

Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares¹

Change in leadership styles of military students

ALEJANDRO CASTRO SOLANO² Y MARÍA MARTINA CASULLO³

RESUMEN

Se presentan los datos correspondientes a un estudio en el que participaron 66 estudiantes militares. El objetivo principal fue analizar el grado de cambio en las habilidades para liderar de cadetes militares luego de dos años de entrenamiento en una escuela para la formación de oficiales. Como segundo objetivo se verificó si existían diferencias individuales según el grado de rendimiento militar previo. Se administró un instrumento para evaluar los estilos de liderazgo (CELID, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) que operacionaliza la teoría del liderazgo de Bass (Bass y Avolio, 1990), administrándose dos veces al mismo grupo en un seguimiento longitudinal de dos años. Los resultados señalan que existe cambio en las habilidades para liderar de los jóvenes que tenían un rendimiento militar previo término-medio y término medio-bajo, mostrando una mejora en su capacidad de conducción relacionada con un estilo transformacional. Asimismo este grupo disminuyó el empleo de estrategias de liderazgo relacionadas con un estilo transaccional y *laissez faire*. Los jóvenes que al ingreso a la institución mostraron un rendimiento alto no evidenciaron cambio en sus estilos de liderazgo.

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

2. Dr. en Psicología. Investigador del CONICET. Investigador principal del proyecto "El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares", Ministerio de Defensa, Ejército Argentino. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

3. Dra. en Psicología. Profesora, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Investigadora del CONICET.

Palabras clave:

Liderazgo, Psicología Militar, Entrenamiento

ABSTRACT

Data corresponding to 66 military students were gathered. The main objective was to analyze the degree of change in leadership styles after two years of military training in an Argentine army school. As a secondary goal it was verified individual differences according to previous military performance. It was administered an instrument to assess leadership styles on the basis of Bass' theory (CELID, Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). It was administered twice with an interval period of two years in a longitudinal follow-up. The results point out the presence of change in the competences to lead of cadets that had yielded an average and under-average military performance during their military training. These cadets showed an improvement related to their transformational style of leadership. Also this group diminishes strategies of leadership related to a transactional and a laissez faire style. Those cadets that had showed a high-average performance at the admittance to the military program didn't evidence change in their leadership styles.

Key Words:

Leadership, Military Psychology, Training

INTRODUCCION

¿Se nace líder o se hace un líder? ¿Es posible entrenar las habilidades para liderar de un grupo de estudiantes cadetes que realizan estudios académicos y militares? ¿Son eficaces los programas de entrenamiento de jóvenes líderes militares? Con estas preguntas en mente decidimos concretar una investigación con el objetivo de valorar el cambio en los estilos de liderazgo de cadetes que realizan un programa de formación combinada académico y militar durante su formación como oficiales.

Las corrientes clásicas que estudiaron el liderazgo consideraban que se nacía líder. Estas teorías del “Gran Hombre” se encargaban de identificar los rasgos de personajes extraordinarios (Northouse, 1997). El estudio minucioso de las biografías de personajes famosos nos daría una idea de las habilidades que poseían estas personalidades para sobresalir en la historia de la humanidad como líderes exitosos. Esta corriente se denominó estudio de los “rasgos” del líder (Stogdill, 1948; Northouse, 1997). Esta aproximación fue muy criticada a mediados del siglo XX. Por un lado los rasgos no tienen un carácter universal y por el otro si las habilidades para liderar están tan ligadas a las variables de personalidad, entonces no se podían enseñar ni aprender a ser un buen líder.

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó por lo

tanto desde modelos más estáticos basados en los rasgos psicológicos a modelos situacionales que tomaban en cuenta las variables del ambiente y de la persona y los intercambios entre el líder y los seguidores (Yukl, 2002). El grupo de Ohio (USA) dominó las investigaciones sobre el liderazgo desde los años 50 y hasta entrados los años 80 haciendo un fuerte énfasis en las conductas o acciones de los líderes. Si las conductas ejercidas son efectivas debe observarse un correlato con otros constructos tales como productividad y satisfacción en el trabajo (Stogdill, Good & Day, 1962). Desde esta perspectiva, es posible identificar las acciones de los líderes exitosos y generar un programa de entrenamiento para que el futuro líder “aprenda” dichas habilidades y competencias. Aunque este modelo tuvo gran impacto los resultados de las investigaciones resultaron inconsistentes (Northouse, 1997).

En la década del 80 surgieron aproximaciones teóricas alternativas. La principal crítica (Trice & Beyer, 1993) radicó en que se hacía referencia solo al liderazgo de “Bajo Nivel”, considerando solo los aspectos instrumentales del mismo (intercambios diarios entre líder / seguidor). Los resultados de las investigaciones que utilizaron como predictores la iniciación de estructura y la consideración han sido inconsistentes y débiles (Bass, 1990; Fisher & Edwards, 1988). Muchos de los aspectos que influyen en el liderazgo son contex-

tuales y derivados de la cultura organizacional. Estos aspectos son frecuentemente implícitos, así como la propia concepción del líder que tienen las personas en función de la cual se acepta o se rechaza la conducta del mismo (House, Hanges, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder, variable eminentemente contextual (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las investigaciones demostraron que las personas utilizan este proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor & Mischel, 1979).

Burns (1978) propuso un tipo de liderazgo transformacional en el cual el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales en función de una visión de futuro. El líder tiene que proveer cuidado a sus seguidores y estos a cambio prometen seguirlo para desarrollar la visión. Bass (1985) sobre la base de estas ideas desarrolló una teoría sobre el liderazgo transformacional. El autor afirma que las teorías del liderazgo se focalizaron exclusivamente en los intercambios que se producían entre el líder y los seguidores, en la clarificación de objetivos y metas y la sanción derivada según se alcancen o no las mismas (Bass, 1998). El autor considera que una teoría del liderazgo debe explicar cómo los seguidores trascienden sus propios intereses personales, por los

objetivos del grupo o de la institución para alcanzar niveles óptimos de rendimiento. El líder (llamado en este caso transformacional o carismático) actúa sintetizando la información del medio, donde su propio sistema de valores se vuelve un organizador importante para los seguidores. El foco de esta nueva teoría del liderazgo se basa en los componentes transformacionales de los líderes para elevar la motivación y el compromiso de los seguidores. En concreto, este estilo de liderazgo transforma el autoconcepto de los seguidores identificando las metas personales de la organización y suplantando el sistema de valores personales por los del líder. El compromiso logrado por los líderes transformacionales provee cohesión, y permite a los grupos enfrentar dificultades o retos importantes.

El entrenamiento en las habilidades para liderar

A pesar de la gran cantidad de programas implementados por las organizaciones para el entrenamiento de los líderes, se han llevado a cabo muy pocas investigaciones para revisar la efectividad de los mismos (Yukl, 2002). La mayoría de ellos están basados en alguna teoría del liderazgo tales como la teoría de la contingencia (Fiedler & Chemers, 1982), el modelo de decisión normativa (Vroom & Yago, 1988) el liderazgo transformacional (Bass, 1996) ó la teoría del

liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1984). Las investigaciones demuestran que si bien estos programas mejoran las habilidades del liderazgo (Bass, 1990; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim & Neider, 1988), aún no queda claro si este es el resultado del propio programa o de la experiencia interpersonal que las personas sometidas al programa adquieren durante la ejecución del mismo.

Según Yukl (2002) las técnicas que resultan más prometedoras para el entrenamiento del liderazgo son los ejercicios simulados, el estudio por medio de casos y los métodos conductuales mediante técnicas de modelado. Un lugar especial merece la consideración del aprendizaje de la experiencia misma (Lindsey, Homes & McCall, 1987). La asignación provisoria de una persona a una posición de mando permite ajustar y refinar las competencias del líder. Los superiores proveen así apoyo y guía para el desempeño (coaching y mentoring). Los valores y las conductas se aprenden en función del ejemplo personal de los superiores competentes que sirven de guías actitudinales para la acción eficaz (Manz & Sims, 1981; Mc Call, Lombardo & Morrison, 1988). Asimismo los líderes pueden aprender las conductas inefectivas de aquellos superiores que fracasan en su misión (Lindsey, Homes, & Mc Call 1987; Mc Call, Lombardo & Morrison, 1988). En términos generales los estudios indican que el aprendizaje

mediante la experiencia está afectado por el grado de desafío, la variedad de las asignaciones y el apoyo provisto por el jefe (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000; McCauley, Lombardo & Usher, 1989). Yukl (2002) afirma que el manejo de situaciones difíciles y de experiencias aversivas resulta esencial, ya que se gana autoconfianza no solo de los éxitos, sino también de los fracasos. El programa de investigación del Centro de Estudios del Liderazgo demostró que los errores que los líderes comenten durante su entrenamiento, la ocurrencia de eventos estresantes y difíciles de manejar y las decisiones erróneas, son predictores de las conductas exitosas del líder en el futuro comparados con aquellos que solo experimentaron éxitos, siempre que las personas entrenadas hayan tomado responsabilidad de los errores y los hayan capitalizado a la luz de sus fortalezas y debilidades (Kovach, 1989; Kaplan, Kofodimo y Drath, 1987; McCall y Lombardo, 1983).

La literatura consultada sobre el tema permite establecer cual programa favorece una competencia o habilidad de liderazgo determinada, las condiciones óptimas para su utilización y el tipo de persona que se beneficia más de determinado tipo de entrenamiento. Los programas de entrenamiento en liderazgo resultan más útiles para aprender *competencias genéricas* y de bajo nivel enfatizando la tarea concreta que los líderes tienen que desempe-

ñar en su puesto actual de trabajo (Rothwell & Kazanas, 1994). Los líderes que se benefician más de los programas son los de menor rango, aquellos que aceptan el feed-back de los superiores y los que son menos inseguros y defensivos (Bunker & Webb, 1992; Kaplan, 1990; Kelleher, Finestone, & Lowy, 1986).

El grado de desarrollo de las competencias del líder depende de las actividades realizadas durante su formación (entrenamiento, aprendizaje experiencial, autoaprendizaje) de las condiciones facilitadoras (apoyo del jefe y ambiente de aprendizaje) y de las cualidades del aprendiz (flexible pragmático y orientado hacia el logro). El entrenamiento resulta más efectivo cuando los recursos humanos son estratégicamente combinados, cuando existe una cultura favorecedora del aprendizaje y cuando es consistente con los objetivos de la organización (Yukl, 2002).

Las academias militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo. La formación de un oficial militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción (Delbón, 2002). La dimensión más importante en la formación de los líderes es la que corresponde a la capacidad en el ejercicio del mando, pues es en el inicio de la carrera donde se sientan las bases para cultivar la personalidad militar y donde se inte-

rriorizan los principios y procedimientos de mando. Yekeay (2002) afirma que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural. El autor comenta que los líderes militares tienen dos funciones muy delimitadas: la de ser un especialista en la tarea y en la conducción de personal, especialmente en mantener la cohesión en situaciones de alto estrés. El autor asevera que una de las funciones básicas del líder es hacer un diagnóstico del ambiente, adaptar el estilo de liderazgo a la situación y comunicar ese estilo a los subordinados. Jacobs (1991) afirma que clásicamente el liderazgo se consideró una capacidad ligada a la inteligencia y a la personalidad. Tanto la línea de investigación de Ohio comentada como en el modelo de Jacobs establece una relación entre organización e intercambio entre el líder y los subordinados. Jacobs al referirse al liderazgo militar propone que los líderes ejecutivos (de alto rango) fijan la cultura y los valores organizacionales que afectan las políticas y el clima laboral (llevadas a cabo por los líderes de mediano nivel) que a su vez afecta la cohesión entre los miembros de los pequeños grupos (función de los denominados líderes directos).

En función de la revisión bibliográfica reseñada se formularon los siguientes objetivos que guiaron la presente investigación:

1. Verificar el grado de cambio en las habilidades para la liderar de cadetes militares luego de dos años de entrenamiento militar.
2. Examinar si existen diferencias individuales según el grado de rendimiento militar previo.

METODOLOGÍA

Participantes

Participaron del estudio 66 estudiantes militares. Se trataba de jóvenes estudiantes en una institución militar perteneciente a las Fuerzas Armadas Argentinas (Ejército). Estos cadetes realizan un programa de entrenamiento combinado académico / militar de 4 años de duración. Se consideraron cadetes en los últimos años de su carrera y próximos a su graduación (3eros y 4tos años), ya que en estos dos últimos años como parte de su formación militar se incluye formación específica para el ejercicio del mando (entrenamiento en habilidades para liderar a los demás). Se trata en su mayoría de varones con un promedio de edad de 22,01 (DE = 1.90).

Instrumentos

Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID - (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo

transformacional/Transaccional de Bass y Avolio (1990). En un estudio anterior (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) elaboramos una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) realizada por Morales y Molero (1995), ya que en función de nuestros estudios sobre el liderazgo en población militar necesitábamos contar con un instrumento breve para realizar seguimiento a mediano plazo de los participantes. La versión utilizada presenta fiabilidad (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión) y validez adecuadas. Se depuraron los 70 ítems originales por medio de un análisis factorial exploratorio y considerando asimismo las correlaciones ítem-escala. Se obtuvo una estructura factorial de siete dimensiones que coincidían con las propuestas por el modelo teórico de Bass. Luego se confirmó la estructura obtenida mediante un análisis factorial confirmatorio utilizando ecuaciones estructurales. Se verificó una estructura de tres factores (liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*). La solución presentó un ajuste moderadamente bueno para población militar. Asimismo se estableció la validez de criterio entre las puntuaciones obtenidas en el cuestionario y calificaciones externas referidas al rendimiento militar de los cadetes realizadas por oficiales a los instructores, encontrándose correlaciones moderadas, todas significativas.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

- 1) Liderazgo Transformacional. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma ó Influencia idealizada, respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración, es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual, señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, nueva ante dificultades y obstáculos; d) Consideración individualizada, es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
- 2) Liderazgo Transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las

intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

- 3) Laissez Faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Rendimiento académico y militar

El rendimiento académico fue tomado de los registros computarizados y derivado del promedio de calificaciones que obtuvieron los alumnos al finalizar el primero, el segundo y el tercero año de estudios de su licenciatura. Esta estimación comprende el promedio general de calificaciones de todas las asignaturas cursadas según el plan de estudios de la institución (no se detallan las asignaturas por cuestiones de espacio). Se realizó la misma estimación para el rendimiento militar. Se tomó el promedio de las notas de las materias correspondientes a la formación militar (aspectos teóricos y operacionales). El rendimiento militar es una estimación que comprende la evaluación de los oficiales que tienen a cargo la instrucción de los cadetes en dimensiones especificadas de antemano y que se realizan mediante observaciones, sobre la base de indicadores específicos (conducta, personalidad militar, ejercicios en el terreno, capacidad de conducción,

etc.) y aspectos teóricos a cargo de profesores militares que dictan las asignaturas correspondientes (por ej. historia militar, táctica, explosivos).

Procedimiento

La participación de los estudiantes fue voluntaria. Se administraron los protocolos de forma colectiva a los estudiantes al inicio del 3er. años de sus estudios militares (primera administración) y de forma individual luego de su graduación (segunda administración). Las pruebas administradas formaban parte de una batería más amplia sobre valores y liderazgo. Los protocolos con omisiones fueron descartados y no se consignaron en el estudio. Un psicólogo graduado, coordinó las tareas de administración y la tabulación de los datos cualitativos. Las tareas de data entry fueron realizadas por personal administrativo de la institución donde se llevó a cabo el estudio.

RESULTADOS.

Para verificar si existían diferencias entre los estilos de liderazgo antes y después del entrenamiento, se llevó a cabo un análisis multivariado de la varianza (*MANOVA*) para ambos vectores de medias en cada una de las puntuaciones de la prueba CELID. El análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre ambos vectores de medias (Λ de Wilks = 0.78, $F(9, 122) = 3.72$, $p <$

0.001, eta cuadrado = 0.22). En la tabla 1 se presentan las medias obtenidas en la prueba CELID del grupo antes y después de realizar el entrenamiento. Siguiendo las indicaciones de Cohen (1991) para la interpretación del tamaño del efecto del contraste multivariado implementado podemos considerar la magnitud de esta como moderada. Por lo tanto podemos colegir que existe cambio en los estilos de liderazgo luego del entrenamiento. Luego realizamos contrastes univariados escala por escala utilizando la prueba ANOVA. Los datos presentados en la tabla 1, permiten apreciar diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de las escalas que componen los estilos de liderazgo. En términos generales se observa un incremento de la puntuación en liderazgo transformacional, especialmente debido a la escalas de estimulación intelectual e inspiración y un decremento en el uso del estilo de liderazgo transaccional y del *laissez faire*. Es decir que los cadetes después de dos años de entrenamiento se autoperciben como líderes más transformacionales (promotores del cambio y de la innovación) especialmente en lo que hace a involucrar a los seguidores en el proyecto de cambio (inspiración) y en el modo de pensar los problemas con soluciones nuevas en situaciones críticas (estimulación intelectual). Asimismo se ven como líderes menos transaccionales: después de su entrenamiento disminuyeron las conductas de liderazgo dirigidas al uso

de recompensas y castigos para liderar a los seguidores.

Dado que realizamos el análisis de forma general para todos los cadetes llevamos a cabo un segundo análisis en el que los agrupamos según la trayectoria académica y militar. En un estudio previo (Castro Solano y Casullo, 2004) realizamos un análisis de clusters de perfiles tomando como variables las calificaciones académicas y militares de los cadetes a lo largo de su entrenamiento académico/militar. Se consideraron los promedios obtenidos por cada cadete a lo largo de los cuatro años de formación. En el estudio comentado fue posible ubicar a cada estudiante en un cluster de rendimiento académico y militar (alto, medio y

bajo). Se pudo verificar que dicha trayectoria era estable durante el paso por la institución. Dado que en el presente estudio contábamos con una submuestra de solo 66 casos configuramos dos grupos diferenciados: 1) Cadetes que pasaron por el entrenamiento de 4 años y que tenían un rendimiento académico y militar muy bueno (n=11) 2) Cadetes que pasaron por el entrenamiento de 4 años y que tenían un rendimiento académico y militar de término medio a bajo (n=46). Llevamos a cabo nuevamente un análisis multivariado de la varianza de forma separada para cada grupo para analizar si la trayectoria académica y militar previa incidía de alguna manera en el cambio de las habilidades de liderar.

Tabla 1 - Puntuaciones en la prueba CELID antes y después del entrenamiento militar y contrastes univariados por cada subescala

| Dimensión | Antes N=57 | | Después N=57 | | ANOVA F (1,57) |
|-------------------------------|---------------|------|-----------------|------|-------------------|
| | Media | DE | Media | DE | |
| Liderazgo Transformacional | 4.17 | 0.40 | 4.32 | 0.31 | 5.61* |
| Carisma | 4.17 | 0.51 | 4.07 | 0.60 | 1.21 ns |
| Estimulación Intelectual | 3.96 | 0.50 | 4.23 | 0.38 | 12.04 ** |
| Inspiración | 4.12 | 0.57 | 4.40 | 0.54 | 8.51 ** |
| Consideración Individualizada | 4.41 | 0.55 | 4.56 | 0.63 | 2.02 ns |
| Liderazgo Transaccional | 2.93 | 0.60 | 2.61 | 0.54 | 10.33 ** |
| Recompensa contingente | 2.83 | 0.78 | 2.53 | 0.66 | 5.50 * |
| Dirección por excepción | 3.03 | 0.68 | 2.69 | 0.66 | 8.52 ** |
| Laissez Faire | 1.99 | 0.46 | 1.72 | 0.45 | 11.30 ** |

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Para el grupo de alto rendimiento, el análisis realizado no arrojó diferencias estadísticamente significativas entre ambos vectores de medias (Lambda de Wilks = 0.64, $F(9, 12) = 0.67$, $p > 0.05$). Es decir que para este grupo no

hubo cambio en los estilos de liderazgo luego de los dos años de entrenamiento en las habilidades para liderar. No se encontraron diferencias antes/después en cada una de las escalas de forma univariada (Ver datos en Tabla 2).

Tabla 2 - Puntuaciones en la prueba CELID antes y después del entrenamiento militar y contrastes univariados por cada subescala. Grupo de Alto Rendimiento

| Dimensión | Antes N=11 | | Después N=11 | | ANOVA F (1,11) |
|-------------------------------|---------------|------|-----------------|------|-------------------|
| | Media | DE | Media | DE | |
| Liderazgo Transformacional | 4.30 | 0.40 | 4.35 | 0.29 | 0.11 ns |
| Carisma | 4.34 | 0.60 | 4.06 | 0.61 | 1.10 ns |
| Estimulación Intelectual | 4.27 | 0.42 | 4.22 | 0.29 | 0.10 ns |
| Inspiración | 4.06 | 0.57 | 4.45 | 0.50 | 2.95 ns |
| Consideración Individualizada | 4.54 | 0.52 | 4.68 | 0.33 | 0.52 ns |
| Liderazgo Transaccional | 2.85 | 0.77 | 2.69 | 0.42 | 0.37 ns |
| Recompensa contingente | 2.56 | 1.11 | 2.50 | 0.91 | 0.01 ns |
| Dirección por excepción | 3.15 | 0.72 | 2.87 | 0.22 | 1.44 ns |
| Laissez Faire | 1.84 | 0.56 | 1.87 | 0.47 | 0.01 ns |

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Para el grupo de rendimiento medio y bajo, el análisis realizado arrojó diferencias estadísticamente significativas entre ambos vectores de medias con un tamaño del efecto amplio (Lambda de Wilks = 0.69, $F(9, 82) = 4.03$, $p < 0.001$, eta cuadrado = 0.31). Por lo tanto podemos concluir que existe cambio en los estilos de liderazgo luego del entrenamiento solo para el grupo de rendimiento

académico y militar medio/bajo. Luego se realizaron los contrastes univariados escala por escala utilizando la prueba ANOVA. Los datos presentados en la tabla 3, permiten apreciar diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de las escalas que componen los estilos de liderazgo. En este grupo se pudo observar que después del entrenamiento utilizaban más estrategias

prototípicas de un estilo de liderazgo transformacional, más promotor del cambio, especialmente en las dimensiones estimulación intelectual (instar a los demás a resolver los viejos problemas con soluciones nuevas) e inspiración (involucrar a los demás en el

proyecto institucional). Asimismo se registró una reducción significativa de las conductas de liderazgo dirigidas al uso de recompensas y castigos para liderar a los seguidores. En la misma línea disminuyó la percepción del estilo *laissez faire*.

Tabla 3 - Puntuaciones en la prueba CELID antes y después del entrenamiento militar y contrastes univariados por cada subescala. Grupo de Rendimiento Medio-Bajo

| Dimensión | Antes N=46 | | Después N=46 | | ANOVA F (1,46) |
|-------------------------------|---------------|------|-----------------|------|-------------------|
| | Media | DE | Media | DE | |
| Liderazgo Transformacional | 4.12 | 0.37 | 4.31 | 0.32 | 6.62 ** |
| Carisma | 4.14 | 0.46 | 4.07 | 0.63 | 0.43 ns |
| Estimulación Intelectual | 3.84 | 0.47 | 4.25 | 0.41 | 19.49 ** |
| Inspiración | 4.10 | 0.58 | 4.42 | 0.54 | 7.02 ** |
| Consideración Individualizada | 4.40 | 0.54 | 4.52 | 0.73 | 0.73 ns. |
| Liderazgo Transaccional | 2.93 | 0.57 | 2.59 | 0.56 | 8.35 ** |
| Recompensa contingente | 2.83 | 0.69 | 2.56 | 0.61 | 3.84 * |
| Dirección por excepción | 3.04 | 0.69 | 2.62 | 0.72 | 8.05 ** |
| Laissez Faire | 2.05 | 0.40 | 1.69 | 0.47 | 15.52 ** |

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Discusión

Este trabajo partió de la pregunta de si se nacía líder o si las habilidades para liderar pueden ser entrenadas. Los resultados de este estudio permiten afirmar que algunas personas nacen con habilidades para liderar y el entrenamiento sólo provee de situaciones críticas

para que el futuro líder ponga en práctica sus competencias en la conducción. En este caso es esperable poco cambio producto del entrenamiento en el corto plazo. Aquellos jóvenes que ya tenían habilidades en el ejercicio del mando, tienden a mantenerlas con el entrenamiento, no observándose demasiado cambio.

Para los cadetes que muestran una trayectoria previa de un rendimiento militar y académico término medio y medio-bajo, es posible afirmar que el programa de formación específico en habilidades para liderar es efectivo. Estos jóvenes que tenían un estilo de liderazgo transaccional, relacionado con los intercambios recíprocos entre líder y seguidor, utilizando recompensas y castigos para conseguir los objetivos del grupo y el cambio de conductas de los seguidores, comienzan a adquirir un estilo de liderazgo más transformacional. Estos cadetes luego de dos años de entrenamiento en el ejercicio del mando se autoperceben como mejores promotores del cambio y de la innovación, involucrando a los seguidores en el proyecto de cambio y estimulando a utilizar soluciones nuevas para resolver viejos problemas.

En un estudio anterior (Castro Solano & Nader, 2004) realizado con población de cadetes pudimos verificar que las características más valoradas de un oficial a su egreso están relacionadas con los aspectos transformacionales, ligado a la forma en que se transmite el proyecto institucional a los seguidores (Inspiración). En esta apreciación coinciden tanto oficiales como cadetes y la población civil consultada. Los militares (cadetes y oficiales) otorgan especial importancia a la *consideración individualizada* del subalterno como característica predominante. En ningún

caso en contextos militares es esperable que predominen conductas relacionadas con el *liderazgo transaccional o el estilo laissez faire*. Según los datos obtenidos en el presente estudio, es posible confirmar que la efectividad del entrenamiento se inclina en la dirección indicada.

Los datos obtenidos son congruentes con la bibliografía consultada, ya que la asignación de una persona a una posición de mando permite ajustar y refinar las habilidades para liderar. En la misma línea resulta importante el ejemplo personal de los superiores que transmiten valores y conductas que sirven como guías actitudinales para la acción eficaz (Yukl, 2002; Lindsey, Homes & McCall, 1987; Manz & Sims, 1981; Mc Call, Lombardo & Morrison, 1988)

Las limitaciones del presente trabajo están en relación con el formato de evaluación utilizado. En nuestra investigación se utilizó la auto-percepción de las habilidades para liderar. No sabemos a ciencia cierta la relación entre los estilos y las competencias, ya que no realizamos una evaluación objetiva del desarrollo de las competencias para liderar de los cadetes en una situación real o simulada.

Futuros estudios deberán estudiar el cambio de las habilidades para liderar utilizando formas alternativas, en situaciones críticas que den cuenta de cambios de competencias específicas en situaciones de liderazgo reales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: Erlbaum
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bunker, K. & Webb, A. (1992). Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping. Technical Report # 154. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. (2004). Estilos de personalidad, inteligencia y afrontamiento como predictores de las trayectorias académicas de cadetes en una institución militar, *Anuario de Psicología, Universidad de Barcelona* - aceptado para su publicación - en prensa -
- Castro Solano, A., Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo, *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 75-105
- Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88
- Cohen, J. (1991). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New Jersey: Hillsdale Lawrence Erlbaum Assoc.
- Delbón, A. (2002). *La formación de líderes militares*. Segundo Encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo. Instituto Universitario Naval. Ponencia.
- Fiedler, F. & Chemers, M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley

- Fisher, B. & Edwards, J. (1988, Agosto). *Considering and initiating structure and their relationships with leader effectiveness. A meta-analysis*. Proceedings of the Academy of Management, 201-205
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1984). *The management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, MJ: Prentice Hall
- House, R., Hanges, P., Ruiz Quintanilla, A. & Dorfman, P. (1999). Emics and Etics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256
- Jacobs, T. (1991). Leadership in military performance. En: En: R. Gal y D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of military psychology* (pp. 387-393). New York: Wiley and Sons.
- Kaplan, R. (1990). Character change in executives as reform in the pursuit of self worth. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (4), 461-481
- Kaplan, R., Kofodimos, J. & Drath, W. (1987). Development at the top: A review and prospect. En: W. Pasmore & R. Woodman (Eds), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press (pp 229-273)
- Kelleher, D; Finestone, P & Lowy, A (1986). Managerial Learning: First notes form an unstudied frontier. *Group and Organization Studies*, 11, 169-202
- Kovach, B. (1989). Successful derailment: What fast trackers can learn while they're off the track. *Organizational Dynamics*, 18, 33-47
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Lindsey, E; Homes, V & Mc Call, M. (1987). *Key events in executive lives*. Technical Report # 32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Manz, C. & Sims (1981). Vicarious learning: The influence of modelling on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 6, 105-113
- Mc Call, M., Lombardo, M. & Morrison, A (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mc Cauley, C., Lombardo, M. & Usher, C. (1989). Diagnosing management development needs: An instrument base don how managers develop. *Journal of Management*, 15, 389-403
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). What makes a top executive? *Psychology Today*, February, 26-31
- Morales, J., Molero, F. (1995). Leadership en two types of healthcare organization. En: J. M. Peiró y J. L. Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). UK: Erlbaum
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S. & Reiter-Palmon, R

- (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Pub
- Rothwell, W. & Kazanas, H. (1994). Management development: The state of the art as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 4 (1), 40-59
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors associated with Leadership: a Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Tetrault, LA; Schriesheim, CA & Neider, L. (1988). Leadership training interventions: A review. *Organizational Development Journal*, 6, (3), 77-83
- Trice, R., Beyer, A. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, VH & Yago, AG (1978). On the validity of the Vroom - Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.
- Wofford, J., Godwin, V. & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9 (1),55-84
- Yekey, G. (2002). El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall