

Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes*

Motivation to lead practical intelligence and leaders' effectiveness

ALEJANDRO CASTRO SOLANO¹, RICARDO MINERVINO²

RESUMEN

Basados en el modelo de la Motivación para Liderar (MTL) de Chan y Drasgow (2001), que explica las diferencias individuales de las conductas de los líderes, se diseñó una investigación que tuvo como objetivo general establecer si la MTL resulta un buen predictor del rendimiento militar efectivo. Se hipotetizó que la MTL permite predecir el rendimiento militar evaluado por los superiores en mayor grado que el rendimiento militar evaluado en situaciones novedosas y poco estructuradas, para las que se requiere el empleo de conocimiento tácito. Como objetivo secundario se planteó la inclusión de los estilos de liderazgo como variable moderadora entre la motivación para liderar y el rendimiento militar. Participaron 263 estudiantes militares (edad: $M = 21.86$, $DE = 2.31$) que se encontraban en la etapa final de su entrenamiento militar de cuatro años de duración. La MTL se evaluó con el instrumento POTENLID, que es una adaptación abreviada de la escala original (Castro Solano & Casullo, 2004). El conocimiento tácito se evaluó mediante el cuestionario de conocimiento tácito militar –CTML– (Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005). Los resultados señalan que la MTL es un buen predictor del liderazgo efectivo cuando el rendimiento militar es evaluado por los superiores, pero disminuye su capacidad de predicción cuando el criterio de rendimiento militar está

* Investigación financiada por el CONICET. PIP 6432

1. Dr. en Psicología. Investigador CONICET. Director del proyecto PIP 6432: Estudios sobre el liderazgo en población civil y militar. Teorías implícitas y efectividad del líder. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar. Jean Jaures 437, Piso 8, 9 piso (CP. 1215). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

2. Dr. en Psicología. Investigador CONICET. Argentina.

basado en la resolución de situaciones concretas, que no fueron contempladas previamente en el programa educativo (conocimiento tácito).

Palabras clave: liderazgo; Psicología Militar; Motivación para Liderar; Inteligencia Práctica

ABSTRACT

Based on Chan and Drasgow's (2001) Motivation to Lead (MTL) model, that explains individual differences in the behavior of leaders, we conducted an investigation to assess if MTL is a good predictor of effective military achievement. It was hypothesized that MTL is a better predictor of military achievement when this achievement is evaluated by superiors than when it is evaluated through novel and ill-structured situations, for which tacit knowledge is required. A secondary objective of the study was to include styles of leadership as a moderator variable between MTL and military achievement. Participants were 263 military students (age: $M = 21.86$, $SD = 2.31$) in the final period of their four-year training. MTL was assessed using POTENLID, a brief adapted version of the original MTL scale (Castro Solano & Casullo, 2004). Tacit knowledge was evaluated through the questionnaire of tacit military knowledge (Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005). Results indicate that MTL is a good predictor of effective military achievement as evaluated by superiors. Its predictive capacity decreases when the criterion for military achievement is based on solving novel and concrete situations that were not explicitly covered by their formal training (tacit knowledge).

Key Words: Leadership; Military Psychology. Motivation to Lead. Practical Intelligence.

MOTIVACIÓN PARA LIDERAR, INTELIGENCIA PRÁCTICA Y EFECTIVIDAD DE LOS LÍDERES

El liderazgo es un proceso psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea en función de un objetivo colectivo (Yukl, 2002). El estudio de

los líderes y de la capacidad de conducción en los grupos han sido temas a los que la psicología de las organizaciones ha prestado una importante atención (Morales & Molero, 1995).

Los estudios sobre liderazgo estuvieron orientados clásicamente hacia la identificación de los rasgos que permiten que una persona logre ejercerlo con eficacia (Northouse, 1997).

La perspectiva tradicional tendía a suponer que ciertas características de la personalidad definen una supuesta aptitud para liderar. A mediados del siglo XX, Stogdill (1948) realizó una fuerte crítica a esta aproximación. Este autor consideró que los rasgos definitorios de los líderes no tienen un carácter universal. El aporte más importante de Stogdill fue considerar que una persona puede ser un líder sumamente efectivo en determinados escenarios pero no en cambio en otros. El liderazgo comenzó así a ser considerado como el resultado de una serie de intercambios entre seguidores y líderes en un contexto específico (Northouse, 1997; Stogdill, 1948).

El estudio del liderazgo evolucionó por lo tanto desde modelos basados en los *rasgos psicológicos* a modelos *situacionales* que toman en cuenta tanto las variables de la persona como las del ambiente (Yukl, 2002). El grupo de Ohio (USA) dominó las investigaciones sobre el liderazgo desde los años 50 hasta entrados los años 80, poniendo un fuerte énfasis en las conductas de los líderes. Se comenzó a considerar por entonces que la efectividad de las conductas ejercidas debía correlacionar con otros constructos, como *productividad y satisfacción en el trabajo* (Stogdill, Good & Day, 1962).

En la década del 80 surgieron aproximaciones teóricas alternativas. La principal crítica al enfoque situacional

(Trice & Beyer, 1993) hacía referencia a que este enfoque prestaba atención únicamente al liderazgo de “bajo nivel”, considerando por otra parte sólo los aspectos instrumentales del mismo (intercambios diarios entre líder y 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 sobre el liderazgo parecen ser contextuales y derivados de la cultura organizacional en la que el líder está inserto. Estos aspectos son frecuentemente implícitos, así como la concepción del liderazgo que tienen las personas en función de la cual se acepta o se rechaza la conducta del líder (House, Hanges, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999).

Burns (1978) propuso un tipo de liderazgo al que denominó *transformativa*, según el cual el líder insta al grupo a trascender sus intereses personales a favor de una visión de futuro. Sobre la base de estas ideas, Bass (1985) desarrolló una teoría sobre este tipo de liderazgo. Este autor afirma que las teorías del liderazgo se centraron en los intercambios que se producen entre el líder y sus seguidores, en la clarificación de objetivos y metas, y en la sanción derivada según se alcancen o no las mismas. Bass considera que una teoría del liderazgo debe explicar cómo los seguidores trascienden sus propios

intereses personales a favor de los objetivos del grupo o de la institución con el propósito de alcanzar niveles óptimos de rendimiento. El líder - llamado en este caso *transformacional* o *carismático* - actúa sintetizando la información del medio, y permite que su propio sistema de valores se vuelva un organizador importante para sus seguidores.

Hunt (1991) afirma que hubo un resurgimiento del estudio del liderazgo a mediados de los 80 y principios de los 90 en los ámbitos educativos y organizacionales. En la actualidad se considera que el liderazgo es un constructo sumamente complejo y que, al igual que cualquier otro fenómeno psicológico, se encuentra multideterminado. De esta forma, no parece razonable intentar explicarlo a partir uno o unos pocos rasgos psicológicos particulares. Hoy en día se destaca principalmente el peso que tienen ciertas variables psicológicas en la explicación de las diferencias individuales de los líderes efectivos (Lord & Hall, 1992). Chan y Drasgow (2001) destacan la falta de teorías que aborden el problema del liderazgo desde una perspectiva multideterminada.

Motivación y liderazgo

Buena parte de la psicología social y de las organizaciones mostró interés durante gran parte del siglo XX por el estudio de la motivación de los

empleados, siendo su propósito el de alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento en las organizaciones (Chandler, 2005). Los modelos tradicionales que estudiaban el liderazgo han incorporado consideraciones relativas a la motivación en sus teorías. Sin embargo, la motivación considerada ha sido siempre la motivación de los seguidores y raramente se ha dado lugar en estos modelos a la motivación de los líderes por ejercer la actividad de liderar. Algunas excepciones son aquellas investigaciones que incorporaron el constructo de *autoeficacia*. Estas intentan explicar el modo en que aquellos que tienen personal a cargo poseen mayores conductas de liderazgo efectivo en la medida en que la autoeficacia influye en el juicio personal respecto de las decisiones tomadas (Paglis & Green, 2002; Popper, 2005).

Existen diversas teorías acerca del liderazgo que toman en cuenta variables del líder y de la situación, comúnmente llamadas *teorías de la contingencia* (Yukl, 2002). Algunas de ellas incorporan elementos motivacionales tanto respecto del líder como de los seguidores. Entre las principales teorías podemos ubicar la *teoría de la contingencia* propiamente dicha, la *teoría del camino-meta* (*path-goal*) y la *teoría del intercambio líder-seguidor*. Presentamos a continuación estas teorías, con algunas consideraciones respecto a sus alcances y limitaciones.

Teoría de la contingencia (Fiedler, 1967).

La teoría de la contingencia sostiene que existen tres variables situacionales que influyen sobre el liderazgo efectivo: las relaciones entre el líder y sus seguidores, la estructura de la tarea y el poder ejercido por el líder. Esta teoría tiene como premisa fundamental que un aspecto crucial del liderazgo efectivo consiste en el ajuste entre el líder y la situación. La relación seguidor-líder puede describirse dentro de un continuo que va desde una relación muy buena hasta una relación muy mala. La tarea a realizar por un grupo puede ser muy estructurada o pobremente definida y el poder del líder en un grupo puede ser fuerte o débil. Este modelo gira alrededor del constructo LPC (*Least Preferred Coworker*). Se trata de un continuo actitudinal que indica si el líder está principalmente motivado por la tarea o por las relaciones. Si la situación es altamente favorable o altamente desfavorable, un líder con bajo LPC (orientado a la tarea) será más efectivo que uno con alto LPC (orientado hacia las relaciones). En situaciones intermedias, los líderes orientados hacia las relaciones (alto LPC) van a obtener mejores resultados que los orientados hacia las tareas. Esta teoría sostiene que no todos los líderes son buenos en todas las situaciones. Es posible predecir el grado de efectividad de un líder en función de las variables comentadas. Sin embargo,

el punto más débil de esta teoría radica en el propio constructo LPC, y en la poca fiabilidad de la medición y la evaluación de las variables situacionales intervinientes (grado de estructuración de la tarea, posición de poder y relaciones líder-seguidor).

Asimismo, dado que es una teoría que se basa en el ajuste entre un rasgo del líder y la situación, no es posible explicar qué sucede en las organizaciones cuando ocurre un desajuste entre ambos aspectos.

Teoría del camino-meta (path goal theory; Evans, 1970, House, 1971).

Este modelo, que tuvo como antecedentes los trabajos de diversos autores (Evans, 1970; House, 1971; House y Dessler, 1974; House y Mitchell, 1974), surgió como una alternativa al modelo conductual del liderazgo de la escuela de Ohio. Se apoya en la consideración de cómo los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con su trabajo. El modelo *camino-meta* se diferencia del *situacional* (Hersey & Blanchard, 1969), en el que el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores, o el modelo de la *contingencia* (Fiedler, 1967), en el que se busca hacer coincidir el estilo del líder con las variables situacionales específicas. En el modelo *camino-meta* se relaciona el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral. La base de

esta teoría se encuentra en la teoría motivacional de la expectativa-valor (Huertas, 1997), según la cual los seguidores estarán motivados si creen que son capaces de llevar a cabo la tarea, si sus esfuerzos resultan en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo será adecuada. El desafío que tiene el líder es poder utilizar un estilo de liderazgo que se adapte mejor a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo. Aunque un líder puede comportarse de muchas maneras diferentes, desde este modelo las conductas se agrupan en cuatro estilos diferenciados: estilo *directivo*, estilo *considerado*, estilo *participativo* y estilo *orientado a metas*. House y Mitchell (1974) plantean que un líder puede mostrar alguno o todos los estilos de acuerdo al tipo de situación que enfrente. Aquellos líderes más efectivos son los que adaptan su estilo a la situación o a las necesidades de sus seguidores. Si bien esta teoría cuenta con el apoyo de un gran número de investigaciones, los resultados de los diferentes estudios varían notablemente si se utilizan diferentes instrumentos de medición, aún cuando se evalúen las mismas dimensiones. Por otro lado, las características del trabajo influyen decisivamente sobre las conductas del liderazgo y sobre el rendimiento de los seguidores del líder (Wooford & Liska, 1993). Un punto débil de este enfoque es el

escaso soporte empírico que tiene el modelo y la dificultad que encuentra para explicar cómo se conjugan variables tan complejas como las relativas a la tarea, la situación y la motivación de los seguidores (Northouse, 1997).

Teoría del intercambio líder seguidor (Danserau, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1991).

Este modelo agrega la consideración de variables relativas a las interacciones entre líderes y seguidores a las variables situacionales. El presupuesto básico del modelo es que los líderes desarrollan relaciones de intercambio especiales con algunos de sus seguidores, a los que toman como consejeros, asesores o personas de confianza, y les solicitan continuamente su opinión. El resto de los subordinados que no desarrollan este tipo de intercambios son considerados de forma absolutamente diferente por el líder. En sus inicios, esta teoría se denominaba *teoría de la díada vertical*, dado que los autores hacían hincapié en el carácter vertical de las interacciones entre díadas independientes entre el líder y algunos de los seguidores. La relación del líder con su unidad de trabajo se entendía como una serie de díadas verticales. Mientras que algunos subordinados pertenecerán al grupo del líder (endogrupo), otros estarán fuera de él (exogrupo). Los factores que influyen para que los seguidores pertenezcan al

endogrupo estarán determinados por el desempeño del subordinado en relación con el líder. Si un líder y su seguidor logran constituir una serie de intercambios razonables, estables y de mutua confianza, entonces los subordinados pertenecerán al endogrupo. El resto de los seguidores permanecerán en cambio en el exogrupo. En cuanto a aquellos que pertenecen al endogrupo, el líder provee apoyo, les facilita la carrera y les otorga tareas que son más reconocidas; a cambio, los seguidores del endogrupo tienen que trabajar más duro, le deben mayor lealtad al líder y comparten algunas tareas que no son específicas de su rol. Una de las mayores críticas que ha tenido el modelo es su grado de inequidad: algunos reciben atención especial y otros no. Se forman por lo tanto grupos especiales entre líderes y seguidores en función de estereotipos, concepciones implícitas y representaciones. Si las teorías implícitas que tienen los líderes acerca de los seguidores son compatibles con las que tienen estos respecto de los primeros desarrollarán mejores relaciones e intercambios que si líderes y seguidores tienen representaciones incompatibles (Epitropaki & Martín, 2005).

Otras teorías con menor desarrollo pero que incorporan tanto variables situacionales como motivacionales son: a) *Teoría de los sustitutos del liderazgo*. Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados facto-

res contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son la experiencia y capacidad de los subordinados y la claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible. b) *Teoría de la decisión normativa*. Vroom y Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según sea el contexto en el que se desarrollan. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a la recolección de información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales. c) *Teoría de la interacción líder-ambiente-seguidor*. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles más o menos claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Inteligencia práctica y rendimiento militar

Una de las teorías sobre la inteligencia que en los últimos años se ha preocupado de forma importante por explicar y predecir el desempeño en el

trabajo y el éxito en la vida cotidiana es la teoría de la inteligencia práctica de Sternberg (1997). Esta se diferencia de las teorías clásicas de la inteligencia en sus presupuestos básicos y en su modo de evaluación. La inteligencia práctica (IP) puede definirse como la habilidad para adaptarse, modelar y seleccionar diariamente el entorno (Sternberg, Wagner, Williams & Horvath, 1995; Wagner, 1987; Wagner & Sternberg, 1985). Se considera una aptitud para resolver problemas definidos de forma imprecisa, que surgen en la vida cotidiana y para los cuales no existe una solución clara y explícita (Wagner, 1994). La IP es de naturaleza procedimental (se trata de un *saber hacer -know how*) y se evalúa a través del conocimiento tácito acumulado (Sternberg et al., 2001).

Wagner (2000) sostiene que el conocimiento tácito (elemento a través del cual se evalúa la IP) es un buen predictor del éxito en el mundo real. Sternberg (1997) propone que los resultados en las evaluaciones de inteligencia creativa e inteligencia práctica son tan buenos predictores del éxito en la vida laboral y profesional como las puntuaciones en los tests de inteligencia analítica.

La IP es independiente de la inteligencia académica o general y está relacionado con la habilidad requerida para resolver problemas específicos y concretos en la vida diaria. En suma, el éxito en la vida profesional (inteligencia *exitosa*) es el resultado de la

aplicación de habilidades analíticas (inteligencia general), la resolución de problemas en situaciones concretas (inteligencia práctica) y una dosis de creatividad (inteligencia creativa). El conocimiento tácito es un conocimiento de dominio específico que los individuos han adquirido para solucionar los problemas cotidianos del ámbito particular en el que se desempeñan. Como es esperable, existen diferencias entre expertos y novatos en cuanto a la cantidad y modalidad de organización del conocimiento tácito acumulado, algo que se deja apreciar en sus diferentes niveles de desempeño (Sternberg, 1998). Un buen líder tendría hipotéticamente una mejor capacidad para adquirir este tipo de conocimiento tácito (mayor IP), lo que le permitiría resolver problemas para los que no existe una solución predeterminada.

En los ámbitos militares, el conocimiento tácito que permite adaptarse exitosamente al ambiente está vinculado con la capacidad de ejercer el mando de forma adecuada sobre los subalternos (liderazgo). El liderazgo, definido como la habilidad para ejercer influencia sobre los demás, es un conocimiento generalmente implícito que se adquiere por modelado del comportamiento de superiores que sirven como ejemplo personal. Los estudiantes destacados no difieren de los menos destacados en lo que respecta a los conocimientos adquiridos explícitamente sino más bien en cuan-

to al conocimiento tácito acumulado y en la forma en que hacen uso del mismo en situaciones reales y nuevas.

En el ámbito militar, el conocimiento tácito se refiere a cuestiones tales como de qué modo y cuándo ejercer el liderazgo, cómo utilizar la influencia directa e indirecta para el cumplimiento de una misión, de qué forma manejar los errores propios frente al grupo, cómo administrar la información, de qué modo mantener y elevar la moral del grupo, cómo elegir subalternos para la conformación de grupos de trabajo, de qué manera establecer la credibilidad para poder liderar, cómo manejar los errores de los subordinados o de personas que no responden bien a las consignas y de qué manera emplear las sanciones (Benatuil & Castro Solano, 2006b).

Algunos autores consideran que aquello que un líder debe aprender para ser exitoso consiste simplemente en la adquisición de conocimiento tácito. Este conocimiento generalmente se adquiere mediante la observación de otros, a partir de la resolución de situaciones problemáticas y de la experiencia en el trabajo concreto (Cianciolo, Antonakis & Sternberg, 2004; Yukl, 2002). Distintos autores han destacado la importancia del aprendizaje por medio de la experiencia para el logro de un liderazgo efectivo, ya que el enfrentar problemas y situaciones novedosas permite la adquisición de conocimiento tácito y por ende mejora las habilidades para

liderar (Antonakis, Hedlund, Pret & Sternberg, 2002; Lindsey, Homes & McCall, 1987).

La presente investigación

Un modelo del liderazgo relativamente nuevo y que toma como aspecto central la motivación del líder es el modelo de Chan y Drasgow (2001), ya que en las investigaciones comentadas anteriormente los aspectos motivacionales estaban referidos a los seguidores y tangencialmente a la motivación del líder para ejercer el liderazgo. Estos autores consideran que los constructos *personalidad* y *valores* están relacionados con la motivación para liderar y que ésta afecta a su vez la participación de las personas en roles y posiciones de liderazgo. A través del ejercicio efectivo de estos roles se adquieren las habilidades sociales y el conocimiento específico para ser un buen líder (Lord & Maher, 1991; Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991). Las variables no cognitivas (personalidad y valores) conjuntamente con las cognitivas (inteligencia general) interactúan con el contexto particular en el que el líder tiene que desenvolverse y esto trae aparejado la mayor o menor efectividad de sus acciones. Los autores consideran a la *motivación para liderar* (MTL) como un constructo específico que afecta las decisiones de los líderes, tanto durante su entrenamiento como en el ejercicio del rol específico. La MTL afecta por lo tanto la persistencia,

la intensidad y el esfuerzo de las personas en sus acciones como líderes. El punto clave de este abordaje es que asume que dentro de cada grupo existen diferencias individuales en la MTL de los miembros. Esto quiere decir que algunos integrantes tienen una mayor motivación para liderar que otros. La MTL resulta relativamente estable a través del tiempo e interactúa con intereses vocacionales y elecciones personales tanto actuales como pasadas. Asimismo, la experiencia adquirida durante el aprendizaje del liderazgo actúa sobre la MTL, produciendo mejores o peores resultados. Como consecuencia, las habilidades para liderar pueden ser aprendidas y la MTL puede modificarse con el tiempo.

Esta teoría reconoce la naturaleza multidimensional de las conductas de los líderes y la contribución diferencial de los factores cognitivos y de las habilidades sociales en el ejercicio del liderazgo (Murphy & Schiarella, 1997). Una diferencia respecto de las teorías reseñadas consiste en que este modelo focaliza exclusivamente los aspectos motivacionales aplicados al ejercicio efectivo del liderazgo. Los autores incluyen en su planteamiento la teoría de la acción razonada de Fishbein y Ajzen (1975) y la teoría de la conducta interpersonal de Triandis (1980), quienes afirman que existen tres determinantes de las conductas de las personas en una situación social determinada: a) la valencia de un acto (por ej., los componentes afectivos);

b) las creencias acerca de los resultados exitosos y los beneficios derivados del mismo (aspectos de cálculo y beneficio) y c) las normas sociales relacionadas con el acto de liderar (por ej., las obligaciones impuestas). Estos tres aspectos son incorporados al constructo MTL para valorar el potencial que tienen los líderes respecto de la eficacia de sus acciones.

Chan y Drasgow (2001) condujeron un estudio para verificar este modelo en población militar y civil. Desarrollaron una prueba para medir la MTL, la cual demostró buenos niveles de confiabilidad y validez. Castro Solano y Casullo (2004), sobre la base de la teoría comentada, adaptaron el cuestionario MTL para población argentina y lo validaron en un estudio realizado con cadetes militares. De la escala original de 27 ítems, una vez realizada la adaptación lingüística y conceptual, resultó una escala de 9 ítems, que se agrupaban en tres dimensiones y que se ajustaba aceptablemente al modelo original propuesto por Chan y Drasgow (2001). En términos generales, se confirmaron los hallazgos preliminares de los autores, según los cuales la personalidad, los valores, las experiencias previas de liderazgo y la motivación para liderar, se hallan relacionadas. La MTL, considerada al inicio de los estudios militares, puede predecir de forma aceptable el potencial para liderar de los estudiantes cadetes durante el primer tramo de sus

estudios y al finalizar tres años de entrenamiento militar. La MTL resultó un buen predictor del rendimiento militar tanto en sus aspectos teóricos como operacionales (Castro Solano, 2006).

En estudios anteriores se analizaron diferentes predictores del éxito en el entrenamiento de jóvenes militares (Castro Solano, 2005; Castro Solano & Casullo, 2002a; Castro Solano & Casullo, 2002b; Castro Solano & Casullo, 2005). La capacidad de pensamiento abstracto, un perfil de personalidad independiente, poco conformista y dominante, y las estrategias de afrontamiento dirigidas a resolver problemas, fueron las variables que se encontraron más asociadas con una trayectoria académica exitosa para aquellos cadetes que registraron alto rendimiento académico y militar durante su entrenamiento. En otro estudio realizado sobre predictores del éxito en el entrenamiento de líderes militares (oficiales subtenientes), se verificó que aquellos cadetes que a su egreso registraron un rendimiento militar alto -tomando en cuenta los aspectos teóricos y operacionales de forma combinada- eran los que poseían un mejor dominio del conocimiento tácito (inteligencia práctica) para la resolución de situaciones críticas en ámbitos militares (Benatuil & Castro Solano, 2006b; Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005). Se encontró una importante relación entre el conocimiento tácito militar y la aplicación práctica de la teoría en situaciones de combate simuladas en donde los oficia-

les debían resolver problemas reales e imprevistos.

En las investigaciones anteriores se incluyó como predictor la MTL y como criterio el rendimiento militar. Este último fue evaluado mediante la calificación de los superiores a través de escalas de apreciación. No se consideró en ningún caso la efectividad del liderazgo en tanto resolución de situaciones o tareas informales, inestructuradas y que no estuvieran explícitamente reseñadas en el programa educativo. Dado que este tipo de situaciones novedosas son las que los jóvenes deberán frecuentemente enfrentar durante su carrera militar una vez graduados, resulta interesante investigar la relación entre la MTL durante el cursado de los estudios militares y su impacto sobre un criterio alternativo a la calificación de los superiores, a saber, la calificación en la resolución de tareas inestructuradas, para las cuales se necesita conocimiento tácito. Este criterio resulta más objetivo y más cercano a la realidad que los futuros militares deberán enfrentar durante su desempeño laboral.

En virtud de lo comentado precedentemente, se diseñó una investigación que tuvo como objetivo general establecer si la MTL resulta un buen predictor del rendimiento militar efectivo. Se hipotetizó que la MTL permite predecir el rendimiento militar evaluado por los superiores en mayor grado que el rendimiento militar evaluado en situaciones nuevas y tácitas. Como objetivo secun-

dario se planteó la inclusión de los estilos de liderazgo como variable moderadora entre la motivación para liderar y el rendimiento militar.

MÉTODO

Participantes

Participaron 263 estudiantes militares (cadetes) que se encontraban en la etapa final de su entrenamiento académico militar de cuatro años. Ciento treinta y nueve (53 %) cadetes estaban en el tercer año y 124 (47 %) en el cuarto año de sus estudios militares. Todos los estudiantes militares eran del sexo masculino. El promedio de edad fue de 21,86 años (DE= 2,31). Si bien todos ellos habían alcanzado el mismo nivel de estudios (universitario, en curso), un pequeño porcentaje de cadetes (6,4 %) habían cursado otros estudios de nivel terciario (profesorados o tecnicaturas) y universitarios (ingeniería, publicidad, derecho y comunicación, entre otras). Todos los cadetes tenían personal a su cargo (otros cadetes de años inferiores). Se desempeñaban como jefes de sección con un promedio de cinco personas bajo su mando.

Instrumentos

Cuestionario POTENLID
(Castro Solano, 2005)

El cuestionario POTENLID está compuesto por 9 ítems que operacio-

nalizan el constructo de *motivación para liderar* de Chan y Drasgow (2001) para población argentina. Los 9 ítems se responden de manera auto-administrable y se distribuyen en tres dimensiones:

1. Motivación intrínseca: las personas se sienten atraídas por asumir posiciones de liderazgo y por conducir grupos.
2. Motivación extrínseca: las personas eligen liderar a otros luego de haber calculado los costos y beneficios que les podría reportar.
3. Motivación social normativa: las personas eligen liderar a otros porque creen que es su responsabilidad y deber.

La prueba presenta fiabilidad y validez adecuadas para los primeros dos factores y algo bajas para el tercer factor. Para el factor 1 – motivación intrínseca para liderar – se obtuvo un valor de $f = 0.72$; para el factor 2 – motivación extrínseca para liderar – se obtuvo un valor de $f = 0.71$; y para el factor 3 – motivación para liderar en función de normas sociales – se obtuvo un valor de $f = 0.53$. Si bien la prueba presenta una validez de constructo adecuada y fue verificada mediante técnicas de análisis factorial confirmatorio con un ajuste bastante bueno, cabe consignar que el tercer factor (normas sociales) resultó el más débil y con la fiabilidad más baja, debido probablemente al escaso peso

que tiene este componente en la población militar de cadetes estudiada, en donde no es socialmente deseable poseer MTL en función de situaciones impuestas, aunque estas situaciones resulten frecuentes y por lo tanto la medición se vea afectada mediante la metodología del inventario (Castro Solano & Casullo, 2004). Asimismo, los autores verificaron una buena validez de criterio, ya que la prueba permitió discriminar entre aquellos cadetes que tenían alto y bajo rendimiento académico y militar en el primer año de estudios en función de sus datos biográficos previos. Aquellos con experiencias deportivas previas, en las cuales debieron trabajar en equipo, y que se habían desempeñado en tareas de conducción eran los que tenían motivación para liderar intrínseca.

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

Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo Transformacional/Transaccional de Bass (1985). La prueba presenta fiabilidad y validez adecuadas (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). En cuanto a la fiabilidad, se encontraron alphas de 0,64 a 0,77, para población militar y civil respectivamente. Asimismo, los componentes propuestos por Bass se confirmaron mediante un análisis de ecuaciones estructura-

les. En cuanto a la validez de criterio, los militares que tenían un mejor rendimiento militar - evaluado por sus superiores - eran aquellos que puntuaban más alto en las dimensiones que componían el estilo de liderazgo *transformacional* y más bajo en las relacionadas con el estilo *laissez faire*.

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 provee a sus seguidores de una visión de futuro, objetivos y propósito; c) *Estimulación intelectual*: señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa y novedosa 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 o sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) *Manejo por excepción*: el líder interviene sólo 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.

Conocimiento tácito de liderazgo militar- CTLM (Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005)

La versión utilizada consta de 22 situaciones simuladas en formato de lápiz y papel y respuesta abierta. El mismo fue diseñado para uso con población militar argentina. La prueba evalúa conocimiento militar adquirido de forma tácita y que no figura en los planes de estudio. Las situaciones o escenarios fueron contruidos a partir de una serie de entrevistas en profundidad a cadetes y expertos (oficiales instructores). En las mismas se solicitaba que contaran historias (con el mayor grado de detalle posible) que les sirvieran a los cadetes para liderar grupos. De estas historias se sintetizaron los temas principales. Se obtuvie-

ron 10 dimensiones para el conocimiento tácito del liderazgo: Manejo de los errores propios frente al grupo, Selección de prioridades, Manejo de la información, Combatir el rumor, Mantener y elevar la moral del grupo, Elección de subalternos para armar grupos, Influenciar al jefe, Establecer credibilidad para poder liderar, Manejo de errores de los subordinados, Manejo de personas que no responden bien, Manejo de sanciones. La mayor parte de las dimensiones detectadas coinciden con el estudio realizado por Sternberg para el ejército norteamericano (Sternberg et. al., 2000).

En los 22 escenarios se plantean situaciones frecuentes, vinculadas al liderazgo; estos escenarios tienen alto grado de verosimilitud. Mediante un *focus group* con expertos (oficiales instructores a cargo de la formación de los cadetes) se estableció el contenido de una respuesta buena, una incompleta y una incorrecta. Con esta información se confeccionó una clave para la puntuación de las respuestas, compuesta por tres categorías: respuesta exitosa y completa, respuesta incompleta y respuesta incorrecta. Los escenarios se puntuaron con los valores 2, 1 y 0 puntos, respectivamente. La prueba presenta confiabilidad y validez adecuada (Benatuil & Castro Solano, 2006a).

A modo de ejemplo se transcribe a continuación un escenario:

Está de maniobras a cargo de un grupo de cadetes de 1er año. Un

cadete no realiza la tarea como Ud. le ha encomendado, lo corrige reiteradas veces y continua igual. No muestra interés en mejorar su desempeño. Usted sabe que son cadetes nuevos, que quieren ser buenos profesionales. ¿Cómo procede en esta situación?

Calificaciones académicas.

El rendimiento militar fue derivado del promedio de calificaciones que obtuvieron los cadetes durante el año 2005 y fue tomado de los registros computarizados de la institución. Se utilizó una puntuación agregada de los diferentes aspectos que evalúan el rendimiento militar. El rendimiento militar es una valoración que efectúan los oficiales a cargo de la instrucción de los cadetes en cinco dimensiones; se realizan mediante observaciones a partir de indicadores conductuales mediante escalas de apreciación. Las dimensiones son: *conducta* (implica el cumplimiento de un régimen disciplinario tanto dentro como fuera de la institución), *personalidad militar* (implica la evaluación de las condiciones y aptitudes del cadete: lealtad, integridad, sinceridad, adaptación, etc.), *adiestramiento* (se trata de los ejercicios en el terreno; aplicación práctica de la teoría militar en situaciones de combate simuladas), *mando o capacidad de conducción* (se evalúan las condiciones para lograr la voluntaria obediencia, respeto y cooperación por parte del grupo), *aspectos teóricos*, a

cargo de profesores militares que dictan las asignaturas correspondientes (por ej., historia militar, táctica, explosivos, etc.). *Adiestramiento, conducta, personalidad militar y mando* conforman los *aspectos operacionales* de la formación militar.

Procedimiento

Se administraron las pruebas CTML, POTENLID y CELID a un grupo de cadetes durante el año 2005. Se entregó el cuestionario en un cuadernillo y al mismo tiempo se dio una explicación verbal de las consignas instruidas. La administración fue obligatoria. Se realizó una breve charla introductoria a cargo de personal militar superior, destacando la importancia del estudio y la de la veracidad de las respuestas. La administración duró dos horas en promedio. Los participantes fueron identificados por su nombre y al finalizar el año que estaban cursando se registró el rendimiento militar correspondiente a cada cadete. Los datos fueron cargados en planillas Excel especialmente diseñadas al efecto y fueron procesados con el paquete estadístico SPSS 13.0

RESULTADOS

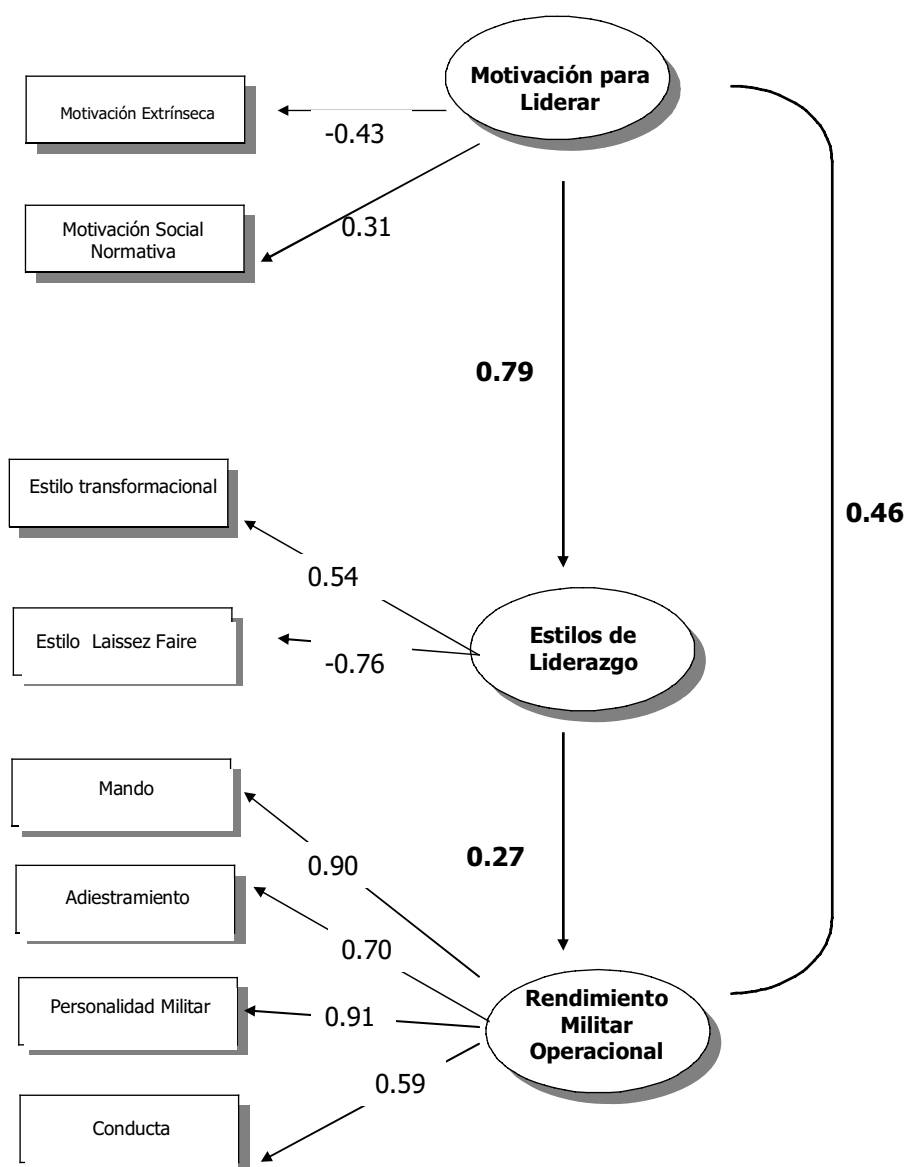
Para verificar que la MTL es un predictor efectivo del éxito del entrenamiento militar se utilizó el análisis de ecuaciones estructurales. Para el *modelo 1*, se consideró a la MTL

como variable exógena y latente medida por tres indicadores (motivación intrínseca para liderar, social-normativa y extrínseca). El rendimiento militar correspondiente al año actual de cursado (aspectos operacionales: adiestramiento, mando, conducta y personalidad militar) constituía una variable endógena latente (puntuaciones promedio de los rendimientos militares comentados). Se indicaron en el modelo efectos directos de la motivación para liderar sobre el rendimiento militar obtenido a la finalización de un año de estudios militares y como efecto indirecto se consideró la influencia de la motivación para liderar sobre el rendimiento militar moderada por los estilos de liderazgo. Esta última variable es una variable de tipo endógena latente medida por tres indicadores (puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*) (ver figura 1).

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Se recoge la información proporcionada por siete de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo & Miranda, 1998): $\chi^2 = 72.18$ ($p < 0,01$); $2/gl = 3,02$; GFI, Índice de bondad de ajuste = 0,96; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste = 0,93; NFI, índice de ajuste normado = 0,84; CFI, índice de ajuste comparado = 0,89 y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio = 0,07. Debido a la presencia de

saturaciones cruzadas entre los factores, tres de los indicadores de ajuste se hallaban en valores inferiores a los esperados (CFI; NFI y χ^2). Con el objetivo de mejorar el ajuste del modelo planteado, se reespecificó el modelo propuesto. Se extrajeron de la variable latente *MTL* la motivación intrínseca para liderar y de la variable latente *estilos de liderazgo* el indicador correspondiente a liderazgo transaccional, ya que ambas tenían bajas saturaciones factoriales en los factores mencionados. El modelo reespecificado tiene un ajuste óptimo $\chi^2 = 10.12$ ($p > 0,05$); $2/gl = 0.92$; GFI, Índice de bondad de ajuste = 0,98; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste = 0,97; NFI, índice de ajuste normado = 0,96; CFI, índice de ajuste comparado = 0,99 y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio = 0,01. En este último caso la *MTL* tiene un efecto directo importante en la predicción del rendimiento militar evaluado por los superiores ($\hat{\alpha} = 0,46$). Asimismo, la motivación para liderar tiene un efecto directo importante sobre los estilos de liderazgo de los cadetes ($\hat{\alpha} = -0,79$). Por otro lado, los estilos de liderazgo tienen una influencia menor sobre el rendimiento militar efectivo, aunque significativa ($\hat{\alpha} = 0,27$). Por lo tanto el rendimiento operacional de los cadetes evaluado por los superiores está determinado en su mayor parte por la motivación para liderar y en menor grado por los estilos de liderazgo ejercidos. Sin embar-

Figura 1. Influencia de la MTL sobre los estilos de liderazgo y el rendimiento militar (modelo reespecificado)

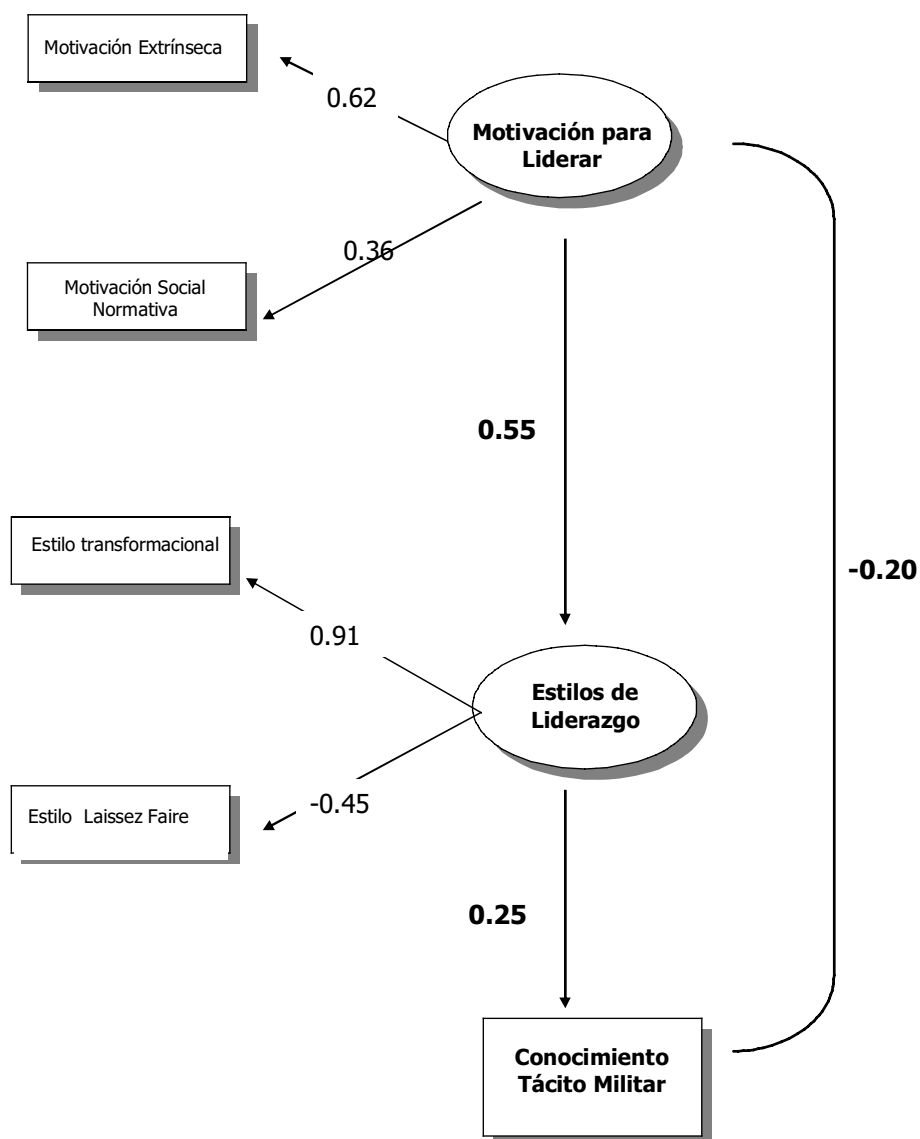


go, en el ejercicio del liderazgo ejerce una influencia muy importante la motivación para liderar.

En un segundo momento se intentó verificar el mismo modelo propuesto, cambiando el criterio de rendimiento militar. Para este segundo modelo (*modelo 2*) se consideró como variable endógena observada la puntuación que obtuvieron los cadetes en una prueba de inteligencia práctica. La hipótesis a verificar consistió en que la MTL es un mejor predictor del rendimiento militar cuando éste es evaluado por los superiores que cuando se evalúa mediante la resolución de situaciones nuevas que requieren la aplicación de conocimiento tácito, en el que se suponen intervienen otros factores además de la MTL. En este modelo se consideró a la motivación para liderar como variable exógena y latente medida por tres indicadores (motivación para liderar intrínseca, social-normativa y extrínseca). Se indicaron en el modelo efectos directos de la motivación para liderar sobre el rendimiento militar (evaluado en situaciones nuevas) y como efecto indirecto se consideró la influencia de la motivación para liderar sobre el rendimiento tácito militar moderada por los estilos de liderazgo. Este último constructo se trataba de una variable endógena latente medida por tres indicadores (puntuaciones en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*) (ver figura 2).

Los parámetros del modelo original propuesto fueron estimados siguiendo el criterio de Máxima Verosimilitud. Se recoge la información proporcionada por siete de los índices de ajuste más utilizados (García-Cueto, Gallo & Miranda, 1998): $\chi^2 = 57.91$ ($p < 0,01$); $2/gl = 4.82$; GFI, Índice de bondad de ajuste = 0,96; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste = 0,91; NFI, índice de ajuste normado = 0,74; CFI, índice de ajuste comparado = 0,78 y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio = 0,09. El ajuste del modelo es regular ya que sólo dos de los indicadores se hallan en los valores esperados (AGFI y GFI). El resto de los indicadores se hallan en valores inferiores a los esperados. En función de los indicadores de ajuste obtenidos se reespecificó el modelo y se igualó al modelo 1 reespecificado. En este caso, se extrajeron los indicadores motivación intrínseca de la variable latente MTL y el estilo de liderazgo transaccional de la variable latente *estilos de liderazgo*. Los ajustes obtenidos son excelentes ($\chi^2 = 4.94$ ($p > 0,05$); $2/gl = 1.64$; GFI, Índice de bondad de ajuste = 0,99; AGFI, índice ajustado de bondad de ajuste = 0,96; NFI, índice de ajuste normado = 0,95; CFI, índice de ajuste comparado = 0,97 y RMSEA, error de aproximación cuadrático medio = 0,05). En este modelo final se puede ver, al igual que en el modelo 1, que la MTL tiene una influencia importante sobre los estilos

Figura 2. Influencia de la MTL sobre los estilos de liderazgo y el conocimiento tácito militar (modelo reespecificado)



de liderazgo ($\hat{\alpha} = 0,55$). Sin embargo, el efecto de la MTL sobre el rendimiento militar en tanto conocimiento tácito es significativo, pero bajo ($\hat{\alpha} = -0,20$). Al igual que en el modelo anterior, los estilos de liderazgo tienen una influencia sobre el rendimiento militar evaluado como resolución de situaciones tácitas ($\hat{\alpha} = 0,25$).

DISCUSIÓN

La motivación para liderar es un muy buen predictor del éxito del entrenamiento de cadetes que cursan estudios militares. Su potencia explicativa sobre el liderazgo efectivo es superior cuando el criterio del entrenamiento se basa en la evaluación que realizan los superiores, pero disminuye su capacidad de predicción cuando el criterio considerado está basado en la resolución de situaciones concretas, que no fueron contempladas previamente en el programa educativo. La MTL permite predecir adecuadamente el éxito en el tránsito por los estudios militares, pero tiene una influencia menor en la explicación de la resolución de situaciones reales de naturaleza novedosa y tácita, que frecuentemente encuentran los militares en su vida laboral activa.

Dado que los componentes de la MTL que más influyen son los extrínsecos y sociales normativos, resulta esperable que éstos tengan un impacto mayor sobre el rendimiento militar evaluado por los superiores - lo espe-

rado por la institución según los reglamentos - que cuando el criterio de efectividad está en relación con la resolución de situaciones reales - generalmente tácitas - y alejadas de los ejercicios simulados de los que consta el programa de entrenamiento. Estos dos aspectos motivacionales están en relación con la responsabilidad y el deber que deben exhibir los estudiantes militares. Asimismo, el aspecto extrínseco en la MTL está representado por los beneficios que obtienen los cadetes al finalizar su plan de entrenamiento. Esto constituye una recompensa de orden instrumental (extrínseca) importante para poder permanecer en el programa y atravesar exitosamente los cuatro años de entrenamiento. Los resultados reseñados son congruentes con los obtenidos en investigaciones anteriores en donde se utilizaba la MTL como predictor del rendimiento militar (Castro Solano, 2006; Castro Solano & Casullo, 2004). Asimismo, los hallazgos son consistentes con las investigaciones llevadas a cabo por otros autores que señalan que la MTL es un constructo que requiere cierta atención para la predicción de la conductas ligadas al liderazgo en las organizaciones (Bobbio & Rattazi, 2006; Chandler, 2005).

Cuando se trata de la predicción de un rendimiento efectivo basado en el conocimiento tácito la influencia es menor e inversa. Esto significa que los componentes motivacionales

extrínsecos ejercen una influencia negativa, aunque débil, sobre la resolución de situaciones concretas, donde se suponen intervienen otros factores. Por lo tanto la MTL está ligada a un criterio de efectividad de rendimiento militar basado en las evaluaciones de los oficiales superiores y vinculado de algún modo a la inteligencia académica y con aquello que resulta esperable desde el punto de vista de la institución, siendo éste el componente que vehiculizan en sus calificaciones los oficiales encargados de la evaluación de los aspectos militares.

La MTL tiene una influencia más directa sobre el rendimiento militar evaluado por los superiores que sobre un criterio externo basado en la resolución de problemas militares concretos. Sin embargo, en ambos modelos estudiados, la MTL influye sobre los estilos de liderazgo y estos a su vez sobre el rendimiento de los líderes en diversas situaciones, sin importar el formato de su evaluación. Este hallazgo otorga validez empírica adicional al modelo de Chan y Drasgow (2001), quienes aseveran que los aspectos motivacionales son esenciales para el desempeño eficaz de los líderes. En la misma línea, otros autores señalan la importancia de los componentes motivacionales en el estudio de la efectividad de los líderes (Murphy & Schiarella, 1997; Paglis & Green, 2002; Popper, 2005).

Los resultados presentados son asimismo congruentes con el modelo de

la inteligencia práctica de Sternberg y los hallazgos de las investigaciones derivadas del mismo (Sternberg et al., 2001). Los autores enfatizan que la inteligencia académica (lo aprendido en un programa educativo) no está relacionado con la resolución de situaciones cotidianas, especialmente en la enseñanza de liderazgo (Cianciolo, Antonakis & Sternberg, 2004). En suma, el ejercicio del liderazgo efectivo depende de la adquisición de conocimiento tácito. Los líderes serán más capaces de resolver situaciones nuevas e inestructuradas en la medida que durante el aprendizaje sean enfrentados a situaciones novedosas, similares a las que se encuentran en la vida laboral. En nuestro caso los componentes motivacionales no están relacionados con la resolución de situaciones nuevas, ya que, tal como comentamos, influyen más sobre aquello que califican los superiores – el apego a las normas y la ejecución de procedimientos según lo establecido –, que consiste en el perfil de militar esperado por la institución, al menos para los primeros tramos de la vida militar.

Futuras investigaciones deberán considerar el aporte de la validez incremental que tiene la MTL sobre otros posibles predictores del rendimiento militar de estudiantes cadetes que son entrenados para ser líderes. En el mismo sentido la replicación de estudios similares en otros países distintos constituiría un sustancial

aporte a este complejo campo. Asimismo, resulta interesante el estudio de la relación entre motivación para liderar evaluada al inicio de los estudios militares y el desempeño efectivo al egreso de la institución, tomando como criterio el rendimiento militar en situaciones reales durante los inicios de la vida laboral activa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J. Hedlund, J. Pret, J.E. & Sternberg R. (2002). *Exploring the nature and acquisition of tacit knowledge for military leadership. (Res. Note. No. 2002-04). 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.
- Benatuil, D., & Castro Solano, A. (2006a). *La inteligencia práctica como predictor del rendimiento de cadetes militares.* Manuscrito remitido para su evaluación.
- Benatuil, D., & Castro Solano, A. (2006b). Diseño y validación de un instrumento para evaluar el conocimiento tácito de líderes militares, *Estudios de Psicología, - en prensa-*
- Benatuil, D., Castro Solano, A., & Torres, A. (2005). Inteligencia práctica: Un instrumento para su evaluación. *Revista de Psicología, 2 (XXIII), 174-200.*
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Castro Solano, A. (2006). Motivación para liderar y efectividad del líder. *Manuscrito remitido para su publicación.*
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares.* Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., & Casullo, M. M. (2002a). Predictores del rendimiento académico y militar de cadetes argentinos. *Anales de Psicología, 18 (2), 247-259*
- Castro Solano, A., & Casullo, M. (2002b). Razonamiento, motivación, intereses profesionales y rendimiento académico en cadetes militares. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico, 13 (1), 83-101*
- Castro Solano, A., & Casullo, M. (2004). La evaluación de la motivación para liderar en cadetes argentinos. *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina, 50 (3), 193-202*
- Castro Solano, A., & Casullo, M. (2005). Estilos de personalidad, inteligencia y afrontamiento como predictores de las trayectorias académicas de cadetes en una institución militar, *Anuario de Psicología, Universidad de Barcelona, 36 (2), 197-210*

- Castro Solano, A., Nader, M., & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina, *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88.
- Chan, K.J., & Drasgow, F. (2001). Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-498
- Chandler, P. (2005). Cognition and affect in leader behavior: The effects of spirituality, psychological empowerment and emotional intelligence on the motivation to lead. Unpublished Dissertation. Regent University.
- Cianciolo, A., Antonakis, J., & Sternberg, R. (2004). Practical Intelligence and Leadership: Using experience as a “mentor”. En D. Day, S. Zaccaro & S. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dansereau, F., Graen, G. G., & Haga W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of Implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659-676
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. Don Mills, Ontario, Canada: Addison-Wesley.
- Fisher, B., & Edwards, J. (1988). Considering and initiating structure and their relationships with leader effectiveness. A meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, 201-205.
- García-Cueto, E., Gallo Alvaro, P., & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717-724
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 312-328.

- House, R., & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and priori tests. En J. Hunt & L. Larson (Eds), *Contingency approaches in leadership*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- 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.
- House, R. J., & Mitchell T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Huertas, J. A. (1997). *Motivación: querer aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership. A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Morales, J., & Molero, F. (1995). Leadership en two types of healthcare organization. En: J. M. Peiró & J. L. Oto Luque (Eds.), *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). UK: Erlbaum.
- Murphy, K. R., & Shiarella, H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50, 823-854.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Pub.
- Paglis, L., & Green, S. (2002). Leadership self efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (2), 215-235
- Popper, M. (2005). Main principles and practices in leader development. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26 (1), 62-75
- Sternberg, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa*. Barcelona: Paidós.
- Sternberg, R. J. (1998). Abilities as forms of developing expertise. *Educational Researcher*, 27, 11-20.
- Sternberg, R. J., Nokes, C., Wenzel, G., Prince, R., Okatcha, F., Bundy, D., & Grigorenko, E., (2001). The relationship between academic and practical intelligence: A case study in Kenya. *Intelligence*, 29, 401-418.
- Sternberg, R. J., Forsythe, G. B., Hedlund, J., Horvath, J. A., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Grigorenko, E. L. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. Oxford: Cambridge Press.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50 (11), 912-927.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors associated with Leadership: a Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R., Good, O., & Day, D. (1962). New Leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269
- Triandis, H. C. (1980). Value, attitudes and interpersonal behavior. En M. M. Page (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, Beliefs, Attitudes and Values* (Vol. 1, pp. 195–259). Lincoln, NE: University of Nebraska.
- Trice, R., & Beyer, A. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, R. (1987). *Tacit knowledge in everyday intelligent behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (6), 1236-1247.
- Wagner, R. (1994). Practical intelligence. *European Journal of Psychological Assessment*, 10 (2), 162-169.
- Wagner, R.. (2000). Practical Intelligence. En: R., Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wagner, R. K., & Sternberg, R. (1985). Practical Intelligence in real- world pursuits: The role of Tacit Knowledge. *Journal of Personality and social Psychology*, 49 (2), 436-458.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Wofford, J. C., & Liska, L.Z. (1993). Path goal theories of leadership: A meta analysis. *Journal of Management*, 19 (4), 857-876.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Zaccaro, S., Gilbert, K., Thor, K., & Mumford, M. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perspectives and behavioral flexibility to leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 2, 317-342