en la figura del líder, pareció oportuno mantener para este factor la denominación de *Teoría del Gran hombre*. Asimismo, cabe interpretar que los directivos han dado un sentido más cualitativo al enunciado incorporado (ver tabla 9) desde T. Situacional, entendiéndolo como una característica del líder que llevaría percibirlo como una persona experta pero siempre abierta al conocimiento.

Por otro lado, los enunciados de la T. de Gran Hombre de la muestra de estudiantes que hacían énfasis en el grupo y la organización se han agrupado como factor independiente (ver tabla nº 6). También se han incorporado a este nuevo factor aquellos ítems focalizados en el desarrollo del empleados. De este modo, parece que algunos directivos creen que el liderazgo supone un proceso transformador de crecimiento, tanto para los empleados como para la empresa, en el que el líder hace de "catalizador" para el cambio. A la hora de darle nombre nos vimos abocados a retomar la acepción de transformador. Así, en el primer estudio, pensamos que este vocablo podría resultar poco claro para el hombre de la calle y optamos por inclinarnos hacia el polo del Gran Hombre. Sin embargo, la separación en factores independientes de los dos núcleos semánticos que conformaban al teoría inicial nos conduce a tener que retomarlos y denominar a este factor como Teoría del Liderazgo Transformador.

Esta división en dos factores de la inicial T. del Gran Hombre, podría ser el resultado de una mayor articulación de significados por parte de los directivos, al tener una mayor activación de síntesis de creencias de liderazgo que los estudiantes. De este modo, y siguiendo el modelo dinámico de representaciones asumido en este trabajo (Hintzman, 1986), este incremento podría ser el resultado de una mayor exposición de los directivos a experiencias de liderazgo que favorecen la intensidad de la activación, así como una mejor articulación del contenido de las síntesis al activar "patrones de activación" más elaborados. Esta elaboración de los significados favorecería la discriminación semántica del directivo hasta conducirlo a la escisión de la teoría. Por una parte discriminaría el liderazgo como resultado de la acción de unos rasgos individuales positivos, y por tanto centrado más en la personalidad del líder; es decir un liderazgo más "egótico" y que se recoge en la T. del Gran Hombre. Por su parte, en la T. del liderazgo Transformador, diferencian un liderazgo "no egótico", donde el empleado y la organización son el epicentro, siendo el líder un potenciador del desarrollo de ambos.

Por su parte, el segundo factor aparecido en el estudio se mantiene como Teoría del Aprendizaje. Como ocurrió con el primer factor, la incorporación del enunciado (ver tabla nº 9) perteneciente a la T. Situacional no ha interferido en el significado de la teoría.

El tercer factor se ha mantenido como *Teoría del Liderazgo Democrático*, aunque cabe destacar la incorporación, debido presumiblemente a la mejor articulación de los significados, de los enunciados relacionados con el liderazgo como ejercicio de poder. En este sentido como puede verse en la tabla nº 5, los primeros ítems del factor están relacionados con la *naturaleza* del liderazgo como ejercicio de poder, reforzando el significado del mismo re-

specto al estudio con muestra estudiantil. El resto de enunciados describe la *dirección* del poder, desviándose nuestro estudio hacia el polo del poder democrático.

En la tabla 10 aparecen las T_sIL como síntesis de creencia que activan los estudiantes y los directivos:

T_sIL ACTIVADAS POR ESTUDIANTES	T_sIL ACTIVADAS POR DIRECTIVOS
T. del Gran Hombre	Teoría del Gran Hombre
T. del Aprendizaje	Teoría del Aprendizaje
T. Autoritaria	Teoría Democrática
T. Situacional	Teoría del Liderazgo Transformador
T. Democrática	

Tabla 10. T_sIL activadas por estudiantes y directivos.

Esta diferencia, en la estructura interna de las T_sIL de estudiantes y directivos, no conducen a mantener los dos *Cuestionarios de Síntesis de creencias* surgidos de nuestra investigación para ser utilizados con el tipo de muestra correspondiente

Como se desprende de los datos analizados, los resultados de nuestro estudio no se ajustan a las conclusiones de Singer (1989), Bryman (1986) y Offerman, Kennedy, Wirtz (1994) sobre la semejanza entre las T_sIL de los estudiantes y trabajadores. En el presente trabajo hemos encontrado diferencias entre las *síntesis de creencia* que activan la muestra de estudiantes y las activadas por la muestra trabajadora. No obstante, debemos ser cautelosos al comparar los resultados de nuestro estudio dado que las diferencias entre los diseños de investigación con los trabajos de Singer (1989) y Bry-

man (1986) impiden un contraste fiable. Por ello, limitaremos la comparación al último trabajo citado por presentar su diseño mayor afinidad con el llevado a cabo en este estudio.

El diseño de Offerman, Kennedy, Wirtz (1994) es muy semejante al utilizado en nuestra investigación, permitiéndonos comentar ambos resultados mientras describimos someramente este trabajo. Estos autores, para generar el conjunto de enunciados que serviría de “*a priori*” objetivo, pidieron a 192 estudiantes que escribieran¹ individualmente 25 rasgos o características de un líder. Esta es una de las diferencias respecto a nuestro estudio y tal vez el posible origen de la discrepancia de resultados. Nosotros pensamos que al pedir a los sujetos que escribieran “rasgos” se les estaba induciendo (error artefactual) a un particular teoría implícita del liderazgo; es decir, parece que encubiertamente se les hacía asumir que el liderazgo es consecuencia de la acción de un individuo que posee unas características personales que lo capacitan para ello.

Progresivamente se fueron eliminando enunciados a través de técnicas factoriales que les llevó a conseguir la estructura factorial² y el cuestionario resultante fue administrado a la muestra de trabajadores que replicaron la estructura factorial de los estudiantes. Sin embargo, nosotros pensamos que los resultados de estos autores suponen la replicación de la estructura interna de la Teoría Implícita de los rasgos del líder y no las T_sIL. En ese sentido, cabría decir que Offerman, Kennedy, Wirtz (1994) no encontraron

¹ El estudio fue más complejo, dado que otra de las hipótesis de partida era comprobar si existían diferencias entre las de T_sIL de los líderes, líderes efectivos y supervisores. Estas diferencias no aparecieron, surgiendo la misma estructura factorial para los 3 grupos. Sin embargo, para el interés de nuestra discusión es suficiente comentar el origen de los enunciados y la aplicación del cuestionario que fue igual para todos los grupos.

diferencias estructurales en la T. implícita de los rasgos del líder de las dos muestras. Por tanto, en su estudio cabría hablar de la “correspondencia entre **una** TI de los estudiantes y los trabajadores”, pero no nos parece acertado hablar en plural de teorías.

Ciertamente, este mismo resultado se reproduce parcialmente en nuestra investigación. De este modo, la T. del Gran Hombre (equiparable de modo global con la T. de los rasgos de Offerman) surgida después de la escisión recoge aquellos enunciados que se referían a las características positivas del líder y que también se encontraban en la teoría originaria hallada en la muestra de estudiantes. De este modo, en nuestro estudio también aparece cierta correspondencia entre la T. del Gran hombre de los estudiantes y directivos.

Por otra parte, los propios Offerman, Kennedy y Wirtz (1994) señalan que si la muestra inicial de sujetos que generó las características del líder, y que fue la base de la estructura interna, hubiese estado formada también por trabajadores, posiblemente hubiera aumentado la riqueza de las T_sIL aunque sin variar los resultados estructurales. Ciertamente, no hubieran aparecido cambios en la estructura al estar confirmando una única teoría.

Sin embargo, conseguida esta riqueza por la revisión documental que dio lugar a los enunciados, nuestra investigación *buscaba conocer las diferentes teorías implícitas* y en este sentido nuestro estudio muestra que la socialización laboral podría considerarse como un factor modificador de las T_sIL que activan los individuos, así como de la estructura interna de las mismas.

² Las dimensiones halladas por Offerman, Kennedy, Wirtz (1994) fueron: Sensitividad, Dedicación, Autoridad,

Por tanto, desde nuestra investigación *existen variaciones entre las Síntesis de creencias de liderazgo activadas por directivos y estudiantes*; diferencias que dificultarían la generalización al mundo laboral de los datos obtenidos con muestras de estudiantes. En este sentido, en los trabajos realizados en el campo T_sIL se señala la relevancia de la experiencia previa con líderes de los estudiantes que hayan participado en las investigaciones en T_sIL (Weis y Adler, 1981). Asimismo, Bresnen (1995) hace hincapié en la influencia de la experiencia laboral en el cambio de las T_sIL.

CAPÍTULO 6

SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

6.1.- CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO -T_sIL-

En este trabajo se han situado las representaciones cognitivas sobre el liderazgo, construidas por las personas, en el marco del conocimiento cotidiano, considerando que como conocimiento organizado y coherente resulta pertinente utilizar el término Teoría (Ross, 1981; Wegner y Vallancher, 1981; Rodrigo, 1985; Furnham, 1988) para su designación. Así, como se señala desde la Teoría de la Atribución del liderazgo, una persona, a partir de sus concepciones *a priori* -teorías implícitas-, rotula a otro individuo como líder; conceptualizándose este modo de entender el liderazgo como el resultado de un proceso atributivo desarrollado por el hombre de calle como constructor de teorías.

Desde ciertas perspectivas de la psicología del sentido común se entiende que la gente de la calle resulta una *mala constructora de teorías* si se la compara con el científico. Aunque este debate no se exteriorizado en las investigaciones sobre el liderazgo, aflora al contextualizar las T_sIL en el área del conocimiento cotidiano.

En esta línea, pensamos (*vid.* Capítulo 1) que se deben abandonar los argumentos evaluativos que comparan el conocimiento del hombre de calle con el conocimiento científico. Esta renuncia vendría apoyada por la relación de *Incommensurabilidad* (Kuhn, 1970; Feyeraben, 1978), que en nuestra opinión, mantienen las Teorías del hombre de la calle y las Teorías Científicas.

Entendemos que el valor otorgado a la *precisión, consistencia, simplicidad, alcance y productividad* de sus teorías es diferente para los científicos y el hombre de la calle. Ello daría lugar a una relación de *Inconmensurabilidad debida a variación de valor* (Newton-Smith, 1981). Asimismo, la *relación instrumentalista* de la persona y la *relación realista* del científico con el mundo social, nos conduce a la *Inconmensurabilidad por variación radical de patrón* (Newton-Smith, 1981).

Igualmente, al aceptar la entidad de las Teorías del hombre de la calle como fuente de conocimiento que difiere del conocimiento científico, nos inclinamos por la posibilidad de una epistemología propia con rasgos distintivos. En esta línea, la *Epistemología del conocimiento cotidiano* supondría una actitud epistémica que incluye una *"Teoría del saber"* y una *"Teoría del conocer"*.

Por ello, se podría entender que el *conocimiento* se consideraría como una realidad probada de modo que no todo lo *real*¹ llega a ser conocimiento. Como consecuencia de lo anterior, las personas sabemos mas cosas de las que conocemos. De este modo, conocimiento supone una búsqueda activa que nos acerca al fenómeno, siendo el aspecto pasivo del conocimiento el resultado obtenido de la búsqueda. Este resultado se conforma como conocimiento explícito o información al estilo de la "idea" de Ortega y Gasset. Sin embargo, el *saber* de un individuo se constituye con todos los significados no conscientes, que basándose en su experiencia ha confirmado racionalmente y que, no cuestionándolos habitualmente, funcionan como sistemas interpretativos implícitos al estilo de las "creencias" de Ortega.

¹La existencia humana es real... pero la

De este modo, entendemos que la Epistemología del conocimiento cotidiano supondría una *Teoría del conocimiento y Teoría del saber* que se mueve en un *paradigma interpretativo*, en el que la realidad social existe en la medida en que es construida por el sujeto. Por ello, desde una *perspectiva relativista*, lo verdadero o falso de su explicación teórica sobre el mundo está en función de la teoría que asuma el sujeto, moviéndose en un *perspectiva instrumentalista* que le lleva a asumir una teoría -y no otra- en función de su grado de utilidad.

Asimismo, en la socio-construcción de la realidad social el hombre de la calle mantiene unos criterios para incorporar enunciados a sus teorías. Nosotros entendemos que dentro de las denominadas *Teorías Substanciales* podemos encontrar tales criterios. De este modo, formando parte de las *Teorías no realistas*, desde las que no es posible tener la seguridad incondicional de la verdad de un fenómeno, el sujeto adoptaría *criterios coherentistas y pragmáticos para validar el mundo social* que construye. Así, las personas conceptualizan sus teorías -mantienen una determinada teoría- en la medida en que le son útiles en su desenvolvimiento social y, por ello, va incorporando aquellos enunciados que resultan coherentes con su particular teoría.

Por su parte, entendemos que, partiendo de una actitud epistémica de *Teoría del conocimiento*, las perspectivas que sostienen la posibilidad de la comparación entre el conocimiento cotidiano y el científico, mantienen una *visión positivista* desde la que la realidad social se entiende como un objeto fuera del sujeto. Por ello, desde una *perspectiva realista* entienden que las teorías varían en cuanto a su grado de verdad en función de su correspondencia con el objeto externo. En esta línea, situadas dentro de las *Teorías substanciales*, pero dentro de las *teorías realistas*, se sirven de *criterios* de

validación por *semejanza y congruencia*, dentro de las *Teorías de correspondencia* que dirigen el proceso de comprobación de la verdad o falsedad de sus teorías. De esta manera, llegan a la sesgada descripción del hombre de la calle como un mal constructor de teorías al presuponer que éste último mantiene sus misma actitud epistémica.

Así, y de acuerdo a la argumentación anterior, parece pertinente concluir que aceptando la entidad propia del conocimiento cotidiano, no podemos esperar que haya una correspondencia precisa entre las T_sIL y las teorías científicas que conocemos sobre este fenómeno. Sin embargo, dado que estas últimas se reciclan (Moscovici y Hewstone, 1986) pasando a formar parte del mundo social, su contenido se contempla en las T_sIL .

Por su parte, en el marco de la Teoría de la Atribución del liderazgo, las investigaciones sobre T_sIL se intenta esclarecer la existencia y alcance de las mismas. En este contexto, el Modelo de la Categorización de Lord (1984) propone que las T_sIL serían de naturaleza categorial funcionando de acuerdo a los principios de la categorización de Rosch (1978). Así, la categoría supraordinada de Líder recogería las características más comunes a todos los miembros, en las categorías básicas encontraríamos a los diferentes tipos de líderes (político, religioso, etc.) que permitiría distinguir los líderes de los no líderes y por último en las categorías subordinadas estarían los líderes conservadores o liberales. Sin embargo, este modelo basado en criterios de inclusión, claramente visibles en las categorías naturales, resulta problemático para explicar la categorías sociales, pues las personas nos son absolutamente agresivas o pacíficas, mientras que en una categoría natural se es mamífero o no. Igualmente, el contenido de las categorías no permanece inalterable

(Barsalou, 1985). En este sentido, el contexto resulta altamente relevante para determinar a quien consideraremos miembro de una categoría. Igualmente, el sistema de creencias y valores de las personas puede determinar qué resulta semejante o qué atributos sobresalen para resolver que un individuo puede ser categorizado como líder.

Estas cuestiones podrían resolverse si introducimos la función moduladora de la cultura y la sociedad en la construcción cognitiva que realiza el hombre de la calle sobre el liderazgo. En este sentido, entendemos que la perspectiva de Teorías implícitas como *representaciones dinámicas de conocimiento normativo*, desarrollado por Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993), responde a esta demanda. Los autores, señalan que el origen del conocimiento cotidiano radica en el anclaje biológico, social y representacional del sujeto. Desde estos tres anclajes, la persona realiza su particular proceso de socio-construcción en el que elabora representaciones dinámicas que pueden funcionar como conocimiento declarativo -síntesis de conocimiento- o interpretativo -síntesis de creencias-.

De este modo (*vid.* Capítulo 3) las T_sIL tendrían su origen en los contenidos de liderazgo socialmente accesible, configurándose a partir de sus experiencias de interacción social y también del reciclaje del conocimiento científico del liderazgo al que tienen acceso. Estas teorías no se encontrarían almacenadas en la memoria, como se argumenta desde modelos categoriales, más bien la persona almacena trazos o propiedades primitivas (Hintzman, 1986) de los episodios de liderazgo que vive. Esta estructuración dinámica nos permite concluir que respondiendo a la demanda el individuo realiza, a nivel declarativo, *Síntesis de conocimiento* sobre el liderazgo y, a

nivel pragmático, *Síntesis de creencias*, para interpretar, inferir y predecir acciones, así como para planificar sus conductas en interacciones de liderazgo.

Por tanto, la doble funcionalidad de las síntesis que activa el individuo facilita la distinción entre las teorías sobre el liderazgo que conoce el sujeto y las que asume como propias. Así, las *teorías conocidas*, al activarse, presentan una organización prototípica estable (cuasi-esquemática) resultando síntesis puras con unos límites borrosos que funcionan a nivel explícito. Sin embargo, las *teorías asumidas* se organizan con una prototipicidad variable según la síntesis mixta activa², presentando unos límites definidos³ con un funcionamiento implícito.

6.2.- CONTRIBUCIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

² Estas síntesis son sensibles a los trazos activados, al contexto y a la motivación de la persona (Hintzman).

De modo más específico, los resultados obtenidos en nuestros estudios nos permiten señalar que:

- ① Los estudiantes de la ciudad de Castellón unifican la información que conocen sobre el liderazgo como representaciones cognitivas con una disposición prototípica estable.
- ② A partir de lo anterior podemos concluir que las *Teorías del liderazgo conocidas* por los sujetos y que son activadas como -Síntesis de conocimiento- son las siguientes:

La *Teoría del Gran Hombre*: el liderazgo se focaliza en la figura del líder. Éste, considerado como una persona de cualidades superiores al resto de los miembros del grupo, encauza su energía para el crecimiento de la organización y de las personas que la componen.

La *Teoría del Aprendizaje*: el liderazgo reside en una serie de conductas que cualquier individuo puede llegar a aprender, siendo la persona la que decide si quiere alcanzar el rol de líder.

La *Teoría Autoritaria*: el liderazgo es contemplado como una relación de poder coercitivo que introduce una relación asimétrica en el grupo. El líder, cuyo interés es el beneficio económico, se relaciona autocráticamente con los empleados al considerar que carecen de capacidades para funcionar por sí mismos.

La *Teoría Situacional*: el liderazgo resulta ser un rol desempeñado por una persona durante un periodo de tiempo y siempre en función de otros ele-

³ Las investigaciones muestran que las personas suelen activar síntesis pertenecientes a 2 o 3 teorías, pero no activan todas las combinaciones posibles. Resulta altamente improbable que un individuo sintetice la teoría del liderazgo autoritario y democrático conjuntamente.

mentos del contexto. Igualmente, sugiere la posibilidad de la existencia de distintos estilos de liderazgo acordes con las demandas del entorno.

La *Teoría Democrática*: el liderazgo supone una relación simétrica en la que el líder se comportará como un coordinador grupal, para favorecer la satisfacción laboral del empleado a través de la autogestión y la participación en las directrices organizacionales.

③ La *Teoría del Gran Hombre*, la *Teoría del Aprendizaje*, la *Teoría Autoritaria*, la *Teoría Situacional* y la *Teoría Democrática* se mantienen en el cuerpo de creencias de los estudiantes, implicando que los sujetos realizan Síntesis mixtas de creencias a partir de dichas teorías.

④ Los individuos que ocupan puestos directivos en una organización activan T_sIL como -Síntesis de creencias- a partir de las siguientes teorías:

La *Teoría del Gran Hombre*: el liderazgo es el resultado de la acción de las características individuales positivas del líder que lo diferencian del resto de miembros del grupo.

La *Teoría del Aprendizaje*: el liderazgo reside en una serie de conductas que cualquier individuo puede llegar a aprender, siendo la persona la que decide si quiere alcanzar el rol de líder.

La *Teoría Democrática*: el liderazgo se contempla como una relación de poder democrático que introduce una relación simétrica en el grupo, esperándose que el líder se comporte como un coordinador grupal para favorecer la satisfacción laboral del empleado a través de la autogestión y la participación en las directrices organizacionales.

T. Liderazgo Transformador: el liderazgo se entiende como un proceso catalizador, en el que el líder favorece el crecimiento y superación de los empleados y de la organización. Lo relevante en esta visión del liderazgo es el progreso evolutivo del empleado y la organización, siendo la figura del líder el instrumento para conseguir tal objetivo.

⑤ Como se desprende de los puntos anteriores, la estructura factorial obtenida en el primer estudio no se replicó en la muestra de directivos, implicando que T_sIL como Síntesis de creencias del liderazgo que activan las personas que ocupan puestos *directivos* en organizaciones difieren de la activadas por los *estudiantes*.

La pérdida de la Teoría del Liderazgo Autoritario y la reestructuración de la inicial Teoría del Gran Hombre como Teoría del Gran Hombre y Teoría del Liderazgo Transformador, en las *Síntesis de creencias* de los directivos, podría interpretarse como una consecuencia de la Socialización laboral, entendida ésta como “*proceso de elaboración de sentido*” (Louis, 1980).

Las T_sIL, como conocimiento cotidiano, suponen marcos generales de significación semejantes a ciertas Teorías científicas del liderazgo, aunque con diferente articulación y sistematicidad.

En contra de lo que viene siendo habitual en la investigación sobre teorías implícitas del liderazgo, se debería actuar con cautela y contemplar las características muestrales de la investigación original antes de proceder a la generalización de resultados.

6.3.- CONSIDERACIONES SOBRE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN Y DIRECTRICES FUTURAS:

Nuestro estudio podría situarse dentro de las concepciones que contemplan la acción del investigador como una “relación de interioridad con la realidad” (Ibáñez e Iñiguez, 1996). Por ello, como se señaló en la introducción del apartado empírico, el proceso de investigación que se ha seguido en este trabajo es sensible a la influencia de lo social, cultural y científico en el conocimiento cotidiano. Esta sensibilidad, se cristaliza dirigiendo la búsqueda de las opiniones cotidianas sobre el liderazgo sobre las fuentes documentales que sirven de vehículo de comunicación social. Este material gráfico permite recabar la información convencional sobre el liderazgo, contando con la diversidad de significados sobre el mismo.

Sin embargo, la introducción por nuestra parte, en la fase de Discusión de grupo, de las categorías -teorías científicas- que facilitasen la organización de los diferentes significados, pudimos estar limitando las teorías resultantes. De este modo, aquellos enunciados que no se ajustaban a las categorías ha sido eliminados, existiendo la posibilidad de que con su pérdida hayan desaparecido significados relevantes para el entendimiento del liderazgo.

Lo anterior sugiere la posibilidad de abrir una vía que pueda limar estas limitaciones y que nos conduzca a un mayor grado de relación con lo real. Este camino, que no podemos afianzar *a priori* como avance, supondría acercarnos al estudio de las T_SIL desde una perspectiva propiamente cualitativa.

Así, desde las “concepciones endógenas” de la investigación social se viene asumiendo que los fenómenos sociales son sistemas autoorganizativos (Prigogine, 1979, en Ibáñez e Iñiguez, 1996 y en Briggs, J.P, y Peat, D.

1989). En este sentido, como proponen Maturana y Varela (1990) desde la Teoría de la Autopoiesis, las personas construyen su conocimiento a través de representaciones autorreferentes. Este proceso de construcción se convertiría en una espiral en la que el individuo funciona como un sistema abierto a los datos, pero cerrado en el conocimiento. Lo anterior supondría que, desde sus teorías, el sujeto determina qué datos, potencialmente sujetos a forma, llegan a convertirse en información. Esta información se elaborará como sistemas interpretativos -creencias-, determinando la elección de los nuevos datos y manteniéndose, por tanto, como un sistema autorreferente de interpretación de la realidad.

Como se desprende de lo señalado en el Capítulo 1 de este trabajo, las T₃IL son sistemas *interpretativos* que mantienen una *relación relativista e instrumentalista* con el mundo social presentando, en su función de *Síntesis de creencias*, características altamente autorreferentes en el sentido otorgado por Maturana y Varela. Teniendo en cuenta esta autorreferencia, parecería sensato sugerir que las "Síntesis de conocimiento" del liderazgo puedan estar determinadas por las "Síntesis de creencias" que activan los individuos, pudiendo erigirse estas últimas como los cimientos selectivos de las teorías de liderazgo que el sujeto conoce. Es decir, ¿existe la posibilidad de que las personas conozcan interpretaciones alternativas del liderazgo a partir de las creencias que mantienen sobre el mismo?.

A nuestro juicio, esta pregunta sólo podría ser contestada si la metodología de investigación utilizada se adecúa al objeto de estudio. Y esta adecuación implicaría, ineluctablemente, un desplazamiento epistemológico hacia perspectivas interpretativas de investigación social.

En este sentido, pensamos que la “Grounded Theory” (Glaser y Strauss, 1967) cumple los requisitos anteriormente sugeridos, al proponer una Metodología de Análisis Cualitativo para descubrir teorías generadas a partir de los datos que dan cuenta del fenómeno de estudio. Así, podríamos llegar a descubrir, desarrollar y generar las teorías implícitas del liderazgo *en y por la recogida de los datos*, pues, como plantean Ibáñez e Iñiguez (1996), esta metodología... *“implica que tanto la recogida de datos como su análisis y la teoría misma se encuentran recíprocamente relacionados unos con otros”*.

La aplicación de esta metodología derivaría en un proceso de investigación⁴ que, centrado en el análisis de los significados, permite diferenciar tres elementos claves de su procedimiento:

- *Muestreo teórico*: procedimiento por el que los procesos claves en el problema de estudio se seleccionan a medida que se analizan los datos, conformando un diseño abierto y dinámico.
- *Saturación teórica*: procedimiento en el que los datos analizados no aportan significados nuevos a las categorías generadas.
- *Método comparativo constante*: procedimiento que establece continuas comparaciones entre grupos, sujetos, unidades o procesos, con el objetivo de generar nuevas categorías y propiedades que expliquen las diferencias encontradas en los datos.

⁴ Lo referido en este apartado supone una escueta descripción de la “Grounded Theory”, para un conocimiento más exhaustivo ver Carrero, V. (1998). *Diseño y Análisis cualitativo de datos: una aplicación de Grounded Theory a la Innovación Organizacional*, Tesis Doctoral en depósito.

Como se desprende de lo señalado, parece prometedor que la emergencia de teorías fundamentadas en los propios datos proporcionen los procesos de construcción y las teorías sustantivas del objeto de estudio. De este modo, si este tipo de aproximaciones, en el marco de un contexto de descubrimiento, permiten responder a nuestra pregunta inicial y mostrarnos la naturaleza de la relación existente entre las "Síntesis de conocimiento" y las "Síntesis de creencia", habríamos avanzado en la comprensión del conocimiento cotidiano del liderazgo.

No obstante, la cautela debe guiar dicho planteamiento... esta hipótesis ha ido cobrando vida en el transcurso del presente trabajo... a través del diálogo con otros investigadores... y seguramente, comparte tantos visos de realidad, como de apertura e intuición, de quienes, ajenos a un posicionamiento dogmático, desarrollan la investigación y, seducidos por ella, se dejan arrebatar por los nuevos y fascinantes paradigmas...

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. (1964). *Historia de la Filosofía (vol. I-II-III)*. Barcelona: Montaner y Simón.
- Abelson, R. (1979). Differences between belief systems and knowledge systems. *Cognitive Science*, 3, 355-366.
- Alvarez Castillo, J.L. (1992). Validez de las teorías implícitas de personalidad de profesores de Educación General Básica. *Revista de Psicología Social*, 7, 2, 149-173.
- Antón, A. (1980). La racionalidad de las teorías científicas. *Revista Agustiniana*, Vol. XXI, nº 66, 103-432.
- Antón, A. (1986). Progreso, racionalidad y verdad en Laudan. *Quaderns de Filosofia y Ciència*, 9/10, 25-35.
- Ayestaran S. (1987). Las representaciones sociales del grupo. En Paéz y otros (Eds.), *Pensamiento, Individuo y Sociedad. Cognición y Representación Social*. Madrid: Fundamentos.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions. A theory of planned behavior. En J. Khul y J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*. Springer: Heideberg.
- Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. En A.R. Pratkanis y otros (Eds.), *Attitude, structure and function*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ajzen, I. y Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior. The role of intention, perceived control and prior behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 453-474.
- Baclawski, K. (1996). *The Persistence of Folk Theories*.
(html/implicitsectionstars_4.html)
- Ballesteros, S. y García, B. (1995). *Procesos Psicológicos Básicos*. Madrid: Universitas.
- Barker, J.R. (1996). *Communal-Rational Authority; Control, and Self-Managing Teams: Implications for Leadership*. (<http://learning.mit.edu/ker/barker>)
- Barrow, J.C. (1977). The Variables of Leadership: a Review and Conceptual Framework. *Academy of Management Review*, April, 231-251.

- Bass, B.M. (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, And Managerial Applications*. New York: The Free Press
- Bass, B.M. (1990). Editorial-Transformational leaders are not necessarily participative. *Leadership Quarterly*, 1, 4, 218.
- Bass, B.M. (1996). *The Ethics of Transformational Leadership*.
(<http://academy.umd.edu/cplp/KLSP.Docs/BBass p1.htm>.)
- Bass, B.M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcended Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist*, 52, 2, 130-139.
- Batunek, J.M. (1984). Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Blanco, A. (1988). *Cinco Tradiciones en la Psicología Social*. Madrid: Morata.
- Blanco, A. y Fernández Rios, M. (1987). Estructura grupal: Estatus y Roles. En Huici, C. (Ed.), *Estructura y Procesos de grupo*. Madrid: UNED.
- Bresnen, M.J. (1995). All Things To All People? Perceptions, Attributions, and Constructions of Leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 4, 495-513.
- Brousseau, B.A.; Book, C. y Byers, J.L. (1988). Teacher beliefs and the cultures of teaching. *Journal of Teacher Education*, 39, 6, 33-39.
- Bryman, A. (1987). The Generalizability of Implicit leadership Theory. *Journal of Social Psychology*, 127, 2, 129-141.
- Bullough, R.V. Jr. (1991). Exploring personal teaching metaphors in preservice teacher education. *Journal of Teacher Education*, 42, 43-51.
- Bunting, C.E. (1984). Dimensionality of teacher education beliefs: An exploratory study. *Journal of Teacher Education*, 32, 4, 195-198.
- Cadenhead, K. (1976). What are your beliefs about reading instruction?. *Journal of Reading*, 20, 128-131.
- Calderhead, J. y Robson, M. (1991). Images of teaching: Student teachers' early conceptions of classroom practice. *Teaching y Teacher Education*, 7, 1-8.

- Chalmers, A.F. (1990). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. Madrid: Siglo XXI.
- Chan, D. y Jackson, D. (1979). Implicit theory of Psychopatology. *Multivariate Behavioral Research*, 14, 3-19.;
- Chiu, C., Hong, Y. y Dweck, C.S. (1997). Lay Disposition and Implicit Theories of Personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1, 19-30.
- Clark, A. (1987). From Folk Psychology to Naive Psychology. *Cognitive Science*, 11, 139-154.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 4, 637-647.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5, 1, 31.
- Conger, J.A. (1993). El nuevo marco en la formación de líderes. *American mangement Association*, 56-66.
- Corominas, J. (1983). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Gredos.
- Crawford, C.B. (1996). *Socially Supportive Transformational Leaders: Paradigm and Prescription for Organizational Stress Management*. (<http://www.fhsu.edu/htnlpages/faculty/cocc/lead02.htm>)
- Daniel, T.L. (1992). Identifying Critical Leadership Competencies of Manufacturing Supervisors in a Major Electronics Corporation. *Groups and Organization Management*, 17, 1, 57-71.
- Day, D.V. y Lord, R.G. (1992). Expertise and Problem Categorizations: the Role of Expert Processing in Organizational Sense-Making. *Journal of Management Studies*, 29, 1, 35-47.
- De Vega, M. (1989). Pragmatismos, meta-cogniciones y teorías populares. *Cognitiva*, 2, 3, 275-279.
- De Vega, M. (1993). *Introducción a la Psicología Cognitiva*. Madrid: Alianza Psicología.

- Denisi, A.S. y Pritchard, R. D. (1978). Implicit theories of performance as artifacts in survey research: A replication and extension. *Organizational Performance and Human Behavior*, 21, 358-366.
- Di Giacomo, J.P. (1987) Teoría y métodos de análisis de las representaciones sociales. En Paéz y otros (Eds.), *Pensamiento, Individuo y Sociedad. Cognición y Representación Social*. Madrid: Fundamentos
- Diez, J.L. (1996). Del status quo al futuro. *Dirección y Progreso*, 147, 124-126.;
- Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1994). *Dirección y Administración de Empresas*. Buenos Aires: Addison-Weesley Iberoamericana.
- Driver, R. y Erickson, G. (1983). Theories-in-action: some theoretical and empirical issues in the study of student's conceptual framework. *Studies in Science Education*, 10, 37-60.
- Dweck, C.S., Chiu, C. y Hong, Y. (1995). The role of implicit theories in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Dweck, C.S., Chiu, C. y Hong, Y. (1997). Implicit theories: Elaboration and extension of the model. *Psychological Inquiry*, 6, 332 -333.
- Dweck, C.S., Hong, Y., y Chiu, C. (1993). Implicit theories: Individual differences in the likelihood and meaning of dispositional inference. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 644-656.
- Dweck, C.S. (1996). Implicit Theories as Organizers of Goals and Behavior. *Psychology of Action*, June, 69-90.
- Eagly, A.H. y Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. San Diego: CA: Harcourt Brace Janovich.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. y Klonsky, B.G. (1992). Gender and the Evaluation of Leaders: A meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 1, 3-22.
- Eden, D. y Leviatan, U. (1975). Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 6, 736-741.

- Effler, M. (1984). Attribution theories or lay epistemology?. *European Journal of Social Psychology*, 14, 431-437.
- Eggleston, K.K.y Bhagat, R.S. (1993). Organizational Contexts and Contingent Leadership Roles: A Theoretical Exploration. *Human Relations*, 46, 10, 1177-1192.
- Elejebarrrieta, F. (1987). La teoría de las representaciones sociales y su aplicación en el estudio del conocimiento social de la informática. *Boletín de Psicología*, 14, 7-31.
- Erdley, C.A. y Dweck, C.S. (1993). Children´s implicit personality theories as predictors of their social judgments. *Child Development*, 64, 863-878.
- Evans, J. y Bradshaw, H. (1986). Estimating sample-size requirements in research desing: A study of intuitive sattistical judgement. *Current Psychology research*, 5, 10-19.
- Falbo, T. y Beck, R.C. (1979). Naive psychology and the attributional model of achievement. *Journal of Personality*, 47, 185-195.
- Farr, R. (1986). Las Representaciones Sociales .En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.
- Fazio, R.H. (1990). Multiple processes by which attitudes guide behavior: the MODE model as an integrative framework. *Advanced Experimental Social Psychology*, 23, 75-109.
- Feldman, M.S. y March, J.G. (1981). Information in Organizations as Signal and Symbol. *Administrative Science Quartely*, 26, 171-186.
- Fiedler, F.E. (1974). The contingency model: new directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3, 65-79.
- Fiedler, K. (1982). Causal schemata: Review and criticism of the research on a popular construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 1001-1013.
- Fiske, S.T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review Psychology*, 44, 155-194.

- Fletcher, G. (1984). Psychology and common sense. *American Psychologist*, 39, 203-213.
- Forgas, J., Morris, S. y Furnham, A. (1982). Lay explanations of wealth: Attributions for economics success. *Journal of Applied Social Psychology*, 12, 381-397.
- Foti, R. y Luch, C. (1992). The influence of individual differences on the perception and categorization of leaders. *Leadership Quarterly*, 3, 55-66.
- Freedman, D.A. (1987). As others see us: A Case Study of Path Analysis. *Journal of Educational Satatistics*, 12, 101-128.
- Froufe, M. (1989). Psicología popular: El homo psychologicus que todos llevamos dentro. *Cognitiva*, 2, 3, 249-252.
- Fuertes, F. (1990). *Individuo y organización del trabajo: problemas actuales y algunas soluciones*. Centro Insular De Cultura: Proyecto: La huella del Hombre (Humanismo y Tecnología).
- Furnham, A. (1988). *Lay Theories: Everyday Understanding of Problems in the Social Sciences*. Oxford: Pergamon Press.
- Galin, I.A. (1997). *Society in the Mind*.
(<http://lucy.ukc.ac.uk/csacpub/russian/igor.htm>)
- García Madruga, J.A. (1989). ¿Se llevará la Psicología Popular consigo la Confusión conceptual? Y si es así, ¿Qué quedará?. *Cognitiva*, 2, 3, 253-255.
- García, A. (1997). *Modos de significar. Una introducción temática a la filosofía del lenguaje*. Barcelona:Tecnos
- Garland, H. y Price, K.H. (1977). Attitudes toward women in mangement and attribution for their success and failure in a managerial position. *Journal of Applied Psychology*, 62, 29-33.
- Gioia, D.A. y Sims, H.P. Jr. (1985). On Avoiding the Influence of Implicit Leadership Theories in Leader Behavior Descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 45, 217-232.
- Glaser y Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.

- Gonzalez De La Fe, T. y Sanchez Navarro, J. (1988). Las sociologías del conocimiento científico. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 43, 75-124.
- González Roma, V. y Peiró, J.M. (1994). Círculos de Calidad. En J.M. Peiró y J. Ramos (Eds.), *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Goodyear, R. K., Bradley, F.O. y Bartlett, W.E. (1983). Supervision in Counseling: II. Contemporary models of supervision: An introduction to theories of counselor supervision. *Counseling-Psychologist*, 11, 1, 19-20.
- Gorrell, J. (1993). Cognitive modeling and implicit rules: Effects on problem-solving performance. *American Journal Psychology*, 106, 1, 51-65.
- Grandío, A. (1996). *Empresa, mercado y necesidades. Una síntesis en ciencia sociales*. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Green, S.G. y Mitchell, T.R.(1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 429-458.
- Greenwald, A.G. y Banaji, M.R. (1995). Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes. *Psychological Review*, 102, 1, 4-27.
- Gronn, P. (1995). The Current Obsession with Transformational Leadership. *Leading and Managing*, 1, 1, 14-27.
- Guisinger, S. y Blatt, S.J. (1994). Individuality and Relatedness. *American Psychologist*, 49, 2, 104-111.
- Gustafson, J.P. y Cooper, L. (1979). Unconscious Planning in Small Groups. *Human Relations*, 32, 12, 1039-1064.
- Hacck, S. (1982). *Filosofía de las Lógicas*. Madrid: Cátedra.
- Hansen, R. (1980). Commonsense attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 996-1009.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 4, 657-693.

- Hernández, F. y Marrero, J. (1988). La investigación sobre teorías implícitas y la formación del profesorado. *Perspectiva Escolar*, 125, 25-27.
- Herrera Carrero, L. (1996). Liderazgo para la competitividad. *Dirección y Progreso*, 147, 132-135.
- Hewstone y Antaki (1992). Teoría de la Atribución y explicaciones sociales. En M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol y G.M. Stephenson (Eds.), *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel.
- Hintzman, D.L. (1986). "Schema Abstraction" in a Multiple-Trace Memory Model. *Psychological Review*, 93, 4, 411-428.
- Hogan, R; Curphy, G.J. y Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership?. Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 6, 493-504.
- Honess, T. (1979). Children's implicit theories of their peers: a development analysis. *British Journal of Psychology*, 70, 417-424.
- Hopfl, H. (1992). The Makings of the Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment. *Journal of Management Studies*, 29, 1, 24-33.
- Horgan, T. y Woodward, J. (1985). Folk Psychology Is Here to Stay. *The Philosophical Review*, 94, 197-226.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Ibáñez, T. (1984). *Ideologías de la vida cotidiana*. Barcelona: Sendai.
- Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996). Aspectos Metodológicos de la Psicología Social Aplicada. En Alvaro, J.L.; Garrido, A y Torregrosa J.R. (Eds.), *Psicología Social Aplicada*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Ilgen, D.R. y Favero, J.L. (1985). Limits in Generalization from Psychological Research to Performance Appraisal Processes. *Academy of Management Review*, 10, 2, 311-321.
- Itza, L, Pinilla, P. y Paéz, D. (1987). Representación social de la enfermedad física y mental. En Paéz y otros (Eds), *Pensamiento, Individuo y Sociedad. Cognición y Representación Social*. Madrid: Fundamentos

- Jiménez Murillo, F.L. (1985). El Liderazgo. En F.L. Jiménez Murillo (Ed.), *Psicología Social*. Madrid: UNED.
- Jodelet, D. (1986). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.
- Jussim, L. (1991). Social perception and Social reality: a reflection- construction model. *Psychological Review*, 98, 1, 54-73.
- Karmiloff-Smith, A. y Inhelder, B. (1981). Si quieres avanzar, hazte con una teoría. *Infancia y Aprendizaje*, 13, 69-88.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1985). El Liderazgo. En D. Katz, y R.L. Kahn (Eds.), *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kenney, R.A., Blascovich, J., y Shaver, P. (1994). Implicit leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 409-437.
- Kenney, R.A., Schwartz-Kenney, B.M. y Blascovich, J. (1996). Implicit Leadership Theories: Defining Leaders Described as Worthy of Influence. *Personality and Social Psychology*, 22, 11, 1128-1143.
- Kenny, D.A. y Zaccaro, S.J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 68, 678-685.
- Knight, P.A. (1984). Heroism versus Competence: Competing Explanations for the Effects of Experimenting and Consistent Management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 307-322.
- Knights, D. y Willmott, H. (1992). Conceptualizing Leadership Processes: a Study of Senior Managers in a Financial Services Company. *Journal of Management Studies*, 29, 6, 761-781.
- Knowlton, W.A. y Mitchell, T.R. (1980). Effects of causal attributions on a supervisor's evaluation of subordinate performance. *Journal of Applied Psychology*, 65, 459-466.
- Krishnamurti, J. (1995). *El Libro de la Vida*. Madrid: Edaf.

- Lacasa, P. (1993). La construcción social del conocimiento: desarrollo y conflicto socio-cognitivo. Una entrevista a Willem Doise. *Infancia y Aprendizaje*, 61, 5-28.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1987). La estructura metafórica del sistema conceptual humano. En D. Norman (Ed.), *Perspectivas de la ciencia cognitiva*. Barcelona: Paidós.
- Lamo De Espinosa, E. (1987). El Estatuto Teórico de la sociología del conocimiento. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 40, 7-44.
- Larson, J.R. Jr. (1979). The Limited Utility of factor Analytic Techniques for the Study of Implicit Theories in Student Ratings of Teacher Behavior. *American Educational Research Journal*, 16, 2, 201-211.
- Larson, JR. Jr (1982). Cognitive Mechanisms Mediating the Impact of Implicit Theories of Leader Behavior on Leader Behavior Ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 129-140.
- Lawrence, B.S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 23-35.
- Lee, F., Hallaban, M., y Herzog, T. (1996). Explaining real-life events: How culture and domain shape attributions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 732-741.
- León, I., Marrero, H. y Castillo, M^a D. (1991). Representaciones cognitivas implícitas sobre el poder en la pareja y su relación con variables de personalidad. *Revista de Psicología Social*, 6, 2, 209-222.
- Levison, H. (1994). Why the Behemoths Fell. Psychological Roots of Corporate Failure. *American Psychologist*, 49, 5, 428-436.
- Lewis, A, Snell, M. y Furnham, A. (1987). Lay explanations for the cause of unemployment in Britain: Economic, individualistic, societal or fatalistic?. *Political Psychology*, 8, 427-439.
- Leyens, J.P. y Codol, J.P. (1993). Cognición Social. En M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol y G.M. Stephenson (Eds.), *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: Ariel.

- Linares, A. L. (1996). Nuevas reglas del juego. *Dirección y Progreso*, 147, 127-130.
- López Cerezo, J.A. (1989). El caso contra la psicología popular. *Cognitiva*, 2, 3, 227-242.
- López Manjón, A. (1996). Las Teorías Intuitivas en Medicina. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 49, 1, 111-125.
- Lord, R.G. (1977). Functional leadership behavior: Measurement and relation to social power and leadership perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-133.
- Lord, R.G., De Vader, C.L. y Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 402-410.
- Lord, R.G., Foti, R.J. y De Vader, C.L. (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., Phillips, J.S. y Rush, M.C. (1980). The effects of sex and personality on perceptions of emergent leadership, influence, and social power. *Journal of Applied Psychology*, 65, 176-182.
- Louis, M.R.(1980). Surprise and sense-making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational setting. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Manz, Ch.C. y Sims, H.P. (1991). SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 4, 18-35.
- Marín Torres, J.M. (1986). *Agnosticismo y Estética. Estudios Schopenhauerianos*. Valencia: Nau Llibres.
- Marín Velázquez, J.M. (1996). Necesidades de líderes en los albores del tercer milenio. *Dirección y Progreso*, 147, 136-138.
- Markus, H., Crane, M., Berstein, S. y Siladi, M. (1982). Self-schemas and Gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 38-50.

- Marsh, H.W. (1987). The hierarchical structure of self-concept and the application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of Educational Measurement*, 24, 17-19.
- Maslow, A.H. (1973). *El Hombre Autorrealizado*. Barcelona: Kairos.
- Maslow, A.H. (1971). *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairos.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz De Santos.
- Maslow, A.; Capra, F.; Dass, R.; Tart, CH.; Wilber, K. y Otros (1987). *Más Allá del Ego: textos de psicología transpersonal*. Barcelona: Kairos.
- Maturana, H. y Varela, F. (1990). *El árbol del Conocimiento*. Madrid: Debate.
- Mayor, J. y Pinillos, J.L. (1989). *Creencias, Actitudes y Valores*. Madrid: Alhambra Universidad.
- McClelland, D.C., Koestner, R. y Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ?. *Psychological Review*, 96, 690-702.
- McElroy, J.C. (1982). A Typology of Attribution Leadership Research. *Academy of Management Review*, 7, 3, 413-417.
- McElroy, J.C., Stark, E. (1992). A Thematic Approach To Leadership Training. *Journal of Managerial Issues*, 4, 2, 241-253.
- Medin, D.L. (1989). Concepts and conceptual structure. *American Psychologist*, 44, 1469-1481.
- Mirels, H. (1976). Implicit personality theory and inferential illusions. *Journal of Personality*, 44, 467-487.
- Mitchell, T.R. y Wood, R.W. (1980). Supervisor's responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. *Organizational behavior and Human Performance*, 25, 123-128.
- Mitchell, V.F. y Moudgill, P. (1976). Measurement of Maslow's need hierarchy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 61, 334-349.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. Madrid: RA-MA
- Moscovici, S. y Hewstone, M. (1986). De la Ciencia al Sentido Común. En S. Moscovici (Ed.), *Psicología social. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Barcelona: Paidós.

- Munné, F. (1991). La Intervención Psicosocial en las Organizaciones: mito y realidad. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 1, 1, 51-70.
- Navarro, P. (1996). El liderazgo en el cambio. *Dirección y Progreso*, 147, 120-122.
- Navas, M^a S. y Molero, F. (1995). El Liderazgo. En J. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J.M. Fernández Dols, C. Huici, J. Marques, D. Páez y J.A. Pérez (Eds.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Newton-Smith, W. (1981). *La Racionalidad de la Ciencia*. Barcelona: Paidós.
- Nino, A. (1979). The naive theory of the infant and other maternal attitudes in two subgroups in Israel. *Child Development*, 50, 976-980.
- Norris, W.S. y Vecchio, R.P. (1992). Situational leadership Theory. A Replication. *Group and Organization Management*, 17, 3, 331-342.
- Ortega y Gasset, J. (1986). *Ideas y Creencias*. Madrid: Alianza.
- Páez, D. (1987). *Pensamiento, individuo y sociedad. Cognición y representación social*. Madrid: Fundamentos.
- Pajares, F. (1992). Teachers's beliefs and educational research: cleaning up a messy construct. *Review of Educational Research*, 62, 307-332.
- Pajares, F. (1993). Preservice teachers's beliefs: A focus for teacher education. *Action in Teacher Education*, 15, 2, 45-54.
- Palacios, J. (1987). Las ideas de los padres sobre sus hijos en la investigación evolutiva. *Infancia y Aprendizaje*, 39/40, 97-111.
- Palich, L.E. y Hom, P.W. (1992). The Impact of Leader Power and behavior on Leadership Perceptions. A LISREL Test of an Expanded Categorization Theory of Leadership Model. *Group and Organization Management*, 17, 3, 279-296.
- Pedrosa, C. (1980). *La Psicología Evolutiva*. Madrid: Morava.
- Pennebaker, J.W. y Epstein, D. (1983). Implicit psychophysiology: effects of common beliefs and idiosyncratic physiological responses on symptom reporting. *Journal of Personality*, 51, 3, 468-496.
- Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de la influencia social*. Valencia: Promolibro.

- Pfeffer, J. (1987). *Organizaciones y Teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Phillips, J.S. y Lord, R.G. (1981). Causal Attributions and Perceptions of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143-163.
- Phillips, J.S. y Lord, R.G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12, 1, 31-41.
- Piaget, J. (1970). L'epistemologie génétique. En J.L. Trespalacios (1997), *Procesos Básicos de Psicología General*. Madrid: Sanz y Torres.
- Pinazo, D. (1997). *Evolución de desajustes de expectativas y habilidades cognitivas, de los jóvenes recién incorporados a la organización* Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1984). The High-High Leader Rides Again!. *Group and Organization Studies*, 9, 4, 437-450.
- Pozo, I. y Cantero, M. (1987). Del pensamiento formal a las concepciones espontáneas. ¿Qué cambia en la enseñanza de la ciencia?. *Infancia y Aprendizaje*, 57, 35-52.
- Pozo, I., Puy Pérez, M., Sanz, A. y Limn, M. (1992). Las ideas de los alumnos sobre la ciencia como teorías implícitas. *Infancia y Aprendizaje*, 57, 3-22.
- Proshansky, H.M. (1981). Uses and abuses of theory in applied research. *Applied Social Psychology Annual*, 2, 97-136.
- Pylyshyn, Z.W. (1981). The imagery debate: Analogue media versus tacit knowledge. *Psychological Review*, 881, 16-45.
- Rands, M. y Levinger, G. (1979). Implicit Theories or relationship: An Intergenerational Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 5, 603-627.;j
- Redondo, R. (1994). La sombra en las organizaciones (aportación teórica para una Psico-Sociología). *Boletín de Estudios Económicos*, 49, 152, 361-376.
- Rivière, A. (1989). Más a favor de la psicología popular. *Cognitiva*, 2, 3, 261-265.

- Robbins, S.P. (1987). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodrigo, M^a J. (1985). Las teorías implícitas en el conocimiento social. *Infancia y Aprendizaje*, 31/32, 145-156.
- Rodrigo, M^a J., Rodríguez, A. y Marrero, J. (1993). *Las teorías implícitas. Una aproximación al conocimiento cotidiano*. Madrid: Aprendizaje Visor.
- Rodríguez, A. y González, R. (1987). Estructura interna y capacidad predictiva de las teorías implícitas: un estudio sobre la mujer. *Revista de Psicología Social*, 2, 21-41.
- Roehler, L.R., Duffy, C.G., Herrmann, B.A., Conley, M. y Johnson, J. (1988). Knowledge structures as evidence of the 'personal': Bridging the gap from thought to practice. *Journal of Curriculum Studies*, 20, 159-165.
- Rosenberg, S. y Jones, R. (1972). A method for investigating and representing a person's implicit theory of personality: Theodore Dreiser's view of people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 372-386.
- Ross, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. *Psychological Review*, 96, 2, 341-357.
- Rush, M.C., Thomas, J.C. y Lord, R.G. (1977). Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 93-110.
- Russell, D. (1982). The Causal Dimension Scale: A Measure of How Individuals Perceive Causes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 6, 1137-1145.
- Sánchez Asiaín, J.A. (1996). Intangibles y nuevas pautas de organización del trabajo. *Dirección y Progreso*, 147, 114-119.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schnake, M., Dumler, M.P. y Cochran, D.S. (1993). The Relations Between Traditional Leadership, and Organizational Citizenship Behavior. *Group and Organization Management*, 18, 3, 352-365.

- Schneider, D. (1973). Implicit personality theory: A review. *Psychological Bulletin*, 79, 294-305.
- Schommer, M. (1990). Effects of beliefs about the nature of knowledge on comprehension. *Journal of Educational Psychology*, 82, 498-504.
- Seneta, E. (1987). Discussion of D.A. Freedmans's As other see us.... *Journal of Educational Statistics*, 12, 198-201.
- Shavelson, R.J. (1974). Methods for Examining Representations of a Subject-Matter Structure in a Student's Memory. *Journal of Research in Science Teaching*, 11, 3, 231-249.
- Simonton, D. K. (1984). *Genius, Creativity and Leadership. Historiometric Inquiries*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.
- Singer, M. (1989). Implicit Leadership Theory: Are Results Generalizable From Student to Profesional Samples?. *The Journal of Social Psychology*, 130, 3, 407-408.
- Soto, P. (1982). Buenos y malos ejemplo en categorías naturales. *Estudios de Psicología*, 9, 26-36.
- Stahlberg, D. y Frey, D. (1993). Actitudes I: Estructura, Medida y Funciones. En M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol y G.M. Sthephensons (Eds.), *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel.
- Staw, B.M. y Ross, J. (1980). Commitment in an experimenting society: A study of the attribution of leadership from administrative scenarios. *Journal Of Applied Psychology*, 65, 249-260.
- Sternberg, R., Conway, B., Ketron, J. y Bernstein, M. (1981). People's conceptions of intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 37-55.
- Sternberg, R.J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 603-627.
- Stich, S. (1983). *From Folk psychology to Cognitive Science: The Case Against Belief*. Bradford: Cambridge, MA.

- Stricker, L., Jacobs, P. y Kogan, N. (1974). Trait interrelations in implicit personality theories and questionnaires data. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 198-207.
- Stroebe, W. y Jonas, K. (1993). Actitudes II: Estrategias de Cambio de Actitud. En M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Codol y G.M. Stephensons (Eds.), *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel.
- Snyder, M. y Cantor, N. (1979). Testing hypotheses about other people: The use of historical knowledge. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 330-342.
- Snyder, M. y Uranowitz, S.W. (1978). Reconstructing the past: Some cognitive consequences of person perception. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, 941-950.
- Taylor, S.E., Fiske, S.T., Etcoff, N.L. y Ruderman, A.J. (1989). Bases contextuales y categoriales de la memoria de personas y de estereotipia. *Revista de Psicología Social*, 4, 2, 193-227.
- Trespalacios, J.L. (1997). *Procesos Básicos de Psicología General*. Madrid: Sanz y Torres.
- Triana, B. y Rodrigo, M^a J. (1985). El concepto de infancia en nuestra sociedad: una investigación sobre teorías implícitas de los padres. *Infancia y Aprendizaje*, 31/32, 157-171.
- Triana, B. (1991). Las concepciones de los padres sobre el desarrollo: Teorías personales o Teorías culturales. *Infancia y Aprendizaje*, 54, 19-39.
- Van Der Kloot, W.A., Willemsen, T.M. (1991). The measurement, representation and predictive use of implicit theories. *Europe Bulletin Cognitive Psychology*, 11, 137-153.
- Vander Zanden , J.W. (1990). Percepciones y Atribuciones Sociales. En J.W. Vander Zanden (Ed.), *Manual de Psicología Social*. Barcelona: Paidós
- Wagner, R. (1987). Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1236-1247.

- Wagner, W. y Elejabarrieta, F. (1995). Representaciones sociales. En J. Morales, M. Moya, E. Reboloso, J.M. Fernández Dols, C. Huici, J. Marques, D. Páez y J.A. Pérez (Eds.), *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Wegner, D.M. y Vallacher, R.R. (1981). Common-sense psychology. En J. P. Forgas (De.), *Social cognition Perspectives on everyday understanding*. New York: Oxford University Press.
- Weiner, B. (1985). Spontaneous Causal Thinking. *Psychological Bulletin*, 97, 1, 74-84.
- Weiss, H.M. y Adler, S. (1981). Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories. *Journal of Applied Psychology*, 66, 1, 69-78.
- Whitely, S. y Doyle, K. (1976). Implicit theories in student ratings. *American Educational Research Journal*, 13, 241-253.
- Wittenbrink, B., Gist, P. y Hilton, J.L. (1997). Structural Properties of Stereotypic Knowledge and Their Influences on the Construal of Social Situations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 3, 526-543.
- Wofford, J.C. y Goodwin, V.L. (1994). A Cognitive Interpretacion of Transactional and Transformational Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 5, 2, 161-186.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1995). Definitions of Leadership.
(<http://www.regent.edu/acad/schbus/bew/leaddef.html>)
- Zanjoc, R.B. (1980). Feeling and Thinking. Preferences Need No Inferences. *American Psychologist*, 35, 2, 151-175.

ANEXO - A

CUESTIONARIO DE SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO

<input type="checkbox"/>							
	No			Hombre:	Mujer:		
				Edad:	Experiencia laboral: Si		
				Puesto desempeñado:			
Curso:							
				Titulación:			
			①				

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación necesitamos tu colaboración. Tu tarea consta de tres partes:

En primer lugar, debes leer **atentamente** el relato que te presentamos a continuación:

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: parece que desde que los trabajadores tienen más libertad para manifestar y satisfacer sus necesidades, esto funciona mucho mejor. Casi parecemos un ‘grupo bien avenido’.

Pedro: sí, es cierto. Además, nuestros trabajadores son personas activas que se fijan sus propias metas y que disfrutan con su trabajo.

Luisa: tienes toda la razón.”

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas personas”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nos gustaría que colocaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

- 1 Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.
- 4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.
- 7 El líder debe facilitar que el empleado consiga su “autorrealización” a través del trabajo.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR TU COLABORACIÓN - CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Hombre: Edad: Experiencia laboral: Si Puesto desempeñado: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
No <input type="checkbox"/> Curso: <input type="checkbox"/> Titulación: <input type="checkbox"/>	Mujer: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación necesitamos tu colaboración. Tu tarea consta de tres partes:

En primer lugar, debes leer **atentamente** el relato que te presentamos a continuación:

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: ¡vaya con los trabajadores!, si no los vigilas no hacen nada. Sólo les interesa cobrar a final de mes y que no los despidan.

Pedro: cierto. Ellos esperan que los dirijan desde arriba; ni quieren, ni saben pensar. ¡Si no fuera por nosotros, todavía estarían en ‘la edad de piedra’!

Luisa: ¡cuanta razón tienes!”

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas personas”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nos gustaría que colocaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

- 7 Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.
- 4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.
- 1 El líder debe facilitar que el empleado consiga su “autorrealización” a través del trabajo.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda).

**- GRACIAS DE ANTEMANO POR TU COLABORACIÓN -
CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO**

Mujer:

Hombre:

Edad:

Experiencia laboral: Si No

Puesto desempeñado:

Curso:

Titulación:

③

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación necesitamos tu colaboración. Tu tarea consta de tres partes:

En primer lugar debes leer **atentamente** el relato que te presentamos a continuación:

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: parece que el nuevo gerente tiene buenas cualidades para el puesto. Con esa personalidad tan especial está solucionando los problemas.

Pedro: sí, es cierto que se lleva muy bien con los empleados, pero también es verdad que las tareas están muy definidas. Veremos si sigue siendo tan eficaz cuando cambie la situación. Ten en cuenta que ¡uno no es líder de por vida!.

Luisa: estoy de acuerdo contigo.”

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas persona”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nos gustaría que colocaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

1 El directivo debe ocultar a los empleados lo que se espera de ellos.

4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.

7 Es posible ser líder en un campo determinado de actividades y ser al mismo tiempo un individuo corriente en los demás apartados de la vida.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR TU COLABORACIÓN -

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Mujer:

Hombre:

No

Edad:

Experiencia laboral: Si

Puesto desempeñado:

Curso:

Titulación:

④

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación necesitamos tu colaboración. Tu tarea consta de tres partes:

En primer lugar debes leer **atentamente** el relato que te presentamos a continuación:

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: parece que el nuevo gerente es ‘el milagro’ que necesitábamos. Es un genio, verdaderamente está por encima de los demás.

Pedro: Yo creo que esta gente ya nace con ese ‘carisma’. Desde luego, para mí, si una empresa quiere avanzar en estos tiempos necesita una ‘persona especial’ que guíe a los trabajadores.

Luisa: estoy de acuerdo contigo.”

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas persona”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nos gustaría que colocaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

1 La capacidad de mando se aprende.

4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.

7 El líder nace, no se hace.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda).

??

- GRACIAS DE ANTEMANO POR TU COLABORACIÓN -

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Mujer:

Hombre:

No

Edad:

Experiencia laboral: Si

Puesto desempeñado:

Curso:

Titulación:

⑤

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo la investigación necesitamos tu colaboración. Tu tarea consta de tres partes:

En primer lugar debes leer **atentamente** el relato que te presentamos a continuación:

“En la cafetería de la empresa, mientras toman un café, dos directivos mantienen esta conversación:

Luisa: Pedro, espero verte en el curso de formación de ‘Directivos eficaces’.

Pedro: por supuesto. Ya era hora que entendieran que se puede aprender a ser un buen directivo.

Luisa: estoy encantada, por fin conoceremos el comportamiento adecuado para cada departamento. Siempre he pensado que ‘un líder no nace, se hace’.

Ahora PIENSA otras frases, de acuerdo con el punto de vista de estas personas, con las que se podría seguir la conversación.

Por último, tu tarea consiste en responder el grado de acuerdo o desacuerdo que los **individuos del episodio** (al margen de tu opinión personal) mostrarían ante las opiniones que aparecen en las páginas siguientes. En otras palabras, estamos pidiéndote que **“te metas en la piel de estas persona”** y **respondas al cuestionario tal y como lo harían ellas mismas.**

A continuación aparece una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Neutral	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nos gustaría que colocaras, en la línea que aparece a la izquierda de cada frase, el número que corresponde a **la opinión de la persona imaginada**. A continuación aparecen unos ejemplos:

1 El líder nace, no se hace.

4 Los líderes muestran actitudes de competitividad.

7 Cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender a serlo.

SI HAS ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDES COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulta cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR TU COLABORACIÓN -

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Un poco en desacuerdo	4 Neutral	5 Un poco de acuerdo	6 De acuerdo	7 Totalmente de acuerdo	
1.- El líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Los verdaderos líderes rechazan el fracaso en el sentido del hundimiento, del fallo total.	1	2	3	4	5	6	7
3.- En las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Cada situación requiere un modo de dirección.	1	2	3	4	5	6	7
7.- La tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organización.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los directivos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
9.- El líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Los altos mandos deben dar la mínima información posible sobre la empresa a los empleados	1	2	3	4	5	6	7
11.- El líder "pedirá la participación" de los empleados que son capaces de realizar un trabajo pero que no están dispuestos a ello.	1	2	3	4	5	6	7
12.- Los líderes deben motivar a los trabajadores ya que ellos no se motivan por si solos.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Los directivos se caracterizan porque, ya desde muy jóvenes, anhelan conseguir poder y dinero.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.	1	2	3	4	5	6	7
15.- El líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	1	2	3	4	5	6	7
16.- La manera de "aprender a mandar" no es mediante el estudio y la formación.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Un empleado que quiera ser directivo no debe ser imprescindible en su puesto actual.	1	2	3	4	5	6	7
18.- A los directivos se les puede <i>enseñar a pensar</i> correctamente.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Los líderes que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas	1	2	3	4	5	6	7
21.- Muchos directivos dedican poco tiempo a <i>sentarse a pensar</i> .	1	2	3	4	5	6	7
22.- Para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.	1	2	3	4	5	6	7
23.- Los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.	1	2	3	4	5	6	7
24.- Los líderes pueden desarrollar habilidades conversacionales que les ayuden a potenciar su éxito.	1	2	3	4	5	6	7
25.- Los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
26.- El líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
27.- Es difícil ser líder cuando se ocupa un lugar bajo en la estructura de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
28.- A los directivos no les importa los sentimientos de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
29.- Aprender no es cosa de los jefes de las empresas.	1	2	3	4	5	6	7
30.- El líder que da una responsabilidad insuficiente a los empleados consigue que éstos se sientan infravalorados.	1	2	3	4	5	6	7
31.- El líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
32.- A los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
33.- A los directivos se les enseña a manejar la ambigüedad.	1	2	3	4	5	6	7
34.- El líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
35.- Un individuo puede aprender a ser un buen líder.	1	2	3	4	5	6	7
36.- Hoy en día, el jefe duro es el que tiene más éxito.	1	2	3	4	5	6	7
37.- Las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.	1	2	3	4	5	6	7
38.- Los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
39.- Hoy en día, lo habitual es que los directivos planifiquen el futuro profesional de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
40.- El directivo es capaz de ofrecer a los miembros del grupo un rumbo compartido.	1	2	3	4	5	6	7
41.- La ética empresarial sólo existe en los niveles directivos.	1	2	3	4	5	6	7

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Un poco en desacuerdo	4 Neutral	5 Un poco de acuerdo	6 De acuerdo	7 Totalmente de acuerdo	
42.- A los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
43.- Los líderes trascienden los valores de su época.	1	2	3	4	5	6	7
44.- Los directivos esperan que el empleado se ajuste a los sistemas de control de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
45.- Cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	1	2	3	4	5	6	7
46.- La conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	1	2	3	4	5	6	7
47.- El líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.	1	2	3	4	5	6	7
48.- Un pobre resultado en el desempeño de un empleado suele reflejar más la conducta del directivo que la del empleado.	1	2	3	4	5	6	7
49.- El directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
50.- El líder es más receptivo que sus trabajadores a los "placeres poéticos, artísticos e inspiradores".	1	2	3	4	5	6	7
51.- El liderazgo efectivo depende tanto de sus características personales como de las características de la empresa y el entorno social.	1	2	3	4	5	6	7
52.- El director siente mas pasión por la empresa que el resto de empleados.	1	2	3	4	5	6	7
53.- Los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".	1	2	3	4	5	6	7
54.- El director tiene capacidad innata para el mando.	1	2	3	4	5	6	7
55.- El líder debe clarificar el modo de conseguir los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
56.- El directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
57.- Las dotes de mando del capataz tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.	1	2	3	4	5	6	7
58.- Hoy en día, cuando el empleado intenta comunicar la posibilidad de algún cambio en la empresa los superiores no lo aceptan.	1	2	3	4	5	6	7
59.- La capacidad de contagiar resulta fundamental para convertirse en buen líder.	1	2	3	4	5	6	7
60.- El líder tiene el poder de dominar a los débiles.	1	2	3	4	5	6	7
61.- Los directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
62.- El líder sólo se deja contratar por otro líder.	1	2	3	4	5	6	7
63.- En las situaciones difíciles de la organización debe tomar el mando el líder.	1	2	3	4	5	6	7
64.- Los jefes abusan de su poder para manipular las relaciones personales con los trabajadores.	1	2	3	4	5	6	7
65.- Los directivos creen que las normas éticas de las compañías son mejores que hace unos años.	1	2	3	4	5	6	7
66.- Los directivos piensan que si el personal no está contento, es porque es incapaz de entender la política de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
67.- El líder de una organización no lo es de forma permanente.	1	2	3	4	5	6	7
68.- Los nuevos líderes se crean a partir del descrédito de otros líderes.	1	2	3	4	5	6	7
69.- Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.	1	2	3	4	5	6	7
70.- Un buen encargado tiene que ser aceptado, tanto por los empleados del nivel superior, como del inferior.	1	2	3	4	5	6	7
71.- Las empresas buscan que sus empleados más competitivos desistan de los puestos de responsabilidad.	1	2	3	4	5	6	7
72.- Es imposible dirigir en un campo determinado de actividades y ser al mismo tiempo un individuo corriente en los demás apartados de la vida.	1	2	3	4	5	6	7
73.- A un líder se le ficha, al resto del personal se le recluta.	1	2	3	4	5	6	7
74.- Dado que cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.	1	2	3	4	5	6	7
75.- El directivo debe mantener informados a los empleados acerca de lo que se espera de ellos.	1	2	3	4	5	6	7
76.- Los empleados que ascienden a puestos directivos, son los dispuestos a asumir "esa responsabilidad extra" que los demás empleados no desean.	1	2	3	4	5	6	7
77.- Los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.	1	2	3	4	5	6	7
78.- El líder nace, no se hace.	1	2	3	4	5	6	7

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Un poco en desacuerdo	4 Neutral	5 Un poco de acuerdo	6 De acuerdo	7 Totalmente de acuerdo
79.- La gente que sube más rápido en el trabajo, suele ser la que demuestra entender las metas de la compañía.	1	2	3	4	5	6 7
80.- Los directivos tienen poco interés en la opinión que tiene el resto de la empresa sobre ellos.	1	2	3	4	5	6 7
81.- Cualquier persona puede ser un líder indiscutible del comité de empresa, aunque durante la jornada laboral sea un trabajador más recibiendo órdenes del jefe.	1	2	3	4	5	6 7
82.- Los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.	1	2	3	4	5	6 7
83.- Hoy en día existe una escasa demanda para la formación de altos directivos.	1	2	3	4	5	6 7
84.- El proceso de aprendizaje de un supervisor debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5	6 7
85.- Los defectos típicos de todo líder son el orgullo, la arrogancia y la sobrevaloración de sí mismo.	1	2	3	4	5	6 7
86.- El líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	1	2	3	4	5	6 7
87.- Los directivos raramente muestran actitudes de competitividad.	1	2	3	4	5	6 7
88.- Las posibilidades de acceder a la dirección de una empresa están principalmente en función del potencial del propio individuo.	1	2	3	4	5	6 7
89.- El líder debe tener capacidad de respuesta a los problemas que se plantean sobre la marcha.	1	2	3	4	5	6 7
90.- El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no cometa errores.	1	2	3	4	5	6 7
91.- El dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.	1	2	3	4	5	6 7
92.- Si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"	1	2	3	4	5	6 7
93.- El verdadero líder <i>inyecta</i> su pasión en las personas que le rodean.	1	2	3	4	5	6 7
94.- Los jefes prefieren colaboradores inexpertos y poco competentes, para no ver peligrar su puesto.	1	2	3	4	5	6 7
95.- Existe un estilo óptimo de comportamiento para liderar a cualquier individuo.	1	2	3	4	5	6 7
96.- El líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	1	2	3	4	5	6 7
97.- El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no tenga problemas.	1	2	3	4	5	6 7

TRANSFORMACIÓN DE LOS ITEMS
DEL CUESTIONARIO NORMATIVO
PARA EL CUESTIONARIO DE CREENCIAS

Nº	SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIAS
96	El líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	Creo que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.
23	Los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.	Pienso que los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.
56	El directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.
38	Los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	Siempre he dicho que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.
86	El líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.
70	Un buen encargado tiene que ser aceptado tanto por los empleados del nivel superior como del inferior	Pienso que un buen líder tiene que ser aceptado tanto por los empleados del nivel superior como del inferior.
8	Los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los directivos de la organización.	En mi opinión los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los directivos de la organización.
25	Los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.	Siempre he dicho que los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.
15	El líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	Creo que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.
61	Los directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.	Pienso directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.
77	Los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.	En mi opinión los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.

ITEMS DE LA TEORÍA X - AUTORITARIA		
Nº	SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIAS
69	Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.	Creo que como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.
92	Si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"	Siempre he dicho que si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"
82	Los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.	En mi opinión los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.
3	En las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.	Pienso que en las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.
36	Hoy en día, el jefe duro es el que tiene más éxito.	Estoy convencido de que hoy en día el jefe duro es el que tiene más éxito.
53	Los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".	Creo que los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".
32	A los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.	En mi opinión a los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.
28	A los directivos no les importa los sentimientos de sus empleados.	Pienso que a los directivos no les importa los sentimientos de sus empleados.
20	Los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas	Creo que los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas
1	El líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.	En mi opinión el líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.
91	El dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.	Estoy convencido de que el dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.
5	Los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.	Creo que los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.
14	Para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.	Pienso que para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.

ITEMS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL		
Nº	SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIAS
78	El líder nace, no se hace.	En mi opinión el líder nace, no se hace.
47	El líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.	Creo que el líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.
93	El verdadero líder inyecta su pasión en las personas que le rodean.	Estoy convencido de que el verdadero líder inyecta su pasión en las personas que le rodean.
57	Las dotes de mando del capataz tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.	Pienso que las dotes de mando del líder tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.
4	Los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.
34	El líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.	En mi opinión el líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.
90	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no cometa errores.	Estoy convencido de que el líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no cometa errores.
97	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no tenga problemas.	En mi opinión el líder tiene que ser un super-hombre que no tenga problemas.
88	Las posibilidades de acceder a la dirección de una empresa están principalmente en función del potencial del propio individuo.	Pienso que las posibilidades de acceder a la dirección de una empresa están principalmente en función del potencial del propio individuo.
43	Los líderes trascienden los valores de su época.	Creo que los líderes trascienden los valores de su época.
	(*) Estos items fueron incorporados en esta fase de la investigación porque mejoraban el contenido de la teoría	(*) Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización
		(*) Creo que los grandes líderes poseen una ética elevada (*) Estoy convencido de que el líder comunica una "visión" de la organización que supera a la anterior. (*) Pienso que el líder debe ser una persona carismática (*) Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevadas (*) En mi opinión el líder es el "maestro del cambio" organizacional (*) Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa (*) En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo

ITEMS DE LA TEORÍA DE CONDUCTA		
Nº	SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIAS
35	Un individuo puede aprender a ser un buen líder.	Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.
22	Para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.	Creo que para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.
45	Cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.
18	A los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.
84	El proceso de aprendizaje de un supervisor debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	Creo que el proceso de aprendizaje de un directivo debe continuar durante toda su trayectoria profesional.
6	Cada situación requiere un modo de dirección.	Estoy convencido de que cada situación requiere un modo de dirección.
19	Los líderes que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.	Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.
24	Los líderes pueden desarrollar habilidades conversacionales que les ayuden a potenciar su éxito.	Creo que los líderes pueden desarrollar habilidades conversacionales que les ayuden a potenciar su éxito.
37	Las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.	Estoy convencido de que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.
42	A los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.
33	A los directivos se les enseña a manejar la ambigüedad.	Pienso que los directivos pueden aprender a manejar la ambigüedad.
16	La manera de "aprender a mandar" no es mediante el estudio y la formación.	Estoy seguro de que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la formación.

ITEMS DE LA TEORÍA CONTINGENTE		
Nº	SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO	SÍNTESIS DE CREENCIAS
6	Cada situación requiere un modo de dirección.	Estoy convencido de que cada situación requiere un estilo de dirección.
46	La conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.
49	El directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.
51	El liderazgo efectivo depende tanto de sus características personales como de las características de la empresa y el entorno social.	Pienso que el liderazgo depende de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno social.
67	El líder de una organización no lo es de forma permanente.	Estoy convencido de que el líder de una organización no lo es de forma permanente.
31	El líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.	Creo que el líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.
7	La tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organización.	En mi opinión la tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organización.
26	El líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.	Pienso que el líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.

9	El líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.	Creo que el líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.
74	Dado que cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.	Estoy convencido de que dado cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.

CUESTIONARIO
SÍNTESIS DE CREENCIAS

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO

Curso

Titulación
Mujer:

Hombre:

Marcar donde corresponda: Tipo de Industria:

Edad:

Sector Público :

Puesto desempeñado

Este cuestionario forma parte de la investigación que estamos realizando sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones. Para llevar a cabo dicho trabajo necesitamos su colaboración.

La tarea consiste en señalar **Su grado de acuerdo o desacuerdo** con las frases que aparecen en las páginas siguientes.

Para ello debe utilizar una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo. Usted debe marcar mediante un círculo el número que corresponda con su grado de acuerdo o desacuerdo. La escala es la siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	De acuer- do	Totalmente de acuerdo

A continuación se muestran unos ejemplos, donde aparecen encerrados en un círculo aquellos números que corresponden al grado de acuerdo o desacuerdo que una persona podría tener a las siguientes frases:

En mi opinión los nuevos líderes se crean a partir del descrédito de otros líderes.

① 2 3 4 5 6 7

Estoy convencido de que los directivos se caracterizan porque, ya desde muy jóvenes, desean conseguir poder y dinero.

1 2 3 ④ 5 6 7

Creo que el trabajador que llega a líder es el que demuestra entender las metas de la compañía

1 2 3 4 5 6

SI HA ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDE COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulte cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR SU COLABORACIÓN -

	1	2	3	4	5	6	7
7							
Totalmente Totalmente en acuerdo desacuerdo		En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente de acuerdo	Un poco acuerdo		D d
1.- Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Creo que como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Estoy convencido de que cada situación requiere un estilo de dirección.	1	2	3	4	5	6	7
5.- En mi opinión el líder nace, no se hace.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Pienso que los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Creo que si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"	1	2	3	4	5	6	7
9.- Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Estoy convencido de que el líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Creo que para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.	1	2	3	4	5	6	7
12.- En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Creo que los grandes líderes poseen una ética elevada.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Pienso los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.	1	2	3	4	5	6	7
15.- En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Estoy convencido de que el verdadero líder inyecta su pasión en las personas que le rodean.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	1	2	3	4	5	6	7
18.- Estoy convencido de que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Pienso que en las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Creo que el liderazgo depende de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno social.	1	2	3	4	5	6	7
21.- Pienso que las dotes de mando del líder tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.	1	2	3	4	5	6	7
22.- En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	1	2	3	4	5	6	7
23.- Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	1	2	3	4	5	6	7
24.- Estoy convencido de que hoy en día el jefe duro es el que tiene más éxito.	1	2	3	4	5	6	7
25.- Pienso que el líder de una organización no lo es de forma permanente.	1	2	3	4	5	6	7
26.- En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	1	2	3	4	5	6	7
27.- Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5	6	7
28.- Pienso que un buen líder tiene que ser aceptado tanto por los empleados del nivel superior como del inferior.	1	2	3	4	5	6	7
29.- Creo que los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".	1	2	3	4	5	6	7
30.- Creo que el líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
31.- En mi opinión el líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
32.- Estoy convencido de que el líder comunica una "visión" de la organización que supera a la anterior.	1	2	3	4	5	6	7
33.- En mi opinión los empleados ansían un verdadero respeto por parte del líder de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
34.- Creo que a los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
35.- En mi opinión la tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organiza-	1	2	3	4	5	6	7

7	1	2	3	4	5		
Totalmente Totalmente en acuerdo desacuerdo		En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente de acuerdo	Un poco acuerdo		D d
36.- Estoy convencido de que el líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que evite los errores.					1 2 3 4 5 6 7		
37.- Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.					1 2 3 4 5 6 7		
38.- Creo que los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.					1 2 3 4 5 6 7		
39.- Pienso que los directivos muestran gran desinterés por los sentimientos de sus empleados.					1 2 3 4 5 6 7		
40.- Estoy convencido de que el líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.					1 2 3 4 5 6 7		
41.- En mi opinión el líder tiene que ser un super-hombre que carece de problemas.					1 2 3 4 5 6 7		
42.- Creo que el líder puede desarrollar habilidades conversacionales que le ayuden a potenciar su éxito.					1 2 3 4 5 6 7		
43.- Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.					1 2 3 4 5 6 7		
44.- Creo que los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas					1 2 3 4 5 6 7		
45.- Creo que el líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.					1 2 3 4 5 6 7		
46.- Pienso que un buen líder debe ser una persona carismática.					1 2 3 4 5 6 7		
47.- Estoy convencido de que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.					1 2 3 4 5 6 7		
48.- Pienso que los directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.					1 2 3 4 5 6 7		
49.- En mi opinión el líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.					1 2 3 4 5 6 7		
50.- Estoy convencido de que dado cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.					1 2 3 4 5 6 7		
51.- Creo que los líderes trascienden los valores de su época.					1 2 3 4 5 6 7		
52.- Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.					1 2 3 4 5 6 7		
53.- Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevadas.					1 2 3 4 5 6 7		
54.- En mi opinión los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.					1 2 3 4 5 6 7		
55.- Estoy convencido de que el dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.					1 2 3 4 5 6 7		
56.- En mi opinión el líder es el "maestro del cambio" organizacional.					1 2 3 4 5 6 7		
57.- Creo que los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.					1 2 3 4 5 6 7		
58.- Pienso que los directivos pueden aprender a manejar la ambigüedad.					1 2 3 4 5 6 7		
59.- Estoy seguro de que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la formación.					1 2 3 4 5 6 7		
60.- Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa.					1 2 3 4 5 6 7		
61.- Pienso que para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.					1 2 3 4 5 6 7		
62.- En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo.					1 2 3 4 5 6 7		

CUESTIONARIO

TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

ESTUDIANTES

(pasado

a los directivos)

MARCAR LO QUE CORRESPONDA

Mujer ___ Hombre ___ Edad ___

Estudios: Primarios ___ Graduado Escolar ___ BUP ___ COU ___ F.P.-I especialidad _____
 F.P.-II especialidad _____ Diplomado/a en _____ Licenciado/a en _____
 Trabaja en la actualidad: Sí ___ No ___ Tipo de Industria en la que: trabaja

_____ ha trabajado

Puesto desempeñado: _____ ¿Tiene, o tenía, empleados a su cargo? Sí ___
 No ___

Este cuestionario forma parte de la investigación sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones.

Su tarea consiste en señalar **Su grado de acuerdo o desacuerdo** con las frases que aparecen en las páginas siguientes.

Para ello debe utilizar una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo. Usted debe marcar mediante un círculo el número que corresponda con su grado de acuerdo o desacuerdo. La escala es la siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

A continuación se muestran unos ejemplos, donde aparecen encerrados en un círculo aquellos números que corresponden al grado de acuerdo o desacuerdo que una persona podría tener a las siguientes frases:

En mi opinión los nuevos líderes se crean a partir del descrédito de otros líderes. ① 2 3 4 5 6 7

Estoy convencido de que los directivos se caracterizan porque, ya desde muy jóvenes, desean conseguir poder y dinero. 1 2 3 ④ 5 6 7

Creo que el trabajador que llega a líder es el que demuestra entender las metas de la compañía 1 2 3 4 5 7

SI HA ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDE COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulte cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR SU COLABORACIÓN -

	1	2	3	4	5	6					
7	Totalmente	En	Un poco	Indiferente	Un poco	Totalmente					
acuerdo	en	desacuerdo	en	de acuerdo	de acuerdo	desacuerdo					
desacuerdo											
1.-	Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.					1	2	3	4	5	6
2.-	Creo que como los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.					1	2	3	4	5	6
3.-	Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización.					1	2	3	4	5	6
4.-	Estoy convencido de que cada situación requiere un estilo de dirección.					1	2	3	4	5	6
5.-	Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.					1	2	3	4	5	6
6.-	Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.					1	2	3	4	5	6
7.-	Creo que para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.					1	2	3	4	5	6
8.-	En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.					1	2	3	4	5	6
9.-	Pienso los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.					1	2	3	4	5	6
10.-	En mi opinión el líder es el "maestro del cambio" organizacional.					1	2	3	4	5	6
11.-	En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.					1	2	3	4	5	6
12.-	Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.					1	2	3	4	5	6
13.-	Estoy convencido de que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.					1	2	3	4	5	6
14.-	Creo que el liderazgo depende de la personalidad del líder, de las características de la empresa y del entorno social.					1	2	3	4	5	6
15.-	En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo.					1	2	3	4	5	6
16.-	En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.					1	2	3	4	5	6
17.-	Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.					1	2	3	4	5	6
18.-	Estoy convencido de que hoy en día el jefe duro es el que tiene más éxito.					1	2	3	4	5	6
19.-	En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.					1	2	3	4	5	6
20.-	Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.					1	2	3	4	5	6
21.-	Creo que los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".					1	2	3	4	5	6
22.-	Estoy convencido de que el líder comunica una "visión" de la organización que supera a la anterior.					1	2	3	4	5	6
23.-	Creo que a los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.					1	2	3	4	5	6
24.-	Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.					1	2	3	4	5	6
25.-	Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.					1	2	3	4	5	6
26.-	Creo que los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas					1	2	3	4	5	6
27.-	Estoy convencido de que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.					1	2	3	4	5	6
28.-	Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevada					1	2	3	4	5	6
29.-	En mi opinión el líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.					1	2	3	4	5	6
30.-	Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.					1	2	3	4	5	6
31.-	Estoy seguro de que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la					1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	
7						
Totalmente		En	Un poco	Indiferente	Un poco	I
Totalmente						
en		desacuerdo	en		de acuerdo	(
acuerdo						
desacuerdo			desacuerdo			
formación.						
32.- Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa.					1 2 3 4 5 6	
33.- Creo que los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.					1 2 3 4 5 6	

También necesitaríamos conocer si Usted ha realizado alguna de las Acciones Formativas que aparecen a continuación:

Masters: No ___ Sí ___ Especialidad _____

Cursos de Postgrado/Doctorado: No ___ Sí ___ Especificar _____

Otros Cursos de Formación (Fondo social europeo, Conselleria, INEM, etc.)

Especialidad: _____

Especialidad: _____

Especialidad: _____

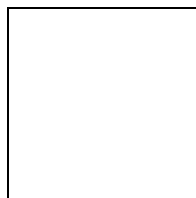
Especialidad: _____

Otros:

CUESTIONARIO

TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO

DIRECTIVOS



MARCAR LO QUE CORRESPONDA

Mujer ___ Hombre ___ Edad ___

Estudios: Primarios ___ Graduado Escolar ___ BUP ___ COU ___ F.P.-I especialidad _____

F.P.-II especialidad _____ Diplomado/a en _____ Licenciado/a en _____

Trabaja en la actualidad: Sí ___ No ___ Tipo de Industria en la que: trabaja

ha trabajado

Puesto desempeñado: _____ ¿Tiene, o tenía, empleados a su cargo? Sí ___
No ___

Este cuestionario forma parte de la investigación sobre el fenómeno del liderazgo-dirección en las organizaciones.

Su tarea consiste en señalar **Su grado de acuerdo o desacuerdo** con las frases que aparecen en las páginas siguientes.

Para ello debe utilizar una escala de números a los que les corresponde un grado de acuerdo o desacuerdo. Usted debe marcar mediante un círculo el número que corresponda con su grado de acuerdo o desacuerdo. La escala es la siguiente:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

A continuación se muestran unos ejemplos, donde aparecen encerrados en un círculo aquellos números que corresponden al grado de acuerdo o desacuerdo que una persona podría tener a las siguientes frases:

En mi opinión los nuevos líderes se crean a partir del descrédito de otros líderes.

① 2 3 4 5 6 7

Estoy convencido de que los directivos se caracterizan porque, ya desde muy jóvenes, desean conseguir poder y dinero.

1 2 3 ④ 5 6 7

Creo que el trabajador que llega a líder es el que demuestra entender las metas de la compañía

1 2 3 4 5 7

SI HA ENTENDIDO LAS INSTRUCCIONES PUEDE COMENZAR A CONTESTAR EL CUESTIONARIO (en caso contrario, consulte cualquier duda).

- GRACIAS DE ANTEMANO POR SU COLABORACIÓN -

	1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Indiferente	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1.- Pienso que el líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Creo que el líder es tan apasionado con las personas como con las tareas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Estoy convencido de que un individuo puede aprender a ser un buen líder.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Creo que la conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	1	2	3	4	5	6	7
5.- En mi opinión el directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
6.- En mi opinión el directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Pienso que cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Estoy convencido de que los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9.- En mi opinión el líder canaliza su poder para el beneficio del grupo.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Creo que el líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	1	2	3	4	5	6	7
11.- En mi opinión los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	1	2	3	4	5	6	7
12.- Creo que el proceso de aprendizaje del líder debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Estoy convencido de que el líder comunica una "visión" de la organización que supera a la anterior.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Pienso que las personas que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.	1	2	3	4	5	6	7
15.- Pienso que el líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Estoy convencido de que las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Pienso que el líder estimula al grupo hacia motivaciones más elevada	1	2	3	4	5	6	7
18.- Creo que a los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Estoy seguro de que la manera de "aprender a mandar" es mediante el estudio y la formación.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Estoy convencido de que el líder es una persona muy creativa.	1	2	3	4	5	6	7
21.- En mi opinión a los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO - B

SALIDAS DEL SPSS
DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS
DE LA FASE EXPLORATORIA

**FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS
DEL GRUPO DE DISCUSIÓN
SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS**

EDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	5	31,3	31,3	31,3
	2,00	7	43,8	43,8	75,0
	3,00	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 0

ESTUDIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	3	18,8	18,8	18,8
	2,00	6	37,5	37,5	56,3
	3,00	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 0

SEXO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	7	43,8	43,8	43,8
	2,00	9	56,3	56,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Valid cases 16 Missing cases 0

SALIDAS DEL SPSS

ESTUDIO DE SÍNTESIS DE CONOCIMIENTO

FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS DEL ESTUDIO DE SINTESIS DE CONOCIMIENTO

SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS

SEXO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	220	66,9	66,9	66,9
	2	109	33,1	33,1	100,0
	Total	329	100,0	100,0	
Valid cases	329	Missing cases	0		

EDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	269	81,8	81,8	81,8
	2,00	54	16,4	16,4	98,2
	3,00	3	,9	,9	99,1
	4,00	3	,9	,9	100,0
	Total	329	100,0	100,0	
Valid cases	329	Missing cases	0	Std dev	,489

TITULACION

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	109	33,1	33,1	33,1
	2	110	33,4	33,4	66,6
	3	110	33,4	33,4	100,0
	Total	329	100,0	100,0	
Valid cases	329	Missing cases	0		

CUESTIONARIO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	66	20,1	20,1	20,1
	2	66	20,1	20,1	40,1
	3	65	19,8	19,8	59,9
	4	66	20,1	20,1	79,9
	5	66	20,1	20,1	100,0
	Total	329	100,0	100,0	
Valid cases	329	Missing cases	0		

CURSO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	165	50,2	50,2	50,2
	4	164	49,8	49,8	100,0
	Total	329	100,0	100,0	
Valid cases	329	Missing cases	0		

INDÍCES DE TIPICIDAD Y POLARIDAD DE LOS ENUNCIADOS EN CADA UNA DE LAS TEORÍAS

		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND	P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
1	El líder conseguirá sus objetivos aunque se encuentre a disgusto con sus colaboradores y estos con él.	1,62	6,17	2,52	4,50	4,18	-0,45	0,49	-0,27	0,15	0,08
2	Los verdaderos líderes rechazan el fracaso en el sentido del hundimiento, del fallo total.	4,08	5,67	5,04	5,54	4,79	-0,20	0,13	0,00	0,11	-0,05
3	En las empresas se hace lo que dice el jefe y la opinión del resto no cuenta.	1,54	6,71	3,04	4,42	3,46	-0,48	0,60	-0,17	0,12	-0,08
4	Los líderes disfrutan con lo que hacen y, por tanto, contagian su entusiasmo.	5,54	3,96	5,48	6,29	5,25	0,05	-0,28	0,04	0,21	-0,01
5	Los directivos deben premiar a los empleados económicamente pues es lo único que les interesa.	2,69	5,92	3,13	3,50	3,46	-0,22	0,45	-0,13	-0,05	-0,06
6	Cada situación requiere un modo de dirección.	5,38	4,04	6,48	5,00	6,50	-0,02	-0,30	0,21	-0,10	0,21
7	La tarea de un líder es más fácil si tiene un posición de poder en la organización.	3,77	6,21	5,70	5,71	4,71	-0,30	0,21	0,10	0,10	-0,11
8	Los empleados ansían un verdadero respeto por parte de los directivos de la organización.	6,27	3,00	6,09	4,75	5,11	0,26	-0,43	0,22	-0,06	0,01
9	El líder debe consultar las decisiones con los trabajadores, pero la decisión final debe ser suya.	4,19	2,92	5,30	4,79	5,39	-0,07	-0,33	0,16	0,06	0,18
10	Los altos mandos deben dar la mínima información posible sobre la empresa a los empleados	2,27	5,38	2,35	4,33	3,25	-0,26	0,39	-0,24	0,17	-0,06
11	El líder "pedirá la participación" de los empleados que son capaces de realizar un trabajo pero que no están dispuestos a ello.	3,77	3,92	4,00	4,50	3,71	-0,04	-0,01	0,00	0,11	-0,06
12	Los líderes deben motivar a los trabajadores ya que ellos no se motivan por si solos.	2,38	5,75	4,87	6,08	4,64	-0,49	0,21	0,03	0,28	-0,02
13	Los directivos se caracterizan porque, ya desde muy jóvenes, anhelan conseguir poder y dinero.	2,77	6,00	4,35	5,58	2,79	-0,32	0,35	0,01	0,27	-0,31
14	Para los directivos carecen de importancia las condiciones laborales del trabajador.	1,35	5,67	3,04	4,13	2,96	-0,43	0,47	-0,08	0,15	-0,10
15	El líder debe dar a los empleados las recompensas adecuadas para que se sientan satisfechos.	6,12	5,00	5,78	4,67	5,21	0,16	-0,07	0,09	-0,14	-0,03
16	La manera de "aprender a mandar" no es mediante el estudio y la formación.	3,42	4,63	4,22	6,46	1,39	-0,13	0,13	0,04	0,51	-0,55
17	Un empleado que quiera ser directivo no debe ser imprescindible en su puesto actual.	3,46	3,96	4,35	4,08	3,21	-0,07	0,03	0,11	0,06	-0,13
18	A los directivos se les puede enseñar a pensar correctamente.	4,77	3,63	4,96	2,29	6,64	0,06	-0,17	0,10	-0,45	0,45
19	Los líderes que carecen de aptitudes para la dirección pueden aprenderlas.	4,88	3,21	4,17	1,58	6,50	0,17	-0,18	0,02	-0,52	0,51
20	Los directivos deben usar las reprimendas para convencer a los empleados de que pueden hacer bien las cosas	2,69	6,17	3,00	4,33	4,11	-0,29	0,44	-0,22	0,06	0,01
21	Muchos directivos dedican poco tiempo a sentarse a pensar.	3,77	3,08	4,57	3,13	4,25	0,00	-0,14	0,17	-0,13	0,10
22	Para llegar a ser un buen líder hay que formarse en "Cursos" que capaciten para ello.	4,12	3,58	4,26	1,54	6,82	0,01	-0,10	0,04	-0,53	0,57
23	Los directivos aceptan nuevas ideas y motivan a los empleados que las proponen.	6,58	2,21	5,22	4,42	5,36	0,38	-0,53	0,10	-0,07	0,13
24	Los líderes pueden desarrollar habilidades conversacionales que les ayuden a potenciar su éxito.	5,96	4,92	5,70	4,21	6,21	0,12	-0,10	0,06	-0,25	0,17
25	Los directivos deben favorecer la identificación de los empleados con la empresa.	6,27	3,79	5,70	5,50	5,04	0,21	-0,31	0,09	0,05	-0,05
26	El líder que asume todas las funciones resulta perjudicial, porque impide al grupo alcanzar sus objetivos.	4,69	2,63	5,61	2,42	4,00	0,17	-0,26	0,36	-0,30	0,03

ANEXO-B

		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
27	Es difícil ser líder cuando se ocupa un lugar bajo en la estructura de la empresa.	3,50	5,29	4,70	4,71	3,89		-0,19	0,18	0,06	0,06	-0,11
28	A los directivos no les importa los sentimientos de sus empleados.	1,54	6,29	3,13	4,38	3,50		-0,46	0,53	-0,13	0,13	-0,06
29	Aprender no es cosa de los jefes de las empresas.	2,12	4,25	2,87	4,54	1,50		-0,20	0,25	-0,04	0,31	-0,32
		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
30	El líder que da una responsabilidad insuficiente a los empleados consigue que éstos se sientan infravalorados.	5,38	2,96	5,52	4,13	4,79		0,17	-0,33	0,20	-0,09	0,05
31	El líder deberá adaptarse en todo momento a la actitud ante el trabajo de sus colaboradores.	5,77	2,33	5,74	3,17	4,61		0,30	-0,42	0,30	-0,24	0,06
32	A los líderes sólo les importa el beneficio económico de la organización.	2,12	6,29	3,70	4,75	4,07		-0,43	0,44	-0,10	0,12	-0,02
33	A los directivos se les enseña a manejar la ambigüedad.	3,96	4,33	4,00	4,21	5,18		-0,08	0,00	-0,07	-0,03	0,18
34	El líder posee una fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la empresa.	3,88	5,46	3,91	6,25	3,93		-0,17	0,16	-0,16	0,33	-0,16
35	Un individuo puede aprender a ser un buen líder.	5,31	3,58	4,74	1,67	6,89		0,18	-0,18	0,06	-0,58	0,51
36	Hoy en día, el jefe duro es el que tiene más éxito.	1,62	6,58	3,00	3,88	3,71		-0,45	0,59	-0,16	0,03	-0,01
37	Las conductas que impiden ser un buen líder pueden ser eliminadas.	4,58	4,29	3,65	3,08	6,11		0,05	-0,01	-0,14	-0,26	0,37
38	Los líderes deben procurar que los empleados desarrollen su propio sistema de trabajo.	6,42	2,08	4,96	4,25	4,21		0,42	-0,48	0,12	-0,03	-0,04
39	Hoy en día, lo habitual es que los directivos planifiquen el futuro profesional de sus empleados.	3,46	4,83	4,78	5,21	4,43		-0,23	0,06	0,05	0,14	-0,02
40	El directivo es capaz de ofrecer a los miembros del grupo un rumbo compartido.	5,77	3,83	5,13	5,46	4,89		0,16	-0,25	0,02	0,09	-0,03
41	La ética empresarial sólo existe en los niveles directivos.	1,92	5,29	2,48	4,29	3,36		-0,32	0,38	-0,21	0,17	-0,02
42	A los directivos se les enseña a tener poder e influencia sobre sus empleados.	2,81	5,71	4,87	3,42	5,54		-0,35	0,26	0,08	-0,22	0,22
43	Los líderes trascienden los valores de su época.	3,42	5,42	4,57	5,63	3,93		-0,24	0,17	0,00	0,22	-0,14
44	Los directivos esperan que el empleado se ajuste a los sistemas de control de la empresa	3,77	6,17	5,65	5,96	5,39		-0,34	0,16	0,05	0,12	0,00
45	Cualquier empleado que quiera llegar a ser líder puede aprender cómo serlo.	4,77	2,63	4,78	1,54	6,68		0,14	-0,30	0,15	-0,53	0,54
46	La conducta del líder debe adaptarse a la estructura de la tarea.	5,65	4,42	6,22	4,21	5,86		0,08	-0,18	0,20	-0,22	0,12
47	El líder es un luchador que intenta cambiar el mundo empresarial siguiendo un ideal interior de perfección.	4,54	6,13	4,96	6,54	3,32		-0,12	0,22	-0,03	0,30	-0,37
48	Un pobre resultado en el desempeño de un empleado suele reflejar más la conducta del directivo que la del empleado.	4,27	2,38	4,48	3,79	4,29		0,09	-0,30	0,13	-0,01	0,09
49	El directivo debe dejar claro a los empleados cuáles son las metas de la organización.	4,96	5,00	6,17	6,33	5,75		-0,14	-0,13	0,11	0,14	0,02
50	El líder es más receptivo que sus trabajadores a los "placeres poéticos, artísticos e inspiradores".	2,73	5,75	3,39	5,33	3,11		-0,28	0,35	-0,14	0,26	-0,20
51	El liderazgo efectivo depende tanto de sus características personales como de las características de la empresa y el entorno social.	5,85	4,75	6,13	4,29	4,36		0,16	-0,07	0,22	-0,16	-0,15
52	El director siente mas pasión por la empresa que el resto de empleados.	2,54	6,75	4,00	6,42	4,11		-0,46	0,41	-0,16	0,35	-0,14
53	Los directivos deben utilizar una política de personal basada en "poco pan y mucho palo".	1,12	6,29	1,83	3,75	2,96		-0,43	0,65	-0,28	0,12	-0,05
54	El director tiene capacidad innata para el mando.	2,85	6,33	4,35	6,63	1,68		-0,32	0,41	0,00	0,47	-0,56
55	El líder debe clarificar el modo de conseguir los objetivos de la organización.	5,38	5,17	5,83	5,50	5,64		-0,03	-0,07	0,07	0,00	0,03
56	El directivo debe pedir la participación de los empleados en la toma de decisiones.	6,42	1,75	5,78	3,21	4,50		0,44	-0,54	0,30	-0,23	0,04
57	Las dotes de mando del capataz tienen que ver, en gran medida, con su personalidad.	4,65	5,83	5,70	6,42	2,96		-0,10	0,15	0,12	0,27	-0,45

ANEXO-B

		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
58	Hoy en día, cuando el empleado intenta comunicar la posibilidad de algún cambio en la empresa los superiores no lo aceptan.	2,27	5,50	4,30	4,63	4,46		-0,41	0,26	0,01	0,08	0,05
59	La capacidad de contagiarse resulta fundamental para convertirse en buen líder.	5,15	4,88	5,39	6,29	4,21		-0,01	-0,06	0,04	0,23	-0,20
60	El líder tiene el poder de dominar a los débiles.	2,23	6,46	4,30	6,13	3,54		-0,48	0,40	-0,05	0,33	-0,21
61	Los directivos se interesan, principalmente, por el bienestar psicológico de sus empleados.	5,69	2,00	3,91	3,92	3,71		0,38	-0,38	0,01	0,02	-0,03
62	El líder sólo se deja contratar por otro líder.	2,65	5,25	3,57	4,83	3,61		-0,28	0,26	-0,09	0,18	-0,08
		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
63	En las situaciones difíciles de la organización debe tomar el mando el líder.	3,85	6,67	5,78	6,63	5,25		-0,37	0,22	0,03	0,21	-0,08
64	Los jefes abusan de su poder para manipular las relaciones personales con los trabajadores.	1,92	4,92	4,09	3,88	3,82		-0,38	0,25	0,08	0,03	0,02
65	Los directivos creen que las normas éticas de las compañías son mejores que hace unos años.	5,85	5,04	4,91	4,88	5,11		0,14	-0,02	-0,05	-0,06	-0,01
66	Los directivos piensan que si el personal no está contento, es porque es incapaz de entender la política de la empresa.	2,42	6,25	3,70	5,08	3,93		-0,39	0,41	-0,12	0,17	-0,07
67	El líder de una organización no lo es de forma permanente.	4,38	3,25	6,04	3,42	4,79		0,00	-0,23	0,35	-0,20	0,09
68	Los nuevos líderes se crean a partir del descrédito de otros líderes.	3,12	5,00	3,74	4,17	3,29		-0,16	0,24	-0,03	0,06	-0,12
69	Puesto que los trabajadores no quieren pensar por su cuenta, necesitan líderes que los dirijan.	1,69	7,00	3,30	6,29	3,86		-0,57	0,54	-0,24	0,39	-0,12
70	Un buen encargado tiene que ser aceptado, tanto por los empleados del nivel superior, como del inferior.	6,31	4,13	6,13	5,04	5,25		0,20	-0,26	0,16	-0,07	-0,03
71	Las empresas buscan que sus empleados más competitivos desistan de los puestos de responsabilidad.	2,38	3,08	3,22	3,00	3,07		-0,12	0,03	0,06	0,01	0,03
72	Es imposible dirigir en un campo determinado de actividades y ser al mismo tiempo un individuo corriente en los demás apartados de la vida.	2,15	5,25	3,22	4,42	3,18		-0,31	0,33	-0,09	0,16	-0,10
73	A un líder se le ficha, al resto del personal se le recluta.	2,00	6,42	4,13	5,96	2,79		-0,47	0,45	-0,03	0,35	-0,31
74	Dado que cada individuo es diferente, la relación del líder con cada persona también lo será.	4,92	3,29	5,22	4,50	4,64		0,08	-0,26	0,15	0,00	0,03
75	El directivo debe mantener informados a los empleados acerca de lo que se espera de ellos.	5,88	4,42	6,17	5,63	5,79		0,06	-0,24	0,12	0,01	0,04
76	Los empleados que ascienden a puestos directivos, son los dispuestos a asumir "esa responsabilidad extra" que los demás empleados no desean.	3,77	5,54	4,65	5,00	4,57		-0,20	0,17	-0,01	0,06	-0,03
77	Los líderes prefieren invertir en el bienestar de los empleados antes que aumentar los beneficios económicos.	5,27	1,58	3,13	3,13	3,61		0,40	-0,37	-0,04	-0,04	0,06
78	El líder nace, no se hace.	3,19	6,38	3,65	6,71	1,21		-0,22	0,45	-0,12	0,52	-0,63
79	La gente que sube más rápido en el trabajo, suele ser la que demuestra entender las metas de la compañía.	4,54	5,92	5,09	5,71	4,71		-0,14	0,15	-0,02	0,11	-0,10
80	Los directivos tienen poco interés en la opinión que tiene el resto de la empresa sobre ellos.	1,88	5,46	4,13	4,21	3,61		-0,41	0,33	0,06	0,07	-0,05
81	Cualquier persona puede ser un líder indiscutible del comité de empresa, aunque durante la jornada laboral sea un trabajador más recibiendo órdenes del jefe.	4,85	2,50	4,87	2,46	4,82		0,20	-0,29	0,20	-0,30	0,19
82	Los líderes deben ser dominantes para conseguir que los empleados cumplan con su deber.	1,73	6,75	3,57	5,58	4,04		-0,54	0,50	-0,16	0,26	-0,06
83	Hoy en día existe una escasa demanda para la formación de altos directivos.	3,46	4,83	3,78	3,92	4,79		-0,15	0,14	-0,08	-0,05	0,13
84	El proceso de aprendizaje de un supervisor debe continuar durante toda su trayectoria profesional.	6,00	4,83	5,96	4,29	6,50		0,10	-0,14	0,09	-0,26	0,21
85	Los defectos típicos de todo líder son el orgullo, la arrogancia y la sobrevaloración de sí mismo.	3,88	2,50	5,04	3,79	4,21		0,00	-0,29	0,24	-0,02	0,07

ANEXO-B

		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
86	El líder debe parecerse más a un coordinador-asesor que a un controlador.	6,35	2,17	5,87	4,29	5,46		0,32	-0,55	0,22	-0,11	0,13
87	Los directivos raramente muestran actitudes de competitividad.	3,58	2,25	2,65	2,46	2,93		0,17	-0,11	-0,03	-0,07	0,03
88	Las posibilidades de acceder a la dirección de una empresa están principalmente en función del potencial del propio individuo.	4,88	5,08	5,00	5,79	3,57		0,00	0,05	0,03	0,19	-0,27
89	El líder debe tener capacidad de respuesta a los problemas que se plantean sobre la marcha.	5,96	6,42	6,26	6,46	5,00		-0,01	0,08	0,05	0,09	-0,21
90	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no cometa errores.	1,62	5,75	2,96	6,13	2,21		-0,44	0,42	-0,16	0,50	-0,32
91	El dirigente se dedica simplemente a empujar y manipular a las personas que le rodean.	1,92	6,13	3,22	4,79	2,57		-0,38	0,50	-0,11	0,22	-0,24
		T Y	T X	T CNT	T GH	T CND		P Y	P X	P CNT	P GH	P CND
92	Si se elimina la autoridad del jefe la empresa termina siendo un "cachondeo"	2,46	6,92	4,48	6,04	4,43		-0,50	0,43	-0,08	0,24	-0,09
93	El verdadero líder inyecta su pasión en las personas que le rodean.	6,19	4,13	5,52	6,46	4,57		0,17	-0,26	0,03	0,23	-0,17
94	Los jefes prefieren colaboradores inexpertos y poco competentes, para no ver peligrar su puesto.	1,69	5,00	3,04	3,54	3,50		-0,35	0,34	-0,07	0,04	0,03
95	Existe un estilo óptimo de comportamiento para liderar a cualquier individuo.	4,00	5,04	4,30	5,13	4,71		-0,13	0,08	-0,07	0,10	0,02
96	El líder debe facilitar que el empleado consiga su "autorrealización" a través del trabajo.	6,73	2,71	5,61	4,67	5,11		0,37	-0,47	0,13	-0,06	0,03
97	El líder tiene que ser forzosamente un super-hombre que no tenga problemas.	1,35	5,50	2,30	5,79	1,93		-0,42	0,44	-0,22	0,50	-0,30

SALIDAS DEL SPSS
ESTUDIO DE SÍNTESIS DE CREENCIAS

**FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS
SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS**

EDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1,00	378	89,6	89,6	89,6
	2,00	31	7,3	7,3	96,9
	3,00	10	2,4	2,4	99,3
	4,00	3	,7	,7	100,0
	Total	422	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 1:Gráfica de barras de ed2

Valid cases 422 Missing cases 0 Std dev ,461

SEXO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	320	75,8	75,8	75,8
	2	102	24,2	24,2	100,0
	Total	422	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 4:Gráfica de barras de sexo

Valid cases 422 Missing cases 0

TITULACIÓN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	124	29,4	29,4	29,4
	2	64	15,2	15,2	44,5
	3	28	6,6	6,6	51,2
	4	101	23,9	23,9	75,1
	5	69	16,4	16,4	91,5
	6	36	8,5	8,5	100,0
	Total	422	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 6:Gráfica de barras de titu

Valid cases 422 Missing cases 0

CURSO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	87	20,6	20,6	20,6
	2	184	43,6	43,6	64,2
	3	101	23,9	23,9	88,2
	4	50	11,8	11,8	100,0
	Total	422	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 2:Gráfica de barras de cur

Valid cases 422 Missing cases 0

**ELIMINACIÓN DE SUJETOS EXTREMOS
SALIDA DEL SPSS, COMANDO EXPLORER- OUTLYERS**

UNO

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 4,8412 Std Err ,2123 Min ,0000 Skewness 1,5248
 Median 4,0000 Variance 19,0127 Max 26,0000 S E Skew ,1188
 5% Trim 4,4015 Std Dev 4,3604 Range 26,0000 Kurtosis 3,0784
 95% CI for Mean (4,4240; 5,2585) IQR 5,0000 S E Kurt ,2371

Frequency	Stem &	Leaf
54,00	0 .	000000000000000000000000000000
44,00	1 .	000000000000000000000000000000
46,00	2 .	000000000000000000000000000000
51,00	3 .	000000000000000000000000000000
36,00	4 .	000000000000000000000000000000
50,00	5 .	000000000000000000000000000000
29,00	6 .	0000000000000000
22,00	7 .	000000000000
22,00	8 .	000000000000
21,00	9 .	000000000000
7,00	10 .	000
6,00	11 .	000
8,00	12 .	0000
5,00	13 .	00
3,00	14 .	0
17,00	Extremes	(15,0), (17,0), (18,0), (19,0), (20,0), (21,0), (24,0)
1,00	Extremes	(26,0)

Stem width: 1,00
 Each leaf: 2 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	26,00	Case: 317		,00	Case: 51
	24,00	Case: 40		,00	Case: 235
	21,00	Case: 262		,00	Case: 246
	20,00	Case: 12		,00	Case: 107
	19,00	Case: 206		,00	Case: 360

Note: Only a partial list of cases with the value 19,00 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value ,00 are shown in the table of lower extremes.

DOS

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 5,9953 Std Err ,1951 Min ,0000 Skewness 1,1794
 Median 6,0000 Variance 16,0617 Max 26,0000 S E Skew ,1188

5% Trim 5,7283 Std Dev 4,0077 Range 26,0000 Kurtosis
 2,8363
 95% CI for Mean (5,6118; 6,3787) IQR 5,0000 S E Kurt
 ,2371

```

Frequency      Stem & Leaf
 17,00         0 . 000000000000000000
 28,00         1 . 00000000000000000000000000000000
 34,00         2 . 00000000000000000000000000000000000000
 50,00         3 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 49,00         4 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 29,00         5 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 35,00         6 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 48,00         7 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 37,00         8 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 25,00         9 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 22,00        10 . 00000000000000000000000000000000000000000000000000
 18,00        11 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
  8,00        12 . 00000000
  6,00        13 . 000000
  4,00        14 . 0000
  1,00        15 . 0
 11,00 Extremes (16,0), (17,0), (18,0), (19,0), (21,0), (25,0), (26,0)
    
```

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	26,00	Case: 389		,00	Case: 120
	25,00	Case: 374		,00	Case: 311
	21,00	Case: 375		,00	Case: 212
	21,00	Case: 91		,00	Case: 342
	19,00	Case: 244		,00	Case: 314

Note: Only a partial list of cases with the value ,00 are shown in the table of lower extremes.

TRES

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing:
 ,0
 Mean 7,9929 Std Err ,2180 Min ,0000 Skewness
 ,8468
 Median 7,0000 Variance 20,0593 Max 33,0000 S E Skew
 ,1188
 5% Trim 7,8178 Std Dev 4,4788 Range 33,0000 Kurtosis
 1,9353
 95% CI for Mean (7,5643; 8,4214) IQR 6,0000 S E Kurt
 ,2371

```

Frequency      Stem & Leaf
  6,00         0 . 000000
 15,00         1 . 000000000000000000
 18,00         2 . 00000000000000000000
 19,00         3 . 00000000000000000000
 38,00         4 . 00000000000000000000000000000000000000000000000000
 43,00         5 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 38,00         6 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 36,00         7 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 32,00         8 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 39,00         9 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 25,00        10 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 21,00        11 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 28,00        12 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
 11,00        13 . 000000000000
 20,00        14 . 000000000000000000000000000000000000000000000000000
  8,00        15 . 00000000
 11,00        16 . 000000000000
    
```

5,00 17 . 00000
 4,00 18 . 0000
 1,00 19 . 0
 4,00 Extremes (20,0), (21,0), (25,0), (33,0)

Stem width: 1,00
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	33,00	Case: 240		,00	Case: 389
	25,00	Case: 382		,00	Case: 191
	21,00	Case: 52		,00	Case: 353
	20,00	Case: 387		,00	Case: 347
	19,00	Case: 155		,00	Case: 19

Note: Only a partial list of cases with the value ,00 are shown in the table of lower extremes.

CUATRO

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 7,8412 Std Err ,2708 Min ,0000 Skewness 1,1602
 Median 7,0000 Variance 30,9367 Max 41,0000 S E Skew ,1188
 5% Trim 7,4937 Std Dev 5,5621 Range 41,0000 Kurtosis 2,8321
 95% CI for Mean (7,3090; 8,3734) IQR 7,0000 S E Kurt ,2371

Frequency Stem & Leaf

44,00 0 * 00000000001111111111
 54,00 0 t 22222222222333333333333333
 62,00 0 f 444444444444444455555555555555
 64,00 0 s 6666666666666666666677777777777777
 67,00 0 . 88888888888888888888888888888899999999999
 38,00 1 * 000000011111111111
 28,00 1 t 2222233333333333
 25,00 1 f 44445555555555
 16,00 1 s 66666677
 10,00 1 . 88899
 6,00 2 * 001
 8,00 Extremes (22), (23), (24), (25), (27), (41)

Stem width: 10,00
 Each leaf: 2 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	41,00	Case: 323		,00	Case: 389
	27,00	Case: 98		,00	Case: 345
	25,00	Case: 377		,00	Case: 243
	24,00	Case: 166		,00	Case: 278
	24,00	Case: 108		,00	Case: 144

Note: Only a partial list of cases with the value ,00 are shown in the table of lower extremes.

CINCO

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

??

Mean 12,7536 Std Err ,2767 Min ,0000 Skewness ,3926
 Median 13,0000 Variance 32,3192 Max 32,0000 S E Skew ,1188
 5% Trim 12,6024 Std Dev 5,6850 Range 32,0000 Kurtosis ,1104
 95% CI for Mean (12,2096; 13,2975) IQR 8,2500 S E Kurt ,2371

Frequency Stem & Leaf

```

    4,00 0 * 0&
    11,00 0 t 23333
    22,00 0 f 44445555555
    45,00 0 s 666666666677777777777
    48,00 0 . 888888888889999999999
    57,00 1 * 000000000000000111111111111
    52,00 1 t 2222222222233333333333333
    54,00 1 f 44444444444555555555555
    46,00 1 s 666666666667777777777
    32,00 1 . 88888888999999999
    24,00 2 * 000000001111
    12,00 2 t 22233
    8,00 2 f 455
    2,00 2 s &
    2,00 2 . 8
    3,00 Extremes (31), (32)
    
```

Stem width: 10,00
 Each leaf: 2 case(s)

& denotes fractional leaves.

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	32,00	Case: 287		,00	Case: 389
	32,00	Case: 58		,00	Case: 277
	31,00	Case: 93		,00	Case: 166
	28,00	Case: 46		1,00	Case: 82
	28,00	Case: 48		2,00	Case: 152

Note: Only a partial list of cases with the value 2,00 are shown in the table of lower extremes.

SEIS

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 14,2204 Std Err ,2826 Min ,0000 Skewness ,3820
 Median 14,0000 Variance 33,7114 Max 35,0000 S E Skew ,1188
 5% Trim 14,0916 Std Dev 5,8062 Range 35,0000 Kurtosis ,4653
 95% CI for Mean (13,6648; 14,7759) IQR 8,0000 S E Kurt ,2371

Frequency Stem & Leaf

```

    4,00 0 * 0&
    6,00 0 t 23
    8,00 0 f 444&
    27,00 0 s 6666667777777
    41,00 0 . 8888888888899999999
    62,00 1 * 000000000000000111111111111
    45,00 1 t 22222222222333333333333
    62,00 1 f 444444444444444555555555555
    48,00 1 s 66666666666666677777777
    
```

```

49,00      1 . 8888888888888899999999999
28,00      2 * 0000000011111
16,00      2 t 2222233
13,00      2 f 444445
 5,00      2 s 67
 2,00      2 . &
 6,00 Extremes (31), (32), (33), (35)
    
```

Stem width: 10,00
 Each leaf: 2 case(s)

& denotes fractional leaves.

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	35,00	Case: 353		,00	Case: 152
	33,00	Case: 389		,00	Case: 342
	32,00	Case: 345		,00	Case: 418
	32,00	Case: 124		1,00	Case: 166
	31,00	Case: 21		2,00	Case: 165

Note: Only a partial list of cases with the value 31,00 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value 2,00 are shown in the table of lower extremes.

SIETE

Valid cases: 422,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

```

Mean      8,3507 Std Err      ,3431 Min      ,0000 Skewness
1,4347
Median    7,0000 Variance    49,6629 Max      40,0000 S E Skew
,1188
5% Trim   7,6743 Std Dev     7,0472 Range    40,0000 Kurtosis
2,5512
95% CI for Mean (7,6764; 9,0250) IQR      9,0000 S E Kurt
,2371
    
```

Frequency Stem & Leaf

```

56,00      0 * 0000000000000000111111111111111
55,00      0 t 22222222222222222222223333333333333
63,00      0 f 4444444444444444444444555555555555555
59,00      0 s 66666666666666666666777777777777777
38,00      0 . 8888888888888888999999
40,00      1 * 000000000111111111111
36,00      1 t 22222222222222223333333
23,00      1 f 444444444555
11,00      1 s 66777
 8,00      1 . 8999
 9,00      2 * 0000&
 4,00      2 t 23
 2,00      2 f 5
18,00 Extremes (26), (27), (28), (30), (31), (32), (33), (39), (40)
    
```

Stem width: 10,00
 Each leaf: 2 case(s)

& denotes fractional leaves.

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	40,00	Case: 342		,00	Case: 135
	39,00	Case: 277		,00	Case: 52
	33,00	Case: 152		,00	Case: 294
	32,00	Case: 275		,00	Case: 409

31,00 Case: 116 ,00 Case: 176

Note: Only a partial list of cases with the value 31,00 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value ,00 are shown in the table of lower extremes.

**ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES
SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS**

T1V01

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	4	1,1	1,1	1,1
	3	9	2,5	2,5	3,6
	4	20	5,6	5,6	9,2
	5	51	14,2	14,2	23,4
	6	152	42,3	42,3	65,7
	7	123	34,3	34,3	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	5,969	Std dev	1,055	Variance	1,114
Kurtosis	1,962	S E Kurt	,257	Skewness	-1,316
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T1V07

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	9	2,5	2,5	2,5
	2	62	17,3	17,3	19,8
	3	92	25,6	25,6	45,4
	4	57	15,9	15,9	61,3

5	73	20,3	20,3	81,6
6	60	16,7	16,7	98,3
7	6	1,7	1,7	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	3,911	Std dev	1,481	Variance	2,193
Kurtosis	-1,060	S E Kurt	,257	Skewness	,081
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V12

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	,6	,6	,6
	2	5	1,4	1,4	1,9
	3	17	4,7	4,7	6,7
	4	8	2,2	2,2	8,9
	5	76	21,2	21,2	30,1
	6	134	37,3	37,3	67,4
	7	117	32,6	32,6	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,844	Std dev	1,181	Variance	1,395
Kurtosis	2,298	S E Kurt	,257	Skewness	-1,393
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V18

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	13	3,6	3,6	3,9
	3	46	12,8	12,8	16,7
	4	41	11,4	11,4	28,1
	5	108	30,1	30,1	58,2
	6	118	32,9	32,9	91,1
	7	32	8,9	8,9	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,017	Std dev	1,299	Variance	1,687
Kurtosis	-,283	S E Kurt	,257	Skewness	-,616
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V23

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	5	1,4	1,4	1,7
	3	18	5,0	5,0	6,7
	4	15	4,2	4,2	10,9
	5	38	10,6	10,6	21,4
	6	145	40,4	40,4	61,8
	7	137	38,2	38,2	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,972	Std dev	1,184	Variance	1,401
Kurtosis	2,289	S E Kurt	,257	Skewness	-1,541
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V28

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------------	-------------

2	2	,6	,6	,6
3	8	2,2	2,2	2,8
4	12	3,3	3,3	6,1
5	34	9,5	9,5	15,6
6	130	36,2	36,2	51,8
7	173	48,2	48,2	100,0

Total 359 100,0 100,0

Mean	6,231	Std dev	,974	Variance	,949
Kurtosis	3,121	S E Kurt	,257	Skewness	-1,644
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T1V33

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	10	2,8	2,8	3,9
	3	23	6,4	6,4	10,3
	4	36	10,0	10,0	20,3
	5	75	20,9	20,9	41,2
	6	138	38,4	38,4	79,7
	7	73	20,3	20,3	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,435	Std dev	1,341	Variance	1,799
Kurtosis	,794	S E Kurt	,257	Skewness	-1,039
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T1V38

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	1	,3	,3	,3
	3	6	1,7	1,7	1,9
	4	26	7,2	7,2	9,2
	5	70	19,5	19,5	28,7
	6	180	50,1	50,1	78,8
	7	76	21,2	21,2	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,811	Std dev	,926	Variance	,858
Kurtosis	1,017	S E Kurt	,257	Skewness	-,887
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T1V43

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	4	1,1	1,1	1,4
	3	5	1,4	1,4	2,8
	4	18	5,0	5,0	7,8
	5	62	17,3	17,3	25,1
	6	167	46,5	46,5	71,6
	7	102	28,4	28,4	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,911	Std dev	1,013	Variance	1,026
Kurtosis	3,193	S E Kurt	,257	Skewness	-1,411
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T1V48

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
	1	64	17,8	17,8	17,8
	2	91	25,3	25,3	43,2
	3	108	30,1	30,1	73,3
	4	46	12,8	12,8	86,1
	5	29	8,1	8,1	94,2
	6	21	5,8	5,8	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	2,855	Std dev	1,389	Variance	1,929
Kurtosis	-,312	S E Kurt	,257	Skewness	,570
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T1V54

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	84	23,4	23,4	23,4
	2	67	18,7	18,7	42,1
	3	90	25,1	25,1	67,1
	4	31	8,6	8,6	75,8
	5	50	13,9	13,9	89,7
	6	30	8,4	8,4	98,1
	7	7	1,9	1,9	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	3,039	Std dev	1,684	Variance	2,836
Kurtosis	-,792	S E Kurt	,257	Skewness	,489
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V02

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	116	32,3	32,3	32,3
	2	79	22,0	22,0	54,3
	3	69	19,2	19,2	73,5
	4	19	5,3	5,3	78,8
	5	54	15,0	15,0	93,9
	6	13	3,6	3,6	97,5
	7	9	2,5	2,5	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	2,696	Std dev	1,676	Variance	2,810
Kurtosis	-,438	S E Kurt	,257	Skewness	,774
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V08

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	8	2,2	2,2	2,2
	2	28	7,8	7,8	10,0
	3	54	15,0	15,0	25,1
	4	20	5,6	5,6	30,6
	5	102	28,4	28,4	59,1
	6	100	27,9	27,9	86,9
	7	47	13,1	13,1	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,861	Std dev	1,583	Variance	2,506
Kurtosis	-,553	S E Kurt	,257	Skewness	-,615
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V14

??

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	60	16,7	16,7	16,7
	2	76	21,2	21,2	37,9
	3	91	25,3	25,3	63,2
	4	20	5,6	5,6	68,8
	5	77	21,4	21,4	90,3
	6	29	8,1	8,1	98,3
	7	6	1,7	1,7	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	3,248	Std dev	1,654	Variance	2,734
Kurtosis	-1,011	S E Kurt	,257	Skewness	,319
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V19

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	32	8,9	8,9	8,9
	2	33	9,2	9,2	18,1
	3	52	14,5	14,5	32,6
	4	21	5,8	5,8	38,4
	5	107	29,8	29,8	68,2
	6	75	20,9	20,9	89,1
	7	39	10,9	10,9	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,446	Std dev	1,799	Variance	3,237
Kurtosis	-,849	S E Kurt	,257	Skewness	-,483
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V24

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	91	25,3	25,3	25,3
	2	95	26,5	26,5	51,8
	3	74	20,6	20,6	72,4
	4	44	12,3	12,3	84,7
	5	38	10,6	10,6	95,3
	6	12	3,3	3,3	98,6
	7	5	1,4	1,4	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	2,719	Std dev	1,508	Variance	2,275
Kurtosis	-,261	S E Kurt	,257	Skewness	,708
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V29

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	258	71,9	71,9	71,9
	2	60	16,7	16,7	88,6
	3	24	6,7	6,7	95,3
	4	8	2,2	2,2	97,5
	5	8	2,2	2,2	99,7
	6	1	,3	,3	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	1,471	Std dev	,918	Variance	,842
Kurtosis	5,540	S E Kurt	,257	Skewness	2,333
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

??

T2V34

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	27	7,5	7,5	7,5
	2	41	11,4	11,4	18,9
	3	80	22,3	22,3	41,2
	4	33	9,2	9,2	50,4
	5	88	24,5	24,5	74,9
	6	66	18,4	18,4	93,3
	7	24	6,7	6,7	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,136	Std dev	1,711	Variance	2,928
Kurtosis	-1,018	S E Kurt	,257	Skewness	-,170
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V39

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	21	5,8	5,8	5,8
	2	49	13,6	13,6	19,5
	3	68	18,9	18,9	38,4
	4	39	10,9	10,9	49,3
	5	78	21,7	21,7	71,0
	6	75	20,9	20,9	91,9
	7	29	8,1	8,1	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,240	Std dev	1,730	Variance	2,993
Kurtosis	-1,079	S E Kurt	,257	Skewness	-,185
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V44

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	43	12,0	12,0	12,0
	2	74	20,6	20,6	32,6
	3	71	19,8	19,8	52,4
	4	34	9,5	9,5	61,8
	5	82	22,8	22,8	84,7
	6	39	10,9	10,9	95,5
	7	16	4,5	4,5	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	3,610	Std dev	1,738	Variance	3,021
Kurtosis	-1,097	S E Kurt	,257	Skewness	,154
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T2V49

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	75	20,9	20,9	20,9
	2	105	29,2	29,2	50,1
	3	82	22,8	22,8	73,0
	4	22	6,1	6,1	79,1
	5	41	11,4	11,4	90,5
	6	26	7,2	7,2	97,8
	7	8	2,2	2,2	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	2,886	Std dev	1,628	Variance	2,649
Kurtosis	-,352	S E Kurt	,257	Skewness	,772

??

S E Skew ,129

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V55

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	23	6,4	6,4	6,4
	2	58	16,2	16,2	22,6
	3	88	24,5	24,5	47,1
	4	56	15,6	15,6	62,7
	5	79	22,0	22,0	84,7
	6	43	12,0	12,0	96,7
	7	12	3,3	3,3	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean 3,799 Std dev 1,560 Variance 2,435
 Kurtosis -,874 S E Kurt ,257 Skewness ,075
 S E Skew ,129

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V57

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	22	6,1	6,1	6,1
	2	53	14,8	14,8	20,9
	3	120	33,4	33,4	54,3
	4	34	9,5	9,5	63,8
	5	91	25,3	25,3	89,1
	6	27	7,5	7,5	96,7
	7	12	3,3	3,3	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean 3,691 Std dev 1,497 Variance 2,242
 Kurtosis -,715 S E Kurt ,257 Skewness ,208
 S E Skew ,129

Valid cases 359 Missing cases 0

T2V61

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	26	7,2	7,2	7,2
	2	69	19,2	19,2	26,5
	3	111	30,9	30,9	57,4
	4	27	7,5	7,5	64,9
	5	77	21,4	21,4	86,4
	6	38	10,6	10,6	96,9
	7	11	3,1	3,1	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean 3,607 Std dev 1,580 Variance 2,496
 Kurtosis -,896 S E Kurt ,257 Skewness ,276
 S E Skew ,129

Valid cases 359 Missing cases 0

T3V04

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	5	1,4	1,4	1,7
	3	6	1,7	1,7	3,3
	4	15	4,2	4,2	7,5
	5	38	10,6	10,6	18,1
	6	161	44,8	44,8	63,0
	7	133	37,0	37,0	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	6,061	Std dev	1,042	Variance	1,086
Kurtosis	4,122	S E Kurt	,257	Skewness	-1,747
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V09

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	9	2,5	2,5	2,8
	3	8	2,2	2,2	5,0
	4	34	9,5	9,5	14,5
	5	51	14,2	14,2	28,7
	6	177	49,3	49,3	78,0
	7	79	22,0	22,0	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,708	Std dev	1,153	Variance	1,330
Kurtosis	2,022	S E Kurt	,257	Skewness	-1,344
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V15

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	2	,6	,6	,8
	3	5	1,4	1,4	2,2
	4	11	3,1	3,1	5,3
	5	71	19,8	19,8	25,1
	6	165	46,0	46,0	71,0
	7	104	29,0	29,0	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,953	Std dev	,946	Variance	,894
Kurtosis	3,414	S E Kurt	,257	Skewness	-1,320
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V20

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	,6	,6	,6
	2	4	1,1	1,1	1,7
	3	13	3,6	3,6	5,3
	4	20	5,6	5,6	10,9
	5	74	20,6	20,6	31,5
	6	137	38,2	38,2	69,6
	7	109	30,4	30,4	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,805	Std dev	1,158	Variance	1,342
Kurtosis	1,984	S E Kurt	,257	Skewness	-1,262
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V25

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	13	3,6	3,6	3,6
	2	21	5,8	5,8	9,5
	3	37	10,3	10,3	19,8
	4	110	30,6	30,6	50,4
	5	87	24,2	24,2	74,7
	6	68	18,9	18,9	93,6
	7	23	6,4	6,4	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

		Total	359	100,0	100,0
Mean	4,485	Std dev	1,418	Variance	2,010
Kurtosis	-,081	S E Kurt	,257	Skewness	-,386
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T3V30

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	5	1,4	1,4	1,4
	2	13	3,6	3,6	5,0
	3	31	8,6	8,6	13,6
	4	45	12,5	12,5	26,2
	5	109	30,4	30,4	56,5
	6	111	30,9	30,9	87,5
	7	45	12,5	12,5	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,097	Std dev	1,351	Variance	1,826
Kurtosis	,328	S E Kurt	,257	Skewness	-,779
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T3V35

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	6	1,7	1,7	1,7
	2	16	4,5	4,5	6,1
	3	26	7,2	7,2	13,4
	4	32	8,9	8,9	22,3
	5	94	26,2	26,2	48,5
	6	135	37,6	37,6	86,1
	7	50	13,9	13,9	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,220	Std dev	1,392	Variance	1,937
Kurtosis	,666	S E Kurt	,257	Skewness	-1,024
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T3V40

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	15	4,2	4,2	5,3
	3	42	11,7	11,7	17,0
	4	51	14,2	14,2	31,2
	5	90	25,1	25,1	56,3
	6	107	29,8	29,8	86,1
	7	50	13,9	13,9	100,0
	Total	359	100,0	100,0	

Mean	5,031	Std dev	1,423	Variance	2,024
Kurtosis	-,294	S E Kurt	,257	Skewness	-,593
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T3V45

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	10	2,8	2,8	2,8
	2	25	7,0	7,0	9,7
	3	44	12,3	12,3	22,0
	4	18	5,0	5,0	27,0
	5	94	26,2	26,2	53,2
	6	110	30,6	30,6	83,8

7	58	16,2	16,2	100,0
Total		359	100,0	100,0

Mean	5,014	Std dev	1,604	Variance	2,572
Kurtosis	-,275	S E Kurt	,257	Skewness	-,783
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T3V50

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	8	2,2	2,2	3,3
	3	24	6,7	6,7	10,0
	4	23	6,4	6,4	16,4
	5	102	28,4	28,4	44,8
	6	146	40,7	40,7	85,5
	7	52	14,5	14,5	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,387	Std dev	1,245	Variance	1,551
Kurtosis	1,432	S E Kurt	,257	Skewness	-1,150
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V03

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	30	8,4	8,4	8,4
	2	64	17,8	17,8	26,2
	3	79	22,0	22,0	48,2
	4	82	22,8	22,8	71,0
	5	38	10,6	10,6	81,6
	6	38	10,6	10,6	92,2
	7	28	7,8	7,8	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	3,724	Std dev	1,688	Variance	2,848
Kurtosis	-,720	S E Kurt	,257	Skewness	,320
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V05

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	41	11,4	11,4	11,4
	2	58	16,2	16,2	27,6
	3	49	13,6	13,6	41,2
	4	43	12,0	12,0	53,2
	5	83	23,1	23,1	76,3
	6	56	15,6	15,6	91,9
	7	29	8,1	8,1	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	3,983	Std dev	1,844	Variance	3,402
Kurtosis	-1,158	S E Kurt	,257	Skewness	-,110
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V10

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	12	3,3	3,3	3,3
	2	39	10,9	10,9	14,2
	3	59	16,4	16,4	30,6
	4	73	20,3	20,3	51,0

		5	90	25,1	25,1	76,0
		6	63	17,5	17,5	93,6
		7	23	6,4	6,4	100,0
			-----	-----	-----	
		Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,312	Std dev	1,529	Variance		2,338
Kurtosis	-,705	S E Kurt	,257	Skewness		-,216
S E Skew	,129					
Valid cases	359	Missing cases	0			

T4V13

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent	
	1	28	7,8	7,8	7,8	
	2	39	10,9	10,9	18,7	
	3	70	19,5	19,5	38,2	
	4	102	28,4	28,4	66,6	
	5	41	11,4	11,4	78,0	
	6	60	16,7	16,7	94,7	
	7	19	5,3	5,3	100,0	
		-----	-----	-----		
	Total	359	100,0	100,0		
Mean	3,961	Std dev	1,611	Variance		2,596
Kurtosis	-,710	S E Kurt	,257	Skewness		,003
S E Skew	,129					
Valid cases	359	Missing cases	0			

T4V16

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent	
	1	1	,3	,3	,3	
	2	10	2,8	2,8	3,1	
	3	23	6,4	6,4	9,5	
	4	28	7,8	7,8	17,3	
	5	63	17,5	17,5	34,8	
	6	132	36,8	36,8	71,6	
	7	102	28,4	28,4	100,0	
		-----	-----	-----		
	Total	359	100,0	100,0		
Mean	5,635	Std dev	1,317	Variance		1,735
Kurtosis	,638	S E Kurt	,257	Skewness		-1,073
S E Skew	,129					
Valid cases	359	Missing cases	0			

T4V21

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent	
	1	1	,3	,3	,3	
	2	1	,3	,3	,6	
	3	9	2,5	2,5	3,1	
	4	16	4,5	4,5	7,5	
	5	88	24,5	24,5	32,0	
	6	175	48,7	48,7	80,8	
	7	69	19,2	19,2	100,0	
		-----	-----	-----		
	Total	359	100,0	100,0		
Mean	5,758	Std dev	,948	Variance		,899
Kurtosis	2,521	S E Kurt	,257	Skewness		-1,120
S E Skew	,129					
Valid cases	359	Missing cases	0			

T4V26

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	6	1,7	1,7	1,7
	2	32	8,9	8,9	10,6
	3	69	19,2	19,2	29,8

4	52	14,5	14,5	44,3
5	82	22,8	22,8	67,1
6	71	19,8	19,8	86,9
7	47	13,1	13,1	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	4,596	Std dev	1,596	Variance	2,549
Kurtosis	-,944	S E Kurt	,257	Skewness	-,190
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T4V31

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	8	2,2	2,2	2,2
	2	40	11,1	11,1	13,4
	3	57	15,9	15,9	29,2
	4	131	36,5	36,5	65,7
	5	83	23,1	23,1	88,9
	6	32	8,9	8,9	97,8
	7	8	2,2	2,2	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	4,028	Std dev	1,264	Variance	1,597
Kurtosis	-,135	S E Kurt	,257	Skewness	-,119
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T4V32

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	5	1,4	1,4	1,4
	2	16	4,5	4,5	5,8
	3	40	11,1	11,1	17,0
	4	129	35,9	35,9	52,9
	5	91	25,3	25,3	78,3
	6	64	17,8	17,8	96,1
	7	14	3,9	3,9	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	4,485	Std dev	1,226	Variance	1,502
Kurtosis	,064	S E Kurt	,257	Skewness	-,221
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T4V36

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	93	25,9	25,9	25,9
	2	112	31,2	31,2	57,1
	3	90	25,1	25,1	82,2
	4	19	5,3	5,3	87,5
	5	33	9,2	9,2	96,7
	6	10	2,8	2,8	99,4
	7	2	,6	,6	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	2,513	Std dev	1,370	Variance	1,876
Kurtosis	,320	S E Kurt	,257	Skewness	,928
S E Skew	,129				

Valid cases	359	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T4V41

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	156	43,5	43,5	43,5

??

2	119	33,1	33,1	76,6
3	53	14,8	14,8	91,4
4	14	3,9	3,9	95,3
5	8	2,2	2,2	97,5
6	8	2,2	2,2	99,7
7	1	,3	,3	100,0

Total 359 100,0 100,0

Mean	1,961	Std dev	1,169	Variance	1,367
Kurtosis	2,891	S E Kurt	,257	Skewness	1,615
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V46

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	3	,8	,8	,8
	2	4	1,1	1,1	1,9
	3	9	2,5	2,5	4,5
	4	61	17,0	17,0	21,4
	5	62	17,3	17,3	38,7
	6	133	37,0	37,0	75,8
	7	87	24,2	24,2	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,568	Std dev	1,235	Variance	1,525
Kurtosis	,750	S E Kurt	,257	Skewness	-,896
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V51

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	6	1,7	1,7	1,7
	2	18	5,0	5,0	6,7
	3	28	7,8	7,8	14,5
	4	178	49,6	49,6	64,1
	5	74	20,6	20,6	84,7
	6	43	12,0	12,0	96,7
	7	12	3,3	3,3	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	4,318	Std dev	1,148	Variance	1,318
Kurtosis	,759	S E Kurt	,257	Skewness	-,098
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V53

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,3	,3	,3
	2	20	5,6	5,6	5,8
	3	46	12,8	12,8	18,7
	4	41	11,4	11,4	30,1
	5	94	26,2	26,2	56,3
	6	125	34,8	34,8	91,1
	7	32	8,9	8,9	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	4,978	Std dev	1,372	Variance	1,882
Kurtosis	-,431	S E Kurt	,257	Skewness	-,638
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V56

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------------	-------------

1	3	,8	,8	,8
2	25	7,0	7,0	7,8
3	34	9,5	9,5	17,3
4	118	32,9	32,9	50,1
5	114	31,8	31,8	81,9
6	54	15,0	15,0	96,9
7	11	3,1	3,1	100,0

Total	359	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Mean	4,451	Std dev	1,202	Variance	1,444
Kurtosis	,067	S E Kurt	,257	Skewness	-,331
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V60

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	11	3,1	3,1	3,1
	2	19	5,3	5,3	8,4
	3	41	11,4	11,4	19,8
	4	61	17,0	17,0	36,8
	5	97	27,0	27,0	63,8
	6	94	26,2	26,2	90,0
	7	36	10,0	10,0	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	4,783	Std dev	1,488	Variance	2,215
Kurtosis	-,186	S E Kurt	,257	Skewness	-,599
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T4V62

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	15	4,2	4,2	4,2
	2	29	8,1	8,1	12,3
	3	69	19,2	19,2	31,5
	4	45	12,5	12,5	44,0
	5	85	23,7	23,7	67,7
	6	78	21,7	21,7	89,4
	7	38	10,6	10,6	100,0
Total		359	100,0	100,0	

Mean	4,510	Std dev	1,642	Variance	2,698
Kurtosis	-,824	S E Kurt	,257	Skewness	-,314
S E Skew	,129				

Valid cases 359 Missing cases 0

T5V06

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	3	,8	,8	,8
	2	19	5,3	5,3	6,1
	3	38	10,6	10,6	16,8
	4	19	5,3	5,3	22,1
	5	114	31,8	31,8	53,9
	6	121	33,7	33,8	87,7
	7	44	12,3	12,3	100,0
	,	1	,3	Missing	
Total		359	100,0	100,0	

Mean	5,126	Std dev	1,381	Variance	1,909
Kurtosis	,183	S E Kurt	,257	Skewness	-,868
S E Skew	,129				

Valid cases 358 Missing cases 1

T5V11

Valid Cum

Value Label	Value	Frequency	Percent	Percent	Percent
	1	28	7,8	7,8	7,8
	2	56	15,6	15,6	23,4
	3	52	14,5	14,5	37,9
	4	62	17,3	17,3	55,2
	5	92	25,6	25,6	80,8
	6	53	14,8	14,8	95,5
	7	16	4,5	4,5	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	3,994	Std dev	1,651	Variance	2,726
Kurtosis	-,944	S E Kurt	,257	Skewness	-,182
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V17

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	12	3,3	3,3	3,3
	2	33	9,2	9,2	12,5
	3	55	15,3	15,3	27,9
	4	49	13,6	13,6	41,5
	5	105	29,2	29,2	70,8
	6	77	21,4	21,4	92,2
	7	28	7,8	7,8	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,518	Std dev	1,553	Variance	2,412
Kurtosis	-,634	S E Kurt	,257	Skewness	-,419
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V22

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	,6	,6	,6
	2	22	6,1	6,1	6,7
	3	49	13,6	13,6	20,3
	4	84	23,4	23,4	43,7
	5	106	29,5	29,5	73,3
	6	76	21,2	21,2	94,4
	7	20	5,6	5,6	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,610	Std dev	1,307	Variance	1,708
Kurtosis	-,454	S E Kurt	,257	Skewness	-,284
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V27

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	,6	,6	,6
	2	2	,6	,6	1,1
	3	11	3,1	3,1	4,2
	4	30	8,4	8,4	12,5
	5	71	19,8	19,8	32,3
	6	120	33,4	33,4	65,7
	7	123	34,3	34,3	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	5,836	Std dev	1,164	Variance	1,356
Kurtosis	1,363	S E Kurt	,257	Skewness	-1,107
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V37

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	11	3,1	3,1	3,1
	2	23	6,4	6,4	9,5
	3	78	21,7	21,7	31,2
	4	28	7,8	7,8	39,0
	5	137	38,2	38,2	77,2
	6	64	17,8	17,8	95,0
	7	18	5,0	5,0	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,451	Std dev	1,448	Variance	2,097
Kurtosis	-,521	S E Kurt	,257	Skewness	-,438
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V42

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	2	,6	,6	,6
	3	11	3,1	3,1	3,6
	4	48	13,4	13,4	17,0
	5	107	29,8	29,8	46,8
	6	142	39,6	39,6	86,4
	7	49	13,6	13,6	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	5,457	Std dev	1,021	Variance	1,042
Kurtosis	,107	S E Kurt	,257	Skewness	-,532
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V47

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	11	3,1	3,1	3,1
	2	35	9,7	9,7	12,8
	3	94	26,2	26,2	39,0
	4	67	18,7	18,7	57,7
	5	105	29,2	29,2	86,9
	6	37	10,3	10,3	97,2
	7	10	2,8	2,8	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,033	Std dev	1,374	Variance	1,887
Kurtosis	-,587	S E Kurt	,257	Skewness	-,073
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V52

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	3	,8	,8	,8
	2	27	7,5	7,5	8,4
	3	44	12,3	12,3	20,6
	4	48	13,4	13,4	34,0
	5	138	38,4	38,4	72,4
	6	81	22,6	22,6	95,0
	7	18	5,0	5,0	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,688	Std dev	1,330	Variance	1,768
Kurtosis	-,220	S E Kurt	,257	Skewness	-,588
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

??

T5V58

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	11	3,1	3,1	4,2
	3	28	7,8	7,8	12,0
	4	137	38,2	38,2	50,1
	5	112	31,2	31,2	81,3
	6	54	15,0	15,0	96,4
	7	13	3,6	3,6	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	4,549	Std dev	1,115	Variance	1,243
Kurtosis	,627	S E Kurt	,257	Skewness	-,245
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

T5V59

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	30	8,4	8,4	8,4
	2	64	17,8	17,8	26,2
	3	90	25,1	25,1	51,3
	4	32	8,9	8,9	60,2
	5	81	22,6	22,6	82,7
	6	47	13,1	13,1	95,8
	7	15	4,2	4,2	100,0
	Total	359	100,0	100,0	
Mean	3,755	Std dev	1,670	Variance	2,789
Kurtosis	-1,047	S E Kurt	,257	Skewness	,114
S E Skew	,129				
Valid cases	359	Missing cases	0		

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,73392

Bartlett Test of Sphericity = 2377,6313, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
T1V01	1,00000	*	1	3,76653	11,4	11,4
T1V12	1,00000	*	2	3,05183	9,2	20,7
T1V18	1,00000	*	3	2,55689	7,7	28,4
T1V23	1,00000	*	4	2,16830	6,6	35,0
T1V43	1,00000	*	5	1,50572	4,6	39,5
T2V02	1,00000	*	6	1,30225	3,9	43,5
T2V14	1,00000	*	7	1,17600	3,6	47,1
T2V24	1,00000	*	8	1,08868	3,3	50,4
T2V29	1,00000	*	9	1,03459	3,1	53,5
T2V34	1,00000	*	10	1,01063	3,1	56,5
T2V44	1,00000	*	11	,96775	2,9	59,5
T2V49	1,00000	*	12	,90697	2,7	62,2
T2V57	1,00000	*	13	,88752	2,7	64,9
T3V04	1,00000	*	14	,86859	2,6	67,6
T3V09	1,00000	*	15	,81498	2,5	70,0
T3V15	1,00000	*	16	,80260	2,4	72,5
T3V20	1,00000	*	17	,77776	2,4	74,8
T4V03	1,00000	*	18	,73685	2,2	77,0
T4V26	1,00000	*	19	,68864	2,1	79,1
T4V32	1,00000	*	20	,65981	2,0	81,1
T4V53	1,00000	*	21	,63411	1,9	83,1
T4V56	1,00000	*	22	,59538	1,8	84,9
T4V60	1,00000	*	23	,59252	1,8	86,7
T4V62	1,00000	*	24	,55690	1,7	88,3
T5V06	1,00000	*	25	,54264	1,6	90,0
T5V11	1,00000	*	26	,49360	1,5	91,5
T5V17	1,00000	*	27	,47521	1,4	92,9
T5V22	1,00000	*	28	,45961	1,4	94,3
T5V27	1,00000	*	29	,44157	1,3	95,6
T5V37	1,00000	*	30	,39122	1,2	96,8
T5V47	1,00000	*	31	,37070	1,1	98,0
T5V52	1,00000	*	32	,34807	1,1	99,0
T5V59	1,00000	*	33	,32556	1,0	100,0

PC extracted 5 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
T1V01		,43844			
T1V12		,45377			
,40659					
T1V18		,39948			
,41169					
T1V23		,45208			
T1V43		,37292			
,32371					
T2V02			,39480		
T2V14			,62472		
T2V24			,57017		
T2V29			,59184		
,30192					
T2V34	-,54556				
T2V44			,42780		
T2V49			,33796		
T2V57			,45931		
T3V04				-,41879	
T3V09		,39347		-,50448	
??					

T3V15	,32653	,31450	- ,34949
T3V20		,40017	- ,46741
T4V03	,56630		
T4V26	,74415		
T4V32	,57884		
T4V53	,65843		
T4V56	,47147		
T4V60	,66436		
T4V62	,65495		
T5V06	- ,31120	,42641	
T5V11		,33668	-
,34864			
T5V17	- ,41590	,41603	,38096
T5V22		,41096	,33718
T5V27		,57813	-
,36978			
T5V37		,39219	,51890
T5V47			,52100
T5V52			,35560
T5V59		,38824	

Final Statistics:

Variable	Communality *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
T1V01	,27159 *	1	3,76653	11,4	11,4
T1V12	,45509 *	2	3,05183	9,2	20,7
T1V18	,37306 *	3	2,55689	7,7	28,4
T1V23	,38878 *	4	2,16830	6,6	35,0
T1V43	,27625 *	5	1,50572	4,6	39,5
T2V02	,24651 *				
T2V14	,50050 *				
T2V24	,43457 *				
T2V29	,51274 *				
T2V34	,47136 *				
T2V44	,24006 *				
T2V49	,20788 *				
T2V57	,31252 *				
T3V04	,29531 *				
T3V09	,44642 *				
T3V15	,40802 *				
T3V20	,38412 *				
T4V03	,36791 *				
T4V26	,58190 *				
T4V32	,39306 *				
T4V53	,48031 *				
T4V56	,34406 *				
T4V60	,47503 *				
T4V62	,50073 *				
T5V06	,42696 *				
T5V11	,33111 *				
T5V17	,56515 *				
T5V22	,33149 *				
T5V27	,54881 *				
T5V37	,49178 *				
T5V47	,41157 *				
T5V52	,22639 *				
T5V59	,34824 *				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
T1V01					
,47508					
T1V12					
,65256					
T1V18					
,60202					
T1V23					
,56728					
T1V43					
,50010					
T2V02			,35885		
T2V14			,54084		
,33457					
T2V24			,59820		
T2V29			,69224		
T2V34	-,53718		,34813		
T2V44			,48727		
T2V49			,32352		
T2V57			,55502		
T3V04				,50559	
T3V09				,64222	
T3V15				,57249	
T3V20				,54719	
T4V03	,56887				
T4V26	,75679				
T4V32	,58818				
T4V53	,68930				
T4V56	,51154				
T4V60	,67622				
T4V62	,69841				
T5V06		,61593			
T5V11		,51196			
T5V17		,68607			
T5V22		,51259			
T5V27		,35100		,62972	
T5V37		,61848			
T5V47		,47462		-,34787	
T5V52			,32173		
T5V59		,56354			

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Factor 1	,95524	-,22980	-,02688	,16250	-,08708
Factor 2	,12173	,62019	-,18537	,45281	,60096
Factor 3	,04882	,34400	,87852	,20976	-,25197
Factor 4	,25393	,59270	-,10714	-,74465	-,13507
Factor 5	,07639	-,30485	,42620	-,41238	,74131

**CONSISTENCIA INTERNA DE LOS FACTORES
SALIDA DEL SPSS, COMANDO RELIABILITY**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

FACTOR N°1

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T4V03	27,8022	34,5390	,4355	,7730
T4V26	26,9304	31,9477	,6389	,7271
T4V32	27,0418	37,5876	,4616	,7647
T4V53	26,5487	35,3433	,5395	,7499
T4V56	27,0752	38,9245	,3774	,7778
T4V60	26,7437	33,9621	,5678	,7434
T4V62	27,0167	32,9662	,5495	,7472

Reliability Coefficients

N of Cases = 359,0

N of Items = 7

Alpha = ,7830

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

FACTOR N°2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T5V06	25,3911	28,7934	,4048	,6337
T5V11	26,5140	28,5586	,3091	,6626
T5V17	25,9916	25,9467	,5293	,5943
T5V22	25,9078	30,5321	,3084	,6582
T5V37	26,0615	27,6769	,4548	,6190
T5V47	26,4777	29,8132	,3345	,6519
T5V59	26,7570	27,6971	,3539	,6494

Reliability Coefficients

N of Cases = 358,0

N of Items = 7

Alpha = ,6741

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

FACTOR N°3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
??				

??

T2V02	26,4485	37,7620	,2156	,5842
T2V14	25,8969	35,2435	,3583	,5418
T2V24	26,4262	35,5972	,3967	,5330
T2V29	27,6741	39,0024	,4509	,5443
T2V34	25,0084	37,2038	,2338	,5794
T2V44	25,5348	36,4841	,2623	,5712
T2V49	26,2591	38,0528	,2147	,5836
T2V57	25,4540	36,9246	,3212	,5539
T5V52	24,4568	40,0868	,1875	,5869

Reliability Coefficients

N of Cases = 359,0

N of Items = 9

Alpha = ,5934

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

FACTOR N°4

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T3V04	23,3008	9,0266	,3046	,6063
T3V09	23,6546	7,9418	,4226	,5481
T3V15	23,4095	9,0246	,3696	,5779
T3V20	23,5571	8,1860	,3759	,5733
T5V27	23,5265	7,8869	,4246	,5468

Reliability Coefficients

N of Cases = 359,0

N of Items = 5

Alpha = ,6252

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

FACTOR N°5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T1V01	22,7437	9,2805	,2938	,5419
T1V12	22,8691	8,1588	,4047	,4790
T1V18	23,6964	8,1953	,3229	,5304
T1V23	22,7409	8,4606	,3516	,5106
T1V43	22,8022	9,3770	,3033	,5376

Reliability Coefficients

N of Cases = 359,0

N of Items = 5

Alpha = ,5761

SALIDAS DEL SPSS
DEL ESTUDIO DE T_sIL EN DIRECTIVOS

**FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE LAS VARIABLES
SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS**

SEXO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	24	19,0	19,0	19,0
	2	102	81,0	81,0	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 24:Gráfica de barras de sexo

Valid cases 126 Missing cases 0

EDAD

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	30	23,8	23,8	23,8
	2	58	46,0	46,0	69,8
	3	28	22,2	22,2	92,1
	4	10	7,9	7,9	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 25:Gráfica de barras de eda2

Valid cases 126 Missing cases 0 Std dev ,911

ESTUDIOS

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	19	15,1	15,1	15,1
	2	37	29,4	29,4	44,4
	3	25	19,8	19,8	64,3
	4	45	35,7	35,7	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 21:Gráfica de barras de estu

Valid cases 126 Missing cases 0

PUESTO

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	8	6,3	6,3	6,3
	2	11	8,7	8,7	15,1
	3	107	84,9	84,9	100,0
	Total	126	100,0	100,0	

Hi-Res Chart # 23:Gráfica de barras de pues

Valid cases 126 Missing cases 0

EMPRESA

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
-------------	-------	-----------	---------	---------------	-------------

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 3,9603 Std Err ,2362 Min ,0000 Skewness ,9200
 Median 3,0000 Variance 7,0304 Max 13,0000 S E Skew ,2157
 5% Trim 3,7945 Std Dev 2,6515 Range 13,0000 Kurtosis ,9155
 95% CI for Mean (3,4928; 4,4278) IQR 4,0000 S E Kurt ,4282

Frequency Stem & Leaf
 10,00 0 . 0000000000
 7,00 1 . 0000000
 21,00 2 . 0000000000000000000000
 29,00 3 . 00000000000000000000000000000000
 15,00 4 . 0000000000000000
 11,00 5 . 00000000000
 16,00 6 . 000000000000000000
 5,00 7 . 00000
 3,00 8 . 000
 3,00 9 . 000
 2,00 10 . 00
 3,00 11 . 000
 1,00 Extremes (13,0)

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
		13 Case: 76		0	Case: 80
		11 Case: 36		0	Case: 49
		11 Case: 55		0	Case: 41
		11 Case: 16		0	Case: 15
		10 Case: 73		0	Case: 120

Note: Only a partial list of cases with the value 10 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value 0 are shown in the table of lower extremes.

TRES tres

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 3,2460 Std Err ,2281 Min ,0000 Skewness 1,0784
 Median 3,0000 Variance 6,5550 Max 12,0000 S E Skew ,2157
 5% Trim 3,0476 Std Dev 2,5603 Range 12,0000 Kurtosis ,9878
 95% CI for Mean (2,7946; 3,6974) IQR 4,0000 S E Kurt ,4282

Frequency Stem & Leaf
 12,00 0 . 000000000000
 23,00 1 . 000000000000000000000000
 25,00 2 . 000000000000000000000000000000
 20,00 3 . 000000000000000000000000000000
 13,00 4 . 0000000000000000
 10,00 5 . 00000000000
 8,00 6 . 000000000
 7,00 7 . 0000000
 2,00 8 . 00
 2,00 9 . 00
 2,00 10 . 00
 2,00 Extremes (11,0), (12,0)

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	12	Case: 4		0	Case: 76
	11	Case: 19		0	Case: 119
	10	Case: 69		0	Case: 121
	10	Case: 15		0	Case: 53
	9	Case: 101		0	Case: 23

Note: Only a partial list of cases with the value are shown in the table of upper extremes. 9

Note: Only a partial list of cases with the value are shown in the table of lower extremes. 0

CUATRO cuatro

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean	3,0397	Std Err	,2324	Min	,0000	Skewness	,7607
Median	3,0000	Variance	6,8064	Max	10,0000	S E Skew	,2157
5% Trim	2,8713	Std Dev	2,6089	Range	10,0000	Kurtosis	-,1877
95% CI for Mean	(2,5797; 3,4997)			IQR	4,0000	S E Kurt	,4282

Frequency	Stem &	Leaf
24,00	0 .	000000000000000000000000
20,00	1 .	000000000000000000000000
18,00	2 .	000000000000000000000000
17,00	3 .	000000000000000000000000
14,00	4 .	000000000000000000000000
10,00	5 .	000000000000000000000000
8,00	6 .	000000000000000000000000
5,00	7 .	000000000000000000000000
5,00	8 .	000000000000000000000000
3,00	9 .	000000000000000000000000
2,00	10 .	000000000000000000000000

Stem width: 1
Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	10	Case: 32		0	Case: 76
	10	Case: 29		0	Case: 49
	9	Case: 15		0	Case: 126
	9	Case: 3		0	Case: 62
	9	Case: 37		0	Case: 64

Note: Only a partial list of cases with the value are shown in the table of lower extremes. 0

CINCO cinco

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 6,0556 Std Err ,3184 Min ,0000 Skewness ,2584
 Median 6,0000 Variance 12,7729 Max 16,0000 S E Skew ,2157
 5% Trim 5,9709 Std Dev 3,5739 Range 16,0000 Kurtosis -,4763
 95% CI for Mean (5,4254; 6,6857) IQR 6,0000 S E Kurt ,4282

Frequency Stem & Leaf
 6,00 0 . 000000
 8,00 1 . 00000000
 10,00 2 . 0000000000
 12,00 3 . 000000000000
 6,00 4 . 000000
 17,00 5 . 0000000000000000
 13,00 6 . 00000000000000
 8,00 7 . 00000000
 11,00 8 . 000000000000
 12,00 9 . 000000000000
 10,00 10 . 0000000000
 6,00 11 . 000000
 3,00 12 . 000
 1,00 13 . 0
 1,00 14 . 0
 1,00 15 . 0
 1,00 16 . 0

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
	16	Case: 71		0	Case: 33
	15	Case: 67		0	Case: 21
	14	Case: 48		0	Case: 100
	13	Case: 10		0	Case: 109
	12	Case: 45		0	Case: 55

Note: Only a partial list of cases with the value 12 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value 0 are shown in the table of lower extremes.

SEIS seis

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean 9,3016 Std Err ,3848 Min ,0000 Skewness ,7025
 Median 9,0000 Variance 18,6603 Max 26,0000 S E Skew ,2157
 5% Trim 9,1270 Std Dev 4,3198 Range 26,0000 Kurtosis 1,3962
 95% CI for Mean (8,5400; 10,0632) IQR 5,0000 S E Kurt ,4282

Frequency Stem & Leaf
 1,00 0 . 0
 1,00 1 . 0
 4,00 2 . 0000
 3,00 3 . 000
 7,00 4 . 0000000
 5,00 5 . 00000

```

11,00      6 . 000000000000
14,00      7 . 000000000000000
 8,00      8 . 000000000
12,00      9 . 000000000000
17,00     10 . 00000000000000000
13,00     11 . 000000000000000
 3,00     12 . 000
12,00     13 . 000000000000000
 2,00     14 . 00
 3,00     15 . 000
 3,00     16 . 000
 2,00     17 . 00
 1,00     18 . 0
 4,00 Extremes (20,0), (21,0), (26,0)
    
```

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
		26 Case: 42		0	Case: 33
		21 Case: 100		1	Case: 29
		20 Case: 109		2	Case: 45
		20 Case: 11		2	Case: 89
		18 Case: 84		2	Case: 40

Note: Only a partial list of cases with the value 2 are shown in the table of lower extremes.

SIETE siete

Valid cases: 126,0 Missing cases: ,0 Percent missing: ,0

Mean	4,6190	Std Err	,3778	Min	,0000	Skewness	1,0793
Median	3,0000	Variance	17,9817	Max	19,0000	S E Skew	,2157
5% Trim	4,2866	Std Dev	4,2405	Range	19,0000	Kurtosis	,6687
95% CI for Mean	(3,8714; 5,3667)			IQR	6,0000	S E Kurt	,4282

```

Frequency  Stem & Leaf
20,00     0 . 0000000000000000000000000
13,00     1 . 000000000000000
16,00     2 . 0000000000000000000
16,00     3 . 0000000000000000000
12,00     4 . 000000000000000
 7,00     5 . 0000000
 6,00     6 . 000000
 9,00     7 . 000000000
 3,00     8 . 000
 5,00     9 . 00000
 4,00    10 . 0000
 4,00    11 . 0000
 3,00    12 . 000
 4,00    13 . 0000
 1,00    14 . 0
 3,00 Extremes (16,0), (17,0), (19,0)
    
```

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)

Extreme Values

5	Highest	Case #	5	Lowest	Case #
		19	Case: 89	0	Case: 72
		17	Case: 33	0	Case: 67
		16	Case: 62	0	Case: 3
		14	Case: 23	0	Case: 101
		13	Case: 56	0	Case: 99

Note: Only a partial list of cases with the value 13 are shown in the table of upper extremes.

Note: Only a partial list of cases with the value 0 are shown in the table of lower extremes.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES SALIDA DEL SPSS, COMANDO FRECUENCIAS

T1V03

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	10	9,2	9,2	11,0
	3	15	13,8	13,8	24,8
	4	16	14,7	14,7	39,4
	5	26	23,9	23,9	63,3
	6	32	29,4	29,4	92,7
	7	8	7,3	7,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,670	Std dev	1,522	Variance	2,316
Kurtosis	-,663	S E Kurt	,459	Skewness	-,499
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T1V10

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	8	7,3	7,3	9,2
	3	9	8,3	8,3	17,4
	4	30	27,5	27,5	45,0
	5	17	15,6	15,6	60,6
	6	36	33,0	33,0	93,6
	7	7	6,4	6,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,725	Std dev	1,446	Variance	2,090
Kurtosis	-,404	S E Kurt	,459	Skewness	-,516
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T1V15

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	7	6,4	6,4	7,3
	3	4	3,7	3,7	11,0
	4	6	5,5	5,5	16,5
	5	23	21,1	21,1	37,6
	6	50	45,9	45,9	83,5
	7	18	16,5	16,5	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	5,431	Std dev	1,370	Variance	1,877
Kurtosis	1,459	S E Kurt	,459	Skewness	-1,350
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V19

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	4	3,7	3,7	4,6
	3	7	6,4	6,4	11,0
	4	15	13,8	13,8	24,8
	5	23	21,1	21,1	45,9
	6	41	37,6	37,6	83,5
	7	18	16,5	16,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	5,294	Std dev	1,356	Variance	1,839
Kurtosis	,415	S E Kurt	,459	Skewness	-,891
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V22

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	3	2,8	2,8	3,7
	3	7	6,4	6,4	10,1
	4	24	22,0	22,0	32,1
	5	26	23,9	23,9	56,0
	6	38	34,9	34,9	90,8
	7	10	9,2	9,2	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	5,064	Std dev	1,264	Variance	1,598
Kurtosis	,231	S E Kurt	,459	Skewness	-,655
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V28

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	3	2,8	2,8	2,8
	3	4	3,7	3,7	6,4
	4	6	5,5	5,5	11,9
	5	21	19,3	19,3	31,2
	6	58	53,2	53,2	84,4
	7	17	15,6	15,6	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	5,633	Std dev	1,103	Variance	1,216
Kurtosis	2,352	S E Kurt	,459	Skewness	-1,421
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T1V32

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	2	1,8	1,8	2,8
	3	4	3,7	3,7	6,4
	4	21	19,3	19,3	25,7
	5	30	27,5	27,5	53,2
	6	36	33,0	33,0	86,2
	7	15	13,8	13,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	5,248	Std dev	1,218	Variance	1,484
Kurtosis	,709	S E Kurt	,459	Skewness	-,708
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T2V05

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	15	13,8	13,8	15,6
	3	17	15,6	15,6	31,2
	4	14	12,8	12,8	44,0
	5	27	24,8	24,8	68,8
	6	27	24,8	24,8	93,6
	7	7	6,4	6,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,450	Std dev	1,584	Variance	2,509
Kurtosis	-,981	S E Kurt	,459	Skewness	-,319
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T2V07

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	5	4,6	4,6	4,6
	2	13	11,9	11,9	16,5
	3	9	8,3	8,3	24,8
	4	16	14,7	14,7	39,4
	5	34	31,2	31,2	70,6
	6	24	22,0	22,0	92,7
	7	8	7,3	7,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,514	Std dev	1,608	Variance	2,585
Kurtosis	-,516	S E Kurt	,459	Skewness	-,570
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T2V12

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	7	6,4	6,4	6,4
	2	17	15,6	15,6	22,0
	3	22	20,2	20,2	42,2
	4	6	5,5	5,5	47,7
	5	31	28,4	28,4	76,1
	6	23	21,1	21,1	97,2
	7	3	2,8	2,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,083	Std dev	1,673	Variance	2,799
Kurtosis	-1,170	S E Kurt	,459	Skewness	-,254
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T2V16

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	9	8,3	8,3	10,1
	3	9	8,3	8,3	18,3
	4	22	20,2	20,2	38,5
	5	33	30,3	30,3	68,8
	6	26	23,9	23,9	92,7
	7	8	7,3	7,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,697	Std dev	1,424	Variance	2,028
Kurtosis	-,157	S E Kurt	,459	Skewness	-,565
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T2V24

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	10	9,2	9,2	9,2
	2	16	14,7	14,7	23,9
	3	24	22,0	22,0	45,9
	4	15	13,8	13,8	59,6
	5	23	21,1	21,1	80,7
	6	19	17,4	17,4	98,2
	7	2	1,8	1,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	3,826	Std dev	1,643	Variance	2,701
Kurtosis	-1,075	S E Kurt	,459	Skewness	-,085
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T2V27

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	12	11,0	11,0	11,9
	3	18	16,5	16,5	28,4
	4	20	18,3	18,3	46,8
	5	35	32,1	32,1	78,9
	6	20	18,3	18,3	97,2
	7	3	2,8	2,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,358	Std dev	1,371	Variance	1,880
Kurtosis	-,712	S E Kurt	,459	Skewness	-,322
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T2V31

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	3,7	3,7	3,7
	2	12	11,0	11,0	14,7
	3	16	14,7	14,7	29,4
	4	9	8,3	8,3	37,6
	5	36	33,0	33,0	70,6
	6	25	22,9	22,9	93,6
	7	7	6,4	6,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,505	Std dev	1,585	Variance	2,512
Kurtosis	-,669	S E Kurt	,459	Skewness	-,520
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T3V02

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	24	22,0	22,0	22,0
	2	33	30,3	30,3	52,3
	3	19	17,4	17,4	69,7
	4	4	3,7	3,7	73,4
	5	20	18,3	18,3	91,7
	6	9	8,3	8,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	2,908	Std dev	1,647	Variance	2,714
Kurtosis	-1,023	S E Kurt	,459	Skewness	,554
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T3V09

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	13	11,9	11,9	11,9
	2	27	24,8	24,8	36,7
	3	23	21,1	21,1	57,8
	4	2	1,8	1,8	59,6
	5	32	29,4	29,4	89,0
	6	11	10,1	10,1	99,1
	7	1	,9	,9	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	3,459	Std dev	1,670	Variance	2,788
Kurtosis	-1,328	S E Kurt	,459	Skewness	,128
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T3V18

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	25	22,9	22,9	22,9
	2	49	45,0	45,0	67,9
	3	11	10,1	10,1	78,0
	4	9	8,3	8,3	86,2
	5	7	6,4	6,4	92,7
	6	5	4,6	4,6	97,2
	7	3	2,8	2,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	2,550	Std dev	1,543	Variance	2,379
Kurtosis	,935	S E Kurt	,459	Skewness	1,284
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V21

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	58	53,2	53,2	53,2
	2	41	37,6	37,6	90,8
	3	5	4,6	4,6	95,4
	4	1	,9	,9	96,3
	5	2	1,8	1,8	98,2
	7	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	1,679	Std dev	1,070	Variance	1,146
Kurtosis	11,105	S E Kurt	,459	Skewness	2,936
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V23

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	15	13,8	13,8	13,8
	2	33	30,3	30,3	44,0
	3	24	22,0	22,0	66,1
	4	11	10,1	10,1	76,1
	5	17	15,6	15,6	91,7
	6	5	4,6	4,6	96,3
	7	4	3,7	3,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	3,119	Std dev	1,609	Variance	2,587
Kurtosis	-,417	S E Kurt	,459	Skewness	,645
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V26

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	7	6,4	6,4	6,4
	2	25	22,9	22,9	29,4
	3	14	12,8	12,8	42,2
	4	8	7,3	7,3	49,5
	5	25	22,9	22,9	72,5
	6	22	20,2	20,2	92,7
	7	8	7,3	7,3	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,073	Std dev	1,829	Variance	3,346
Kurtosis	-1,325	S E Kurt	,459	Skewness	-,101
S E Skew	,231				

Valid cases	109	Missing cases	0
-------------	-----	---------------	---

T3V29

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	35	32,1	32,1	32,1
	2	30	27,5	27,5	59,6
	3	17	15,6	15,6	75,2
	4	6	5,5	5,5	80,7
	5	9	8,3	8,3	89,0
	6	10	9,2	9,2	98,2
	7	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	2,651	Std dev	1,723	Variance	2,970
Kurtosis	-,275	S E Kurt	,459	Skewness	,933
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T3V30

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	17	15,6	15,6	16,5
	3	18	16,5	16,5	33,0
	4	21	19,3	19,3	52,3
	5	26	23,9	23,9	76,1
	6	22	20,2	20,2	96,3
	7	4	3,7	3,7	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	4,248	Std dev	1,485	Variance	2,207
Kurtosis	-1,006	S E Kurt	,459	Skewness	-,143
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T3V33

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	21	19,3	19,3	19,3
	2	23	21,1	21,1	40,4
	3	26	23,9	23,9	64,2
	4	10	9,2	9,2	73,4
	5	18	16,5	16,5	89,9
	6	9	8,3	8,3	98,2
	7	2	1,8	1,8	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	3,147	Std dev	1,666	Variance	2,775
Kurtosis	-,872	S E Kurt	,459	Skewness	,412
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T4V04

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	8	7,3	7,3	7,3
	3	7	6,4	6,4	13,8
	4	6	5,5	5,5	19,3
	5	19	17,4	17,4	36,7
	6	40	36,7	36,7	73,4
	7	29	26,6	26,6	100,0

		Total	109	100,0	100,0
Mean	5,495	Std dev	1,476	Variance	2,178
Kurtosis	,315	S E Kurt	,459	Skewness	-1,082
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T4V06

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	9	8,3	8,3	8,3
	3	6	5,5	5,5	13,8
	4	11	10,1	10,1	23,9
	5	19	17,4	17,4	41,3
	6	53	48,6	48,6	89,9
	7	11	10,1	10,1	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	5,229	Std dev	1,385	Variance	1,919
Kurtosis	,314	S E Kurt	,459	Skewness	-1,082
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T4V11

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	4	1	,9	,9	,9
	5	7	6,4	6,4	7,3
	6	51	46,8	46,8	54,1
	7	50	45,9	45,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	6,376	Std dev	,650	Variance	,422
Kurtosis	,519	S E Kurt	,459	Skewness	-,765
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T4V14

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	3	2	1,8	1,8	2,8
	4	5	4,6	4,6	7,3
	5	27	24,8	24,8	32,1
	6	53	48,6	48,6	80,7
	7	21	19,3	19,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	5,752	Std dev	,983	Variance	,966
Kurtosis	4,592	S E Kurt	,459	Skewness	-1,449
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T4V20

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	1	,9	,9	,9
	3	2	1,8	1,8	2,8
	4	4	3,7	3,7	6,4
	5	10	9,2	9,2	15,6
	6	48	44,0	44,0	59,6
	7	44	40,4	40,4	100,0
		-----	-----	-----	

		Total	109	100,0	100,0
Mean	6,147	Std dev	,970	Variance	,941
Kurtosis	3,737	S E Kurt	,459	Skewness	-1,664
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T5V01

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	4	4	3,7	3,7	5,5
	5	14	12,8	12,8	18,3
	6	56	51,4	51,4	69,7
	7	33	30,3	30,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	6,009	Std dev	1,023	Variance	1,046
Kurtosis	9,173	S E Kurt	,459	Skewness	-2,346
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T5V08

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	2	1,8	1,8	1,8
	2	10	9,2	9,2	11,0
	3	12	11,0	11,0	22,0
	4	4	3,7	3,7	25,7
	5	32	29,4	29,4	55,0
	6	34	31,2	31,2	86,2
	7	15	13,8	13,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,982	Std dev	1,575	Variance	2,481
Kurtosis	-,275	S E Kurt	,459	Skewness	-,795
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T5V13

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	4	3,7	3,7	3,7
	2	16	14,7	14,7	18,3
	3	18	16,5	16,5	34,9
	4	16	14,7	14,7	49,5
	5	23	21,1	21,1	70,6
	6	26	23,9	23,9	94,5
	7	6	5,5	5,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	109	100,0	100,0	

Mean	4,284	Std dev	1,639	Variance	2,687
Kurtosis	-1,041	S E Kurt	,459	Skewness	-,238
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T5V17

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	,9	,9	,9
	2	1	,9	,9	1,8
	4	2	1,8	1,8	3,7
	5	18	16,5	16,5	20,2
	6	53	48,6	48,6	68,8
	7	34	31,2	31,2	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	6,028	Std dev	,967	Variance	,934
Kurtosis	7,971	S E Kurt	,459	Skewness	-2,061
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

T5V25

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	1	,9	,9	,9
	3	1	,9	,9	1,8
	4	5	4,6	4,6	6,4
	5	14	12,8	12,8	19,3
	6	56	51,4	51,4	70,6
	7	32	29,4	29,4	100,0
	Total	109	100,0	100,0	
Mean	6,009	Std dev	,918	Variance	,843
Kurtosis	3,357	S E Kurt	,459	Skewness	-1,409
S E Skew	,231				
Valid cases	109	Missing cases	0		

**ESTRUCTURA FACTORIAL DE LAS TEORIAS
SALIDA DEL SPSS, COMANDO FACTOR ANALYSIS**

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,70598

Bartlett Test of Sphericity = 584,75853, Significance = ,00000

1-tailed Significance of Correlation Matrix:

' . ' is printed for diagonal elements.

	T1V03	T1V10	T1V15	T1V19	T1V28
T1V03	,				
T1V10	,02405	,			
T1V15	,00005	,14435	,		
T1V19	,00023	,00042	,00000	,	
T1V28	,00014	,00045	,00044	,00000	,
T1V32	,00079	,04300	,00000	,00000	,00000
T2V05	,24764	,06832	,02070	,49316	,02677
T2V12	,38157	,46030	,07057	,45569	,19313
T2V16	,10683	,01976	,01250	,05738	,00095
T2V24	,36940	,36211	,19533	,28233	,06870
T2V27	,39383	,00754	,15170	,11228	,21793
T2V31	,22351	,35152	,02461	,36344	,09212
T3V30	,19757	,41945	,37755	,35341	,25859
T4V06	,16163	,18339	,47551	,18846	,15525
T4V11	,33028	,01854	,47095	,33357	,01066
T4V20	,00069	,00878	,00010	,00000	,00000
T5V01	,28325	,17767	,30279	,48059	,00261
T5V08	,13440	,18360	,25503	,15745	,49416
T5V13	,10389	,08725	,28078	,24692	,20404
T5V17	,16455	,00067	,14369	,00037	,07346
T5V25	,40088	,11985	,42262	,03956	,01641
T1V22	,02438	,00030	,06725	,00001	,00000
	T1V32	T2V05	T2V12	T2V16	T2V24
T1V32	,				
T2V05	,15020	,			
T2V12	,48559	,00000	,		
T2V16	,00413	,07489	,34819	,	
T2V24	,30458	,00531	,00010	,08637	,
T2V27	,48493	,00340	,00344	,00371	,00000
T2V31	,01703	,23128	,11313	,00305	,00049
T3V30	,27500	,13453	,48818	,03370	,05901
T4V06	,36291	,00081	,00607	,03717	,02020
T4V11	,14217	,24082	,17484	,05462	,18143
T4V20	,00001	,02295	,49246	,03584	,17150
T5V01	,25085	,26670	,43529	,41422	,30089
T5V08	,17807	,12535	,00831	,00147	,06570
T5V13	,44900	,05136	,00862	,07273	,03876
T5V17	,06824	,14875	,25293	,11949	,30399
T5V25	,03701	,36007	,19281	,14725	,42031
T1V22	,00034	,42704	,03227	,02050	,31904
	T2V27	T2V31	T3V30	T4V06	T4V11
T2V27	,				
T2V31	,04930	,			
T3V30	,05251	,00015	,		
T4V06	,00947	,31001	,09743	,	
T4V11	,44326	,24845	,06978	,08962	,
T4V20	,13558	,00145	,09109	,05512	,01073
T5V01	,11388	,26770	,16827	,11459	,00768
T5V08	,19110	,01111	,03352	,00688	,02527
T5V13	,05724	,05030	,28691	,02093	,21821

T5V17	,02507	,02036	,08790	,30081	,27773
T5V25	,20919	,38386	,06265	,03027	,00336
T1V22	,46714	,21573	,08167	,24917	,00282
	T4V20	T5V01	T5V08	T5V13	T5V17
T4V20	,				
T5V01	,07533	,			
T5V08	,22072	,42896	,		
T5V13	,34913	,19142	,00077	,	
T5V17	,00000	,14384	,10324	,00187	,
T5V25	,00034	,01995	,15990	,31196	,05235
T1V22	,00029	,02657	,19511	,12380	,05076
	T5V25	T1V22			
T5V25	,				
T1V22	,03432	,			

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
T1V03	1,00000	*	1	4,18423	19,0	19,0
T1V10	1,00000	*	2	2,61059	11,9	30,9
T1V15	1,00000	*	3	1,66823	7,6	38,5
T1V19	1,00000	*	4	1,55015	7,0	45,5
T1V28	1,00000	*	5	1,30784	5,9	51,5
T1V32	1,00000	*	6	1,16890	5,3	56,8
T2V05	1,00000	*	7	1,04674	4,8	61,5
T2V12	1,00000	*	8	,88974	4,0	65,6
T2V16	1,00000	*	9	,85865	3,9	69,5
T2V24	1,00000	*	10	,83442	3,8	73,3
T2V27	1,00000	*	11	,73622	3,3	76,6
T2V31	1,00000	*	12	,66424	3,0	79,6
T3V30	1,00000	*	13	,65290	3,0	82,6
T4V06	1,00000	*	14	,57432	2,6	85,2
T4V11	1,00000	*	15	,55704	2,5	87,7
T4V20	1,00000	*	16	,51938	2,4	90,1
T5V01	1,00000	*	17	,46888	2,1	92,2
T5V08	1,00000	*	18	,42600	1,9	94,2
T5V13	1,00000	*	19	,41694	1,9	96,1
T5V17	1,00000	*	20	,35378	1,6	97,7
T5V25	1,00000	*	21	,29736	1,4	99,0
T1V22	1,00000	*	22	,21345	1,0	100,0

PC extracted 4 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
T1V03	,42035			
T1V10	,49191			
T1V15	,53869		-,47904	
T1V19	,61977	-,40617		
T1V28	,69590			
T1V32	,62153			
T2V05		,42054	-,40480	
T2V12		,61055		
T2V16	,48179			
T2V24		,53884		
T2V27		,47515		
T2V31				-,50838
T3V30			,45213	-,46957

T4V06		,48746		
T4V11			,48917	
T4V20	,72353			
T5V01				,55131
T5V08		,50016		
T5V13		,48261		
T5V17	,47143			
T5V25			,46749	
T1V22	,52780			

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
T1V03	,43031	*	1	4,18423	19,0	19,0
T1V10	,26708	*	2	2,61059	11,9	30,9
T1V15	,55346	*	3	1,66823	7,6	38,5
T1V19	,60517	*	4	1,55015	7,0	45,5
T1V28	,61838	*				
T1V32	,51084	*				
T2V05	,59599	*				
T2V12	,59023	*				
T2V16	,30758	*				
T2V24	,40381	*				
T2V27	,36879	*				
T2V31	,49370	*				
T3V30	,52958	*				
T4V06	,41626	*				
T4V11	,45618	*				
T4V20	,55381	*				
T5V01	,43258	*				
T5V08	,36477	*				
T5V13	,33953	*				
T5V17	,31315	*				
T5V25	,37505	*				
T1V22	,48696	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 6 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
T1V03	,63573			
T1V10				
T1V15	,68760			
T1V19	,76907			
T1V28	,67038			,40197
T1V32	,69584			
T2V05		,73610		
T2V12		,76391		
T2V16			,41254	
T2V24		,58586		
T2V27		,55205		
T2V31			,65128	
T3V30			,69851	
T4V06		,48881		
T4V11				,66617
T4V20	,60508			
T5V01				,59213
T5V08			,49372	
T5V13			,42663	
T5V17			,42879	
T5V25				,57806
T1V22	,45069			,49277

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Factor 1	,78489	,29812	,34762	,41741
Factor 2	-,46743	,77024	,43272	-,03154
Factor 3	-,39236	-,42311	,38191	,72193
Factor 4	-,10727	,37261	-,73896	,55100

CONSISTENCIA INTERNA DE LOS FACTORES

SALIDA DEL SPSS, COMANDO RELIABILITY

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

FACTOR N°1

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T1V03	22,1193	13,8838	,4299	,7435
T1V15	21,3578	13,5838	,5559	,6874
T1V19	21,4954	13,4930	,5765	,6793
T1V20	20,6422	16,2504	,4965	,7166
T1V32	21,5413	14,4728	,5521	,6909

Reliability Coefficients

N of Cases = 109,0

N of Items = 5

Alpha = ,7484

FACTOR N°2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T2V05	17,4954	17,3819	,4749	,6201
T2V06	16,7156	20,0758	,3358	,6766
T2V12	17,8624	16,5827	,4978	,6090
T2V24	18,1193	17,2542	,4547	,6296
T2V27	17,5872	19,0039	,4416	,6368

Reliability Coefficients

N of Cases = 109,0

N of Items = 5

Alpha = ,6859

FACTOR N°3

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T3V08	23,7615	17,7944	,3839	,5217
T3V13	24,4587	18,5284	,2950	,5645
T3V16	24,0459	19,1923	,3332	,5453
T3V17	22,7156	21,9091	,2801	,5703
T3V30	24,4954	19,3634	,2913	,5630
T3V31	24,2385	17,5722	,3985	,5147

Reliability Coefficients

N of Cases = 109,0

N of Items = 6

Alpha = ,5925

FACTOR N°4

??

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
T4V01	23,0826	7,1135	,3222	,5689
T4V11	22,7156	8,1313	,3682	,5623
T4V22	24,0275	5,8418	,4055	,5284
T4V25	23,0826	7,5765	,2966	,5798
T4V28	23,4587	6,2136	,4526	,4946

Reliability Coefficients

N of Cases = 109,0

N of Items = 5

Alpha = ,6041