

“EN LA BÚSQUEDA DEL LÍDER TÁCTICO ¹”

(Autores: Tcnl. José Alejandro Torres², Dr. Alejandro Castro Solano³, Lic. Martín Nader⁴)

Resumen

Basados en la teoría de Bass (1985, 1990), se adaptó el cuestionario M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) para la evaluación de los estilos de liderazgo en civiles y militares argentinos, construyéndose una versión local (CELID). Se recogieron datos de 363 sujetos, civiles (53%) y militares cadetes y oficiales (47%). Se realizó un análisis factorial exploratorio y luego confirmatorio resultando una escala de 34 ítems que responde a un modelo de siete factores agrupados en tres estilos de liderazgo. Los resultados señalan mejor ajuste del modelo para población civil que para militar.

Se encontraron diferencias individuales entre los estilos de liderazgo de civiles y militares. En los primeros predominan las características relacionadas con el intercambio y la negociación. En los ámbitos militares predomina el estilo de liderazgo transformacional. En ambas poblaciones las características más valoradas de los líderes se autopercebían con mayor intensidad en el formato de autoregistro que en la percepción del subalterno respecto del superior.

Desarrollo

Las actividades de investigación en el CMN.

Durante la década de los 90 el Ejército Argentino en consonancia con las transformaciones políticas y sociales del mundo global realizó una reestructuración general en su organización y en sus planes de estudio. En el ámbito de la educación militar el Ejército Argentino decidió introducir cambios en la formación de sus oficiales. En sus primeros tiempos se caracterizó por contar con un nivel secundario de excelencia; posteriormente evolucionó hacia el nivel terciario, y a partir del año 1989 se incorporó a la enseñanza universitaria, inicialmente con bachilleratos en relaciones internacionales e ingeniería. A partir del año 1994 se implementó conjuntamente con el entrenamiento militar clásico, una rutina académica de grado universitario en combinación con la formación militar.

La tarea de convertir los antiguos institutos de formación militar en universidades nacionales trajo como consecuencia la adhesión al sistema de evaluación y acreditación universitaria a cargo de los organismos nacionales que regulan la calidad educativa de las instituciones de educación superior (CONEAU). En el informe final sobre el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército realizado por los pares evaluadores de la CONEAU, una vez finalizado el proceso de autoevaluación institucional llevado a cabo durante el año 2000, se plantearon mejoras dirigidas a elevar la calidad académica. Una de ellas consistió en proponer el desarrollo de tareas de investigación dentro del marco de estos institutos.

Durante el proceso de mejora de la calidad institucional, el Ejército Argentino convocó a la Dra. María Martina Casullo para el asesoramiento de la incipiente área de investigación en la Unidad Académica Colegio Militar de la Nación (CMN). Bajo el asesoramiento de la Dra. Casullo y un grupo de personas liderado por el Dr. Alejandro Castro Solano en su carácter de investigador principal, se pone en marcha un programa de investigación. Este grupo inicial estaba conformado por jóvenes investigadores, asistentes, pasantes, personal de apoyo y oficiales jefes, motivados por el nuevo desafío

¹ El contenido del presente artículo fue expuesto en el marco del “Cuarto Encuentro de Experiencias y Reflexión sobre Liderazgo 2004” en el Instituto Universitario Naval los días 29 y 30 de octubre.

² Licenciado en Estrategia y Organización, Licenciado en Educación. Secretario de Investigación, Colegio Militar de la Nación. jtorres@ejercito.mil.ar.

³ Doctor en Psicología. Investigador principal del Proyecto “Desarrollo de competencias profesionales de estudiantes universitarios en instituciones militares” (Subsidiado por la SeCyT, Expte: 0242 / 03), Colegio Militar de la Nación, Universidad de Palermo, UBA. alito@fibertel.com.ar

⁴ Licenciado en Psicología. Becario del Proyecto, Colegio Militar de la Nación, UBA. mnader@fibertel.com.ar

Este programa de investigación estuvo orientado a la evaluación de competencias profesionales, los factores que inciden en el rendimiento académico y militar de los cadetes y la eficacia de las acciones educativas implantadas producto de la reforma.

Dentro del marco de un Convenio con la Secretaria de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, el Ejército Argentino, decidió incluir dentro de su programación de investigaciones la evaluación de las competencias profesionales de los cadetes que se forman en el CMN. Estas incluyen tanto los aspectos intelectuales (competencias académicas), actitudinales (formación en valores) y en habilidades de conducción (formación en liderazgo).

Las investigaciones llevadas a cabo en el período 2000/2001 estuvieron focalizadas en establecer los predictores académicos de los líderes exitosos (Castro Solano y Casullo, 2001, 2002a y 2002b). Durante el año 2002 estudiamos la evaluación de los valores en cadetes, oficiales y en población civil, diseñando un instrumento especial para evaluar los valores contextualizados - familia, vida social y trabajo- (Casullo, Castro Solano, 2003). Durante el año 2003 estudiamos los estilos de liderazgo en población militar y civil. Partimos de investigar las concepciones implícitas que tienen militares y personas civiles en puestos de dirección acerca de que significa ser un “buen líder” y evaluamos las ideas que tiene la población civil sobre los perfiles de líderes esperados para diferentes tipos de poblaciones - militares, policías, gerentes, políticos y docentes – (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

En esta comunicación comentamos el diseño de un instrumento específico para la evaluación de los estilos de liderazgo de cadetes y oficiales, con el objetivo de revisar si existen diferencias entre el tipo de líder esperado por la institución (cadete a punto de graduarse) y el perfil real como resultado de la implementación de un programa educativo de entrenamiento académico y militar.

La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina.

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos psicológicos de los líderes a modelos situacionales que tomaban en cuenta las variables del ambiente y de la persona (Yukl, 2002). El grupo de Ohio (USA) dominó las investigaciones sobre el liderazgo desde los años 50 y hasta entrados los 80. Según esta línea de investigación el líder tenía que ejercer dos conductas básicas: consideración (importancia que el líder otorga a los miembros de su grupo) e iniciación de estructura (capacidad para llevar a cabo metas, coordinar actividades y mantener el control del grupo). El presupuesto básico de este modelo señala que el liderazgo consiste en una serie de transacciones o intercambios entre líder y seguidor. 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).

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 contextuales 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, Nages, 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, variables 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.

Bass (1985) 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. El autor afirma 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 (Shamir, House & Arthur, 1993) 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.

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. Las investigaciones en los últimos 10 años estuvieron focalizadas en los efectos del liderazgo transformacional, especialmente en los aspectos motivacionales de los seguidores y en la productividad derivada de la efectividad del mismo (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994, 1997; Conger & Kanungo, 1988). Según Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) el liderazgo transformacional está positivamente correlacionado con la evaluación de los supervisores en ámbitos organizacionales, las recomendaciones para promoción de los empleados, las innovaciones realizadas en los equipos de trabajo y las metas financieras que alcanzan las unidades de negocios en las empresas. Estos hallazgos fueron confirmados por estudios metaanalíticos realizados por Lowe, Kroek & Sivasubramaniam (1996) y por Paterson, Fuller, Kester & Stringer (1995). Según Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam (2003) los estudios sobre el liderazgo se hallan en la fase dos, en la cuál las teorías son revisadas críticamente por los autores y el foco de los estudios consiste en la revisión de las variables moderadoras (básicamente contextuales) relevantes a las teorías.

El instrumento derivado de la teoría de Bass para la evaluación de los estilos de liderazgo ha sido el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) que ha sufrido extensas revisiones (Avolio, Bass & Jung, 1995), en parte debido a las dimensiones que componían cada uno de los estilos básicos del liderazgo (transformacional y transaccional). Antonakis et al. (2003) comentan que se han empleado metodologías diferentes para el análisis de las propiedades psicométricas del MLQ en cada uno de los estudios consultados. Si bien todas las versiones exhiben alta consistencia interna, la solución factorial alcanzada varía de un estudio a otro (de un modelo de tres a un modelo de nueve factores). Las primeras versiones confirman la estructura original propuesta por Bass de cinco o seis factores del liderazgo. Un problema del MLQ consiste en que algunas dimensiones del liderazgo no tenían la validez discriminante suficiente (por ej. carisma / inspiración motivacional; *laissez faire* y manejo por la excepción, que saturaban en un mismo factor). Otra crítica se halla en relación con la multicolinealidad de las escalas que componen cada estilo de liderazgo. La alta correlación entre las dimensiones del liderazgo para cada escala hace sospechar que se trate realmente de dimensiones diferentes. (Bycio, Hackett & Allen, 1995; Carless, 1998). Muchos de los estudios comentados emplearon técnicas de análisis factorial exploratorio, lo cual no es un procedimiento adecuado para arribar a la validez de constructo de un instrumento, debiendo emplearse técnicas de análisis factorial confirmatorio (Antonakis et al., 2003). Asimismo muchos estudios resultan incomparables en muchos casos ya que existen 6 versiones diferentes del mismo instrumento. En la actualidad la versión más avanzada es el MLQ forma x 5 (Avolio, Bass & Jung, 1995)

En virtud de la revisión bibliográfica realizada se llevó a cabo una investigación que tenía como objetivo general diseñar una prueba de uso local para evaluar los estilos de liderazgo tomando como base el cuestionario MLQ (versión española, Morales & Molero, 1995) en dos tipos de poblaciones: civil y militar (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). La dimensión de liderazgo transformacional se considera esencial para el ámbito militar ya que la moral, la cohesión y el

compromiso generado por este estilo de liderazgo son los ingredientes esenciales del nivel de efectividad de una unidad (Bass, 1998; Gal, 1985). En términos generales la bibliografía señala que un alto espíritu de cuerpo y moral en una unidad militar produce los mejores resultados (Shamir, Zakay, Breinin & Popper, 1998). Se espera que los líderes transformacionales eleven la efectividad de sus unidades fijando altas expectativas de logro y generando mayor compromiso, especialmente cuando surgen obstáculos y dificultades (Avolio, 1999, Bass, 1998). 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. En función de lo comentado el estudio tiene los siguientes objetivos: Diseñar una prueba de estilos de liderazgo, estableciendo las propiedades psicométricas básicas para población local para contar con una prueba validada de un número bajo de ítems; en segundo lugar se analizaron las diferencias individuales en los estilos de liderazgo predominante en población civil y militar (cadetes y oficiales) y por último se verificaron las diferencias individuales entre la percepción del líder (superior) y la propia autopercepción de liderazgo en las muestras estudiadas.

Participaron del estudio 363 sujetos, civiles y militares. El 47% de los participantes eran militares (cadetes, $n= 111$ y oficiales, $n= 61$). El 53% restante era población general no consultante ($n = 191$). Ver la descripción completa de la muestra en el estudio a) sobre concepciones implícitas.

Análisis Factorial Exploratorio. Se analizó la estructura factorial del CELID. Se partió de la versión española del MLQ que contaba con 70 ítems. Como primer paso se analizó la correlación entre cada ítem y la escala para la que había sido originalmente diseñado con el propósito de homogeneizar el contenido de las mismas y conservar los elementos que dieran por resultado una mejor fiabilidad, por lo tanto, los ítems con correlaciones ítem-escala bajas ($r < 0.30$) se los eliminó. Luego se llevó a cabo un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de sus elementos. El proceso fue llevado a cabo de forma iterativa eliminándose en cada paso los ítems que tuvieran peso similar en más de un factor. La solución factorial final constaba de 7 factores que explicaban el 52.25% de la varianza de las puntuaciones. Los factores resultantes coinciden con las dimensiones teóricas propuestas por los autores de la prueba. La escala final consta de 33 ítems (Ver en el Anexo el cuestionario, clave de corrección, protocolo de evaluación y baremos).

Análisis factorial confirmatorio. Como paso siguiente se verificó la estructura factorial obtenida por medio del análisis factorial confirmatorio. Se verificó la estructura para un modelo de tres factores (liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire) de forma conjunta y separada para los dos tipos de poblaciones estudiadas. Para las dos poblaciones combinadas el ajuste es aceptable, para población civil el ajuste si bien es aceptable, resulta algo pobre y para población militar tenemos un ajuste casi óptimo. Para población general encontramos que las variables latentes liderazgo transformacional y laissez faire tenían correlaciones de 0.95 (validez convergente), posible razón del bajo ajuste del modelo de tres factores. Aparentemente la población general no discrimina entre ambas dimensiones del liderazgo (laissez faire y transaccional). Registramos correlaciones bajas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y transaccional ($r = 0.14$) y correlaciones negativas con laissez faire ($r = -0.36$). En cuanto a la población militar encontramos correlaciones negativas entre la variable latente correspondiente al liderazgo transformacional y laissez faire ($r = -0.39$) y correlaciones bajas entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional ($r = 0.15$). En cuanto a la relaciones entre liderazgo transaccional y laissez faire encontramos correlaciones moderadamente bajas ($r = 0.39$). Para esta población un modelo de tres factores tiene un ajuste muy bueno, con muy buena validez discriminante entre los tres factores propuestos.

Consistencia Interna. Una vez que se dispuso de la nueva versión del CELID abreviada para población local fue preciso verificar si se trataba de un instrumento fiable y útil para evaluar los estilos de liderazgo según la teoría de Bass. Para estudiar la fiabilidad de cada una de las variables latentes se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose fiabilidades bastante

satisfactorias para cada una de las siete escalas. En la tabla 5 se citan dichos valores y se los compara con los obtenidos por el autor de la prueba con la muestra de estandarización original con propósitos ilustrativos (Bass & Avolio, 1990). Como se puede apreciar, los índices de fiabilidad son buenos tanto para población civil y militar. El examen de la tabla permite asimismo verificar que no existen grandes discrepancias según el cuestionario se administre a población civil o militar.

Tabla 5. Coeficientes de Fiabilidad Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID)– Población civil y militar

Dimensión	Población cadetes n=111	Población Oficiales n=61	Población civil Argentina n=191	Población civil Norteamericana n =251
<i>Liderazgo Transformacional</i>				
Carisma	0.70	0.66	0.64	0.83
Estimulación Intelectual	0.77	0.71	0.80	0.72
Inspiración	0.63	0.60	0.61	0.60
Consideración Individualizada	0.70	0.60	0.60	0.71
<i>Liderazgo Transaccional</i>				
Recompensa contingente	0.75	0.62	0.72	0.82
Dirección por excepción	0.76	0.73	0.70	0.62
<i>Laissez Faire</i>	0.64	0.75	0.75	0.60

Validez de criterio. Si el estilo de liderazgo predice en alguna medida la conducta concreta, se hipotetiza que aquellos cadetes con mejor rendimiento militar fueran los que puntúen más alto en las escalas de liderazgo transformacional y menos en la de laissez faire. Se analizó el rendimiento militar objetivo (evaluado por oficiales instructores) del grupo de cadetes y se calcularon las correlaciones con el CELID. Se encontraron correlaciones negativas entre el rendimiento militar y estimulación intelectual ($r = -0,21$, $p < 0,05$), dirección por excepción ($r = -0,23$, $p < 0,05$) y laissez-faire ($r = -0,21$, $p < 0,05$). Es decir que los cadetes que exhibían peor performance militar eran aquellos que se autopercibían asimismo con menores características personales como para persuadir a los otros haciéndoles cambiar las expectativas, siendo más propensos a negociar con los seguidores en función de recompensas y castigos y con más conductas de laissez faire, tratando de intervenir lo menos posible. En la misma medida, según las propuestas de Bass, si el estilo de liderazgo predominante (percibido en el superior) es transformacional y/o transaccional esto redundaría en una mayor satisfacción en el trabajo que si predominara el estilo laissez-faire. Se encontraron correlaciones positivas y significativas entre el liderazgo transformacional y la satisfacción en el trabajo ($r = 0,47$, $p < 0,01$) para el grupo de líderes en población civil ($n = 191$). Asimismo encontramos correlaciones moderadamente altas entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral ($r = 0,34$, $p < 0,01$). Entre el estilo laissez faire y la satisfacción no encontramos relación.

Diferencias individuales entre población civil y militar. La población general civil se diferenciaba en mayor medida de la población militar en las características del liderazgo transaccional y la dimensión de inspiración intelectual en menor medida. Los líderes civiles son entonces más propensos a negociar intercambios con los seguidores y menos proclives a la persuasión para el cambio de creencias de los demás. En cambio en la población militar predominan menos las características del líder transaccional y se encuentran resaltadas la dimensión inspiración intelectual del liderazgo transformacional y la consideración individualizada. En la población militar para el ejercicio de la conducción importa más la motivación del subalterno

y la resolución de situaciones a través del ejemplo personal. Esto se puede apreciar en mayor medida en la población de oficiales y en un rango menor en la de cadetes (Ver Figura 1).

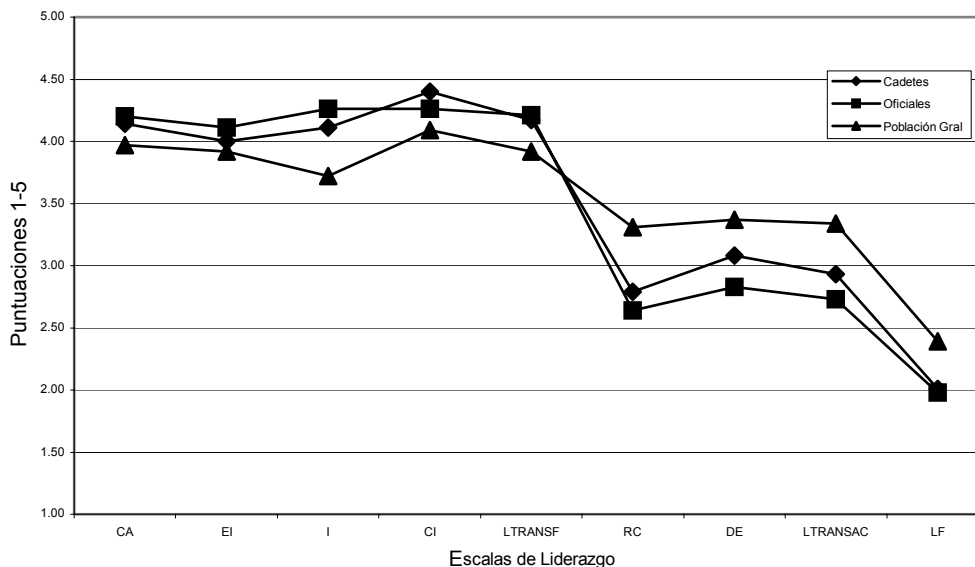


Figura 1. Estilos de liderazgo en población civil y militar

CA= Carisma; EI= Estimulación intelectual; I = Inspiración; CI= Consideración Individualizada; LTRANSF= Liderazgo Transformacional; RC= Recompensa Contingente; DE= Dirección por Excepción; LTRANSAC= Liderazgo Transaccional; LF= Laissez Faire

Autopercepción de liderazgo y percepción del superior. Para analizar si existían diferencias en la percepción del superior tanto de civiles y militares (cadetes y oficiales) se llevaron a cabo dos análisis discriminantes. El primero de ellos tenía como objetivo establecer la diferencia entre la percepción de liderazgo en el cuestionario autoadministrado y en el superior para la población de militares. Se obtuvo una función discriminante que era significativa y que explicaba un 23% de la varianza. Las escalas que discriminaban más eran Carisma, inspiración intelectual y estimulación intelectual. Los militares se autoperciben como más carismáticos, con mayores habilidades para inspirar y convencer a los demás que lo que ellos perciben en los superiores en los que estas características están menos presentes.

El segundo análisis tenía como objetivo establecer la diferencia entre la percepción de liderazgo en el cuestionario autoadministrado y en el superior para la población líderes civiles. Se obtuvo una función discriminante que era significativa y que explicaba un 38% de la varianza. Las escalas que discriminaban más eran Consideración individualizada y Liderazgo Transformacional y liderazgo Laissez Faire. Es decir, que los civiles en algún cargo de dirección se percibían asimismo como teniendo mayor consideración por los subalternos y con más características de líderes transformacionales que lo que veían en su superior, al mismo tiempo se visualizaban con menores características de Laissez Faire.

Conclusiones:

El objetivo principal de este estudio era contar con una técnica válida y fiable para la evaluación de los estilos de liderazgo en población local. Los resultados de esta investigación señalan que la prueba diseñada tiene buenas propiedades psicométricas. Se obtuvo una solución de 7 factores que se agrupaban en tres estilos de liderazgo. Estos datos fueron luego confirmados con técnicas de análisis factorial confirmatorio. Los análisis comentados indican un buen ajuste del modelo original propuesto por Bass (1990) para la población estudiada. El modelo exhibe un mejor ajuste para población militar que para población civil. En la población militar un modelo de liderazgo de tres factores (transformacional, transaccional y laissez faire) tiene un ajuste casi óptimo con muy buena validez discriminante. En población civil en cambio, los componentes relacionados con el liderazgo transaccional tienden a fundirse con los del laissez faire. Estos

resultados son coincidentes con los obtenidos por Den Hartog et al. (1997) con población holandesa civil que trabajaba en empresas públicas y privadas, en el cuál el autor confirmó un modelo de tres factores similar al nuestro. En la población civil el ajuste baja probablemente debido las características de la muestra, siendo más heterogénea que la empleada para verificar el modelo correspondiente a población militar. En cuanto a las fiabilidades obtenidas se encuentran en valores entre .60 y .77 considerándose aceptables para este tipo de instrumento, resultando algo menores que las obtenidas en población norteamericana (Bass, 1990).

Asimismo confirmamos la utilidad de la prueba para predecir el rendimiento militar y la satisfacción en el trabajo. Un líder militar en formación (cadete) de características transformacionales es aquél que es evaluado con un rendimiento militar más alto por sus superiores. En la misma línea un estilo de liderazgo transformacional en un ámbito civil correlaciona en buena medida con buena satisfacción laboral y clima de trabajo. Estos resultados están en la línea de los obtenidos por Bass (1998) en diferentes tipos de poblaciones en los cuales se verifica que el liderazgo transformacional es un importante predictor de efectividad en la tarea y de buen clima en la organización.

En cuanto a las diferencias entre los estilos de liderazgo en población civil y militar encontramos que los civiles en puestos de dirección tienden a exhibir características relacionadas con el intercambio y la negociación con los subalternos para la obtención de las metas organizacionales. En cambio en los ámbitos militares las características más valoradas (autopercibidas) están más relacionadas con aspectos transformacionales ligados a la motivación del subalterno (consideración individualizada) y la forma en que los líderes transmiten el proyecto institucional a sus seguidores. Probablemente estas sean las características necesarias para desarrollar la efectividad en un contexto más impredecible y cambiante en donde el objetivo es mantener la cohesión frente a situaciones difusas y de cambio permanente (Bass et. al., 2003).

Estas diferencias encontradas en los estilos de liderar en ambas poblaciones indican la necesidad de considerar el contexto en la evaluación del liderazgo. Es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse, por lo tanto un estilo de liderazgo transformacional puede ser más adaptativo en un contexto que en otro. Al igual que Antonakis et. al. (2003) consideramos fundamental la consideración de los aspectos contextuales en la generación de teorías y en la evaluación de instrumentos de evaluación derivados.

Una diferencia interesante se encontró al comparar las características autopercibidas del líder y las percibidas en el superior. En términos generales los perfiles (tanto para militares cadetes como para civiles) seguían un patrón similar. Los cadetes con capacidad de mando se autopercibían con más atributos transformacionales que los superiores de los cuales dependían, básicamente carisma e inspiración de los demás. Encontramos una tendencia a percibir los atributos positivos incrementados en el formato de autopercepción y disminuido en la atribución que se hace del superior.

En población civil existía un mismo patrón pero los seguidores exhibían mayor discrepancia respecto de sus superiores. Estos se percibían a si mismos con mayores características de líderes transformacionales predominando la consideración de los demás, en la misma línea se percibían con menores características de no líder (*laissez faire*).

Respecto del aspecto comentado no sabemos a ciencia cierta si esto es producto de un sesgo en la percepción o si se debe a características percibidas reales, siendo una limitación de la evaluación del liderazgo mediante métodos de encuesta.

En función de los resultados comentados resulta importante el estudio de las variables moderadoras en el ejercicio del liderazgo (House, Nages, Ruiz Quintanilla & Dorfman, 1999). El liderazgo no es tan lineal como aparenta, sino que existen variables organizacionales que inciden sobre la concepción de líder esperado en función de las cuales no solo un líder es identificado como tal, sino que su efectividad depende de los atributos que los seguidores le otorguen. La

consideración de las normas culturales y su posible violación por parte del líder hace que una conducta muy efectiva y adaptativa en una situación resulte absolutamente contraindicada en otra distinta.

Referencias bibliográficas:

- Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramanian, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership Quarterly*, 14, 261-295
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in the organization. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Avolio, B., Bass, B. & Jung, D. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: technical report*. Redwood City, CA: Mindgarden
- 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: L Erlbaum
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. En: M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M., Avolio, B., Jung, D. & Berson, I (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88 (2), 207-218
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Bycio, P., Hackett, R., & Aleen, J. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Carless, S. A. (1988). Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353-358
- Conger, J. & Kanungo, R (Eds.) (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in the organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey -Bass
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34
- 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
- Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. *Armed Forces & Society*, 11, 553-564
- García-Cueto, E., Gallo Alvaro, P. & Miranda, R. (1998). Bondad de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Psicothema*, 10, 717-724

- 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
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership. A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage
- Lowe, K., Kroeck, K. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 7 , 385-425
- 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
- Paterson, C., Fuller, J., Kester, K., & Stringer, D (1995, Abril). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. 10th. Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 384-409.
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership. *Organizational Science*, 4, 577-594
- Stogdill, R., Good, O. & Day, D. (1962). New Leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269
- Trice, R., Beyer, A. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wofford, J., Godwin, V. & Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership. *The Leadership Quarterly*, 9 (1),55-84
- Yekeay, G. (2002). El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall