

Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito

Alejandro Castro Solano^{1**} y Denise Benatui²

¹Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Argentina), ²Universidad de Palermo (Argentina)

Resumen: La presente investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre los diferentes perfiles de estilos de liderazgo, la inteligencia y el rendimiento académico y militar efectivo de cadetes que realizan su entrenamiento militar en habilidades para liderar. Participaron en el estudio 412 cadetes de una institución militar perteneciente a las Fuerzas Armadas Argentinas. Se trataba en su mayoría de varones con un promedio de edad de 22.3 años (DE = 2.21). Los estilos de liderazgo se evaluaron mediante el cuestionario CELID. El rendimiento académico se evaluó mediante las notas que obtuvieron los cadetes una vez cursadas las asignaturas académicas. La inteligencia fue medida mediante pruebas clásicas de razonamiento abstracto y verbal (Test de aptitudes diferenciales). El rendimiento militar fue evaluado por los superiores y mediante una prueba de inteligencia práctica de conocimiento tácito militar (CTLM). Las conclusiones del estudio indican que los líderes con estilo de liderazgo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional eran aquellos que tenían una mayor capacidad de razonamiento abstracto y que podían manejarse con más pericia en situaciones vagamente estructuradas con inteligencia práctica. Asimismo eran los que tenían una mejor trayectoria de rendimiento académico y militar previo.

Palabras clave: Inteligencia; conocimiento tácito; liderazgo.

Title: Leadership styles, intelligence and tacit knowledge.

Abstract: The present investigation had as a main goal to establish the relationship among the different profiles of leadership styles, intelligence and academic achievement of military cadets doing military training on leadership skills. Participants were 412 cadets of a military institution belonging to the Argentine Armed Forces. Most of the subjects were males (Mean = 22.13 years, SD= 2.21). The leadership styles were assessed by means of the questionnaire CELID. The academic achievement was evaluated by means of the academic grades. Intelligence was measured by abstract and verbal reasoning test (Differential Aptitude Test). The military achievement was evaluated by superior officers and a test of practical intelligence that actually assesses tacit military knowledge (CTLM). The conclusions of the study indicate that the leaders with leadership style predominantly transformational and secondarily transactional were those that had a major capacity of abstract reasoning and that could handle unstructured situation with more tacit knowledge. Likewise they were those who had a previous trajectory of academic and military achievement.

Key words: Intelligence; tacit knowledge; leadership.

A principios del siglo XX, las investigaciones en el campo del liderazgo estuvieron centradas en identificar aquellas características que diferenciaban a los líderes de aquellos que no lo eran. Estas teorías fueron denominadas teorías del *gran hombre* (Bass, 1990; Northouse, 1997). Más tarde, los estudios se centraron en las conductas que presentaban los líderes, estas fueron trabajadas por los grupos de Ohio y Michigan (Bass, 1990). Mediante la técnica de análisis factorial, los investigadores observaron que las conductas se agrupaban en cuatro categorías -consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad- (Bass, 1990). Posteriormente se redujeron a dos: *consideración e iniciación de estructura*, este fue el modelo dominante hasta mediados de los años '80 época en las que surgieron modelos teóricos alternativos. 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).

House (1977) elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo *carismático*. El autor trató de determinar qué rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. Son centrales en esta teoría las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepciona-

les. (Bass, 1985). Los líderes carismáticos suelen tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas "ideológicas" para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns (1978) postuló una teoría acerca del liderazgo *transformacional*. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modificando sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En el primer caso, se trata de un proceso en el cual se establece una relación transformadora en la que el líder hace de catalizador del cambio organizacional, transformando a los miembros del grupo; en cambio en el liderazgo transaccional se establece un proceso en el cual la relación de liderazgo supone un intercambio, que puede ser tanto económico como psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción. Otra de las diferencias es que en el liderazgo transaccional, los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización. El liderazgo transaccional suele darse cuando

* Dirección para correspondencia [Correspondence address]: Alejandro Castro Solano. Jean Jaures 437, Piso 8, 9 piso (CP. 1215). Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).
E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Está conformado por dos sub-dimensiones: recompensa contingente (interacción guiada por intercambios recíprocos) y manejo por excepción (el líder interviene para hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores).

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991; Bass & Avolio, 1994) diseñaron la teoría del liderazgo transformacional a partir de las posturas anteriormente detalladas (House, 1977; Burns 1978). Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares. La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones en el campo del liderazgo (Yukl & Van Fleet, 1992)

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los miembros del grupo y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado, por ello se lo suele considerar más amplio y efectivo que el de tipo transaccional, sin embargo los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

La inteligencia es quizá el rasgo más característico que los seguidores toman en cuenta a la hora de definir a un líder (Judge, Colbert & Illies, 2004; Rubin, Bartel, & Bommer, 2002). Conjuntamente con la honestidad, el carisma y la agradabilidad son los rasgos primordiales que las personas toman en cuenta para construir el prototipo de líder ideal (Lord, Foti & De Vader, 1984; Castro Solano & Casullo, 2003). La inteligencia percibida en los líderes es el rasgo que mayormente se generaliza a través de los diferentes contextos – educativo, laboral, deportivo, político – y constituye la característica más prototípica. En suma, una persona que no sea inteligente no podrá ser percibida como líder.

Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad. En una extensa revisión sobre el rendimiento efectivo en el puesto de trabajo, Schmidt y Hunter (1998) verificaron que la inteligencia es el mejor predictor del rendimiento en la tarea, especialmente para aquellas relativamente complejas. La tarea principal de un líder consiste en resolver problemas de alto nivel de complejidad; debe reunir información, tomar decisiones, desarrollar estrategias y monitorear su puesta en marcha en una variada gama de situaciones (Locke, 1991).

Algunos autores consideran que la inteligencia como *rasgo percibido* no está en relación con el *rendimiento* del líder y

promueven la investigación de las relaciones entre inteligencia y la efectividad del líder en la tarea (Lord, De Vader & Alliger, 1986). Por lo tanto, una cuestión es ser considerado inteligente y por ende líder y la otra es examinar qué hace realmente un líder que lo convierte en exitoso en un contexto determinado. Al respecto, Rubin, Bartels y Bommer (2002), comentan que en la génesis del liderazgo una cuestión es *parecer inteligente* y otra muy distinta es *ser inteligente* y por lo tanto efectivo.

Muchos estudios han tratado de relacionar el liderazgo con la inteligencia. La misma ha aparecido como una característica importante en la mayor parte de las investigaciones sobre liderazgo desde una perspectiva cualitativa (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Mann, 1959; Stogdill, 1948). Una revisión de los principales autores que trabajaron la relación entre inteligencia y liderazgo permite inferir el poco acuerdo existente. Mientras que algunos sostienen que las capacidades intelectuales no predicen en absoluto el rendimiento (Fielder, 2002), otros consideran lo contrario (Lord, De Vader, & Alliger, 1986; Schmidt & Hunter; 1998). La diferencia entre la inteligencia como *rasgo* y como *efectividad* en la tarea ha sido considerada extensamente en la literatura sobre el liderazgo. Si bien ambos conceptos están relacionados resultan, sin embargo, diferentes (Hogan, Curphy & Hogan, 1994; Judge, Colbert & Illies, 2004). Tomando en cuenta los metanálisis de Lord *et al.* (1986) y los más recientes de Judge *et al.* (2004) es posible concluir que la inteligencia, tanto como rasgo percibido en el otro y como conducta efectiva en la tarea, tienen una relación moderada con el liderazgo.

Bass (1998) plantea que la efectividad en la tarea concreta que los líderes deben desempeñar reside en la combinación de los estilos de liderazgo según la situación. Mientras que un líder *transformacional* es más efectivo en un contexto de crisis y turbulencia (Bass, 1985; 1998; Bass & Avolio, 1994; Gal, 1985) un líder *transaccional* resulta más efectivo en situaciones de calma. El autor asimismo plantea un fenómeno denominado *relación de incremento (augmentation effect)* que consiste en que un líder transformacional que posea al mismo tiempo características transaccionales verá incrementada notablemente su efectividad comparado con aquél que posee el estilo transformacional solo. Según la teoría de Bass esta combinación es la que resultaría más efectiva y sería una de las más difíciles de lograr.

Los autores asimismo enfatizan el estudio de las relaciones entre liderazgo e inteligencia desde perspectivas teóricas alternativas, ya que en los estudios comentados se consideró la inteligencia desde la perspectiva clásica del CI o del factor g (Riggio, 2002). Las habilidades que un líder debe poner en marcha podrían estar relacionadas con la *inteligencia social, la inteligencia práctica, la inteligencia emocional o la inteligencia sociopolítica*. Sin embargo, estas nuevas visiones de la inteligencia tienen el inconveniente de la dificultad para la evaluación de los constructos que proponen. Estas modernas teorías están un paso más avanzadas que las técnicas disponibles para su medición (Davis, Stankov & Roberts, 1998).

Inteligencia práctica y rendimiento militar

Una de las teorías sobre la inteligencia, que en los últimos años ha estado muy vinculada a la performance en el trabajo y al éxito en la vida cotidiana es la teoría de la inteligencia práctica de R. Sternberg (1997). Esta se diferencia de las teorías clásicas (CI, factor g, habilidades) 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 se evalúa a través del conocimiento tácito - Know How - y es de naturaleza procedimental (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 y práctica son al menos tan buenos predictores del éxito en la vida como las puntuaciones en los tests de inteligencia analítica.

Este constructo 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 (inteligencia exitosa) es el resultado de la aplicación de habilidades analíticas (inteligencia general), la resolución de situaciones concretas (inteligencia práctica) y una dosis de creatividad (inteligencia creativa). El conocimiento tácito está basado en un nivel de dominio específico que los individuos han adquirido para solucionar los problemas cotidianos de su ámbito laboral. Por lo tanto, existen diferencias en cuanto a la cantidad y modalidad de organización del conocimiento tácito entre expertos y novatos y éstas diferencias se reflejan en el desempeño entre ambos grupos (Sternberg, 1998). Este conocimiento es de naturaleza no explícita. Un buen líder (experto) hipotéticamente tendría una mejor capacidad para adquirir este tipo de conocimiento (inteligencia práctica) que le permita 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 subordinados (liderazgo). El liderazgo, definido como la habilidad para ejercer influencia sobre los demás, es un conocimiento generalmente implícito que se enseña por modelado de la experiencia, generalmente adquirida por un superior mediante el ejemplo personal. Aquellos estudiantes militares que se destacan, no lo hacen en función de aquello que aprendieron explícitamente, sino en cómo hacen intervenir el conocimiento implícito en situaciones reales y nuevas.

En este ámbito, el conocimiento está vinculado a temáticas relacionadas con: de qué modo y cuándo ejercer el liderazgo, cómo utilizar la influencia directa e indirecta para el

cumplimiento de la misión, el manejo de los errores propios frente al grupo, el adecuado manejo de la información, el mantener y elevar la moral del grupo, la elección de subordinados para la conformación de grupos de trabajo, el establecimiento de la credibilidad para poder liderar, el manejo de los errores de los subordinados, de personas que no responden bien a las consignas y de las sanciones (Benatuil & Castro Solano, 2007 a).

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, la resolución de situaciones 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 éste mejora la performance de un sujeto, porque le permite definir y enfrentar los problemas y las situaciones novedosas en un medio ambiente que funciona de modo similar al medio en el cual el conocimiento fue adquirido (Antonakis, Hedlund, Pret & Sternberg, 2002; Lindsey, Homes & McCall, 1987)

La presente investigación

Estudios anteriores realizados con población militar permitieron verificar que, tanto los oficiales a cargo del entrenamiento como los cadetes encuestados, consideraban que el entrenamiento en las habilidades para el liderazgo constituían uno de los aspectos más débiles de la formación de los estudiantes militares (Castro Solano & Nader, 2004). Ambos grupos coincidían en que el líder esperado luego de cuatro años de formación debía poseer características transformacionales. Otro estudio en el que se analizaba el cambio en las habilidades para liderar producto del entrenamiento permitió concluir que aquellos jóvenes que ya tenían desarrolladas habilidades para el ejercicio del mando – características transformacionales - tendían a mantenerlas con el entrenamiento, no observándose demasiado cambio producto del mismo (Castro Solano & Casullo, 2005). En cambio, los cadetes que tenían una trayectoria previa de rendimiento militar y académico término medio y medio bajo y que poseían un estilo de liderazgo transaccional, luego de dos años de entrenamiento comenzaban a adquirir un estilo de liderazgo de características más transformacionales.

Las limitaciones de estos estudios estaban en relación con el formato de evaluación utilizado. En las investigaciones citadas se utilizó la autopercepción de las habilidades para liderar, mediante el método del autoinforme. No se pudo establecer la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias efectivas para el mando, ya que no se realizó una evaluación objetiva de las habilidades para liderar de los cadetes militares en situaciones reales o simuladas.

La presente investigación intenta avanzar un paso más y tiene como pregunta guía establecer la relación entre los diferentes perfiles de estilos de liderazgo, la inteligencia y el

rendimiento académico y militar efectivo de cadetes que realizan su formación militar. El rendimiento académico se evaluó mediante las notas que obtuvieron los cadetes al finalizar el cursado de las asignaturas académicas. La inteligencia fue medida mediante pruebas clásicas de razonamiento abstracto y verbal. El rendimiento militar fue evaluado por los superiores y mediante una prueba de inteligencia práctica (conocimiento tácito militar).

Por lo tanto, los objetivos propuestos son:

1. Establecer los perfiles de liderazgo diferenciales de cadetes militares que cursan los últimos años de su entrenamiento militar.
2. Verificar si existe relación entre los perfiles de liderazgo, el rendimiento académico, el rendimiento militar, la inteligencia y el conocimiento tácito aplicado a situaciones militares.

La hipótesis a verificar en este estudio propone que los jóvenes con perfiles de liderazgo de características transformacionales, combinadas con aspectos transaccionales, son aquellos que tienen un rendimiento académico y militar alto. Asimismo, resultan más inteligentes y poseen mayor conocimiento tácito para resolver situaciones militares de modo más eficiente.

Método

Participantes

Participaron del estudio 412 cadetes que realizan su formación en una institución militar perteneciente de las Fuerzas Armadas Argentinas. Estos jóvenes realizan un programa de entrenamiento combinado académico / militar de 4 años de duración. Se consideraron cadetes en los segundos ($n=149$), terceros ($n=139$) y cuartos años ($n=124$) de su carrera. Se trata en su mayoría de varones (90% de varones y 10% de mujeres) con un promedio de edad de 22.13 años ($DE = 2.21$).

Instrumentos

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). Los encuestados tienen que leer las conductas y actitudes listadas en el cuestionario. En una escala de 1 a 5 deberán responder cuán frecuentemente presentan la conducta o actitud señalada en el ítem (nunca, rara vez, a veces, a menudo, siempre). La prueba presenta fiabilidad y validez adecuadas (Castro Solano, Casullo & Nader, 2004). En cuanto a la fiabilidad se encontraron alphas de 0.64 a 0.77, para población militar y civil. Asimismo los componentes propuestos por Bass se confirmaron mediante un análisis de ecuaciones estructurales. 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 energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) *Estimulación intelectual*, señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, 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 ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) *Manejo por excepción*: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
- 3) *Laissez Faire*. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

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 construido 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 construidos 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 sirvieron a los cadetes para liderar grupos; de las mismas se sintetizaron los temas principales. Se obtuvieron 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 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.

A modo de ejemplo se transcribe 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 continúa igual. No muestra interés en mejorar su desempeño. Usted sabe que son cadetes nuevos, que quieren ser buenos profesionales. ¿Cómo procede en esta situación?

Tests de Aptitudes diferenciales (Bennett, Seashore & Wesman, 1992; sub-tests de razonamiento abstracto y verbal)

Se trata de una prueba clásica para la evaluación de la inteligencia, conformada por diversos sub-tests. Para este estudio se eligieron dos de ellos: *razonamiento abstracto* (no verbal) y *razonamiento verbal*. Se han escogido por ser los mejores predictores del éxito escolar, para evaluar la capacidad general (inteligencia) y la capacidad de aprendizaje general (Bennett, Seashore & Wesman, 1961; 1992). Este test ha sido seleccionado por varias razones: tiene estudios de validez y confiabilidad (1947, 1952 y 1962), permite evaluar aptitudes específicas relacionadas con los contextos educativos y puede administrarse de forma grupal. Se utilizó esta prueba como un índice de aptitud académica de los sujetos que participaron en el estudio. En los estudios de validez realizados con esta prueba se correlacionan las puntuaciones de los test del DAT con las calificaciones académicas que obtienen los estudiantes al finalizar los estudios medios. Los coeficientes de validez obtenidos oscilan en el rango 0.30 a 0.60. En cuanto a la fiabilidad fue calculada mediante el método de división por mitades, corregidos por la fórmula Spearman-Brown. En casi todas los test estos son superiores a 0.90. Este tipo de pruebas de aptitud estaría situada dentro de los instrumentos que evalúan *inteligencia analítica* (Sternberg, 1997)

Rendimiento académico y militar

El rendimiento académico fue tomado de los registros computarizados que posee la institución, los mismos se obtienen del promedio de calificaciones que alcanzaron los alumnos al finalizar cada uno de los cuatro años de su for-

mación militar. Esta valoración comprende el promedio general de calificaciones de todas las asignaturas cursadas según el plan de estudios de la institución (no se detallan las asignaturas por exceder los fines del presente trabajo).

Se realizó la misma estimación para el rendimiento militar. Se tomó el promedio de las notas de las asignaturas correspondientes a la formación militar (aspectos teóricos y operacionales). El rendimiento militar es una valoración que efectúan los oficiales a cargo de la instrucción de los cadetes en 5 dimensiones, se realizan mediante observaciones a partir de indicadores específicos. 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.), *adestramiento*, son 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.).

Procedimiento

La administración se llevó a cabo de modo colectivo. Se realizó una breve charla introductoria a cargo de personal militar superior destacando la importancia del estudio y la veracidad de las respuestas, las consignas fueron dadas por psicólogos expertos. Los protocolos con omisiones fueron descartados y no se utilizaron en el estudio. Los datos fueron procesados con el paquete estadístico SPSS 13.0.

Resultados

Para el análisis de los datos se realizó en primer lugar un análisis de clusters de perfiles tomando como variables las puntuaciones en la prueba de liderazgo (CELID). Se consideraron los promedios obtenidos por cada cadete en cada dimensión del cuestionario CELID. El objetivo de este análisis era agrupar a los jóvenes en perfiles de liderazgo diferenciales para luego relacionar estos estilos con las variables incluidas en el estudio – rendimiento académico, militar, razonamiento abstracto/verbal e inteligencia práctica - (Ver Tabla 1). El citado análisis permitió agrupar a los jóvenes en tres grupos: a) *Cadetes con perfil de liderazgo de espectro completo (full range)* – alto transformacional, alto transaccional y bajo laissez faire (n = 147, 36%) b) *Cadetes con perfil de liderazgo predominantemente transformacional* – alto transformacional, medio transaccional y bajo laissez faire - (n = 198, 48%) y c) *Cadetes con perfil de liderazgo predominantemente transaccional* – medio transformacional, medio transaccional y bajo/medio laissez faire - (n = 67, 16%).

Tabla 1: Perfiles de estilos de liderazgo. Medias y desviaciones típicas de la prueba CELID de los tres grupos, obtenidos mediante el análisis de clusters.

Dimensiones de Liderazgo	Grupo a	Grupo b	Grupo c	ANOVA <i>F</i> (2, 409)
	Perfil Espectro Completo (<i>n</i> = 147) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	Perfil Transformacional (<i>n</i> =198) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	Perfil Transaccional (<i>n</i> =67) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	
Liderazgo Transformacional	4.59 (0.29)	4.45 (0.36)	4.02 (0.48)	166.53**
Carisma	4.47 (0.58)	4.31 (0.58)	3.80 (0.67)	74.58**
Estimulación Intelectual	4.57 (0.40)	4.40 (0.47)	4.06 (0.60)	64.50**
Inspiración	4.67 (0.48)	4.70 (0.52)	4.16 (0.69)	89.23**
Consideración Individualizada	4.66 (0.48)	4.41 (0.77)	4.08 (0.80)	30.20**
Liderazgo Transaccional	3.19 (0.39)	2.11 (0.38)	3.03 (0.46)	317.53**
Recompensa contingente	3.14 (0.70)	1.90 (0.53)	2.94 (0.62)	203.23**
Dirección por excepción	3.25 (0.61)	2.33 (0.62)	3.12 (0.59)	90.98**
Laissez Faire	1.49 (0.33)	1.52 (0.38)	2.49 (0.43)	54.03**

** $p < .01$

Relaciones entre perfiles de liderazgo e inteligencia

Este análisis tuvo como objetivo establecer si existían puntuaciones diferenciales en dos de los sub - tests del DAT (razonamiento abstracto y verbal) y la prueba de inteligencia práctica para cada grupo de cadetes. Se realizaron tres análisis de la varianza univariado (ANOVA) para cada una de las variables dependientes: las puntuaciones en la prueba de razonamiento abstracto y verbal del DAT y las puntuaciones de la prueba CTLM de conocimiento tácito; como factor se consideró la pertenencia a cada uno de los grupos de estilo de liderazgo. El primer análisis (razonamiento abstracto) arrojó diferencias significativas entre las medias de cada grupo (ANOVA: $F(2, 383) = 2.94, p < .05$). Se puede observar que existen diferencias entre el grupo que tiene un perfil de liderazgo predominantemente transaccional y los otros dos grupos (perfil de liderazgo de espectro completo y predominantemente transformacional). Los estudiantes militares que

utilizaban como estrategia de liderazgo el negocio de intercambios con sus seguidores eran aquellos que tenían una peor performance en las pruebas de inteligencia de razonamiento abstracto. El segundo análisis (razonamiento verbal) no arrojó diferencias significativas entre las medias de cada grupo (ANOVA: $F(2, 383) = 1.02, p > .05$). En virtud del análisis se puede concluir que el razonamiento verbal no diferencia los distintos estilos de liderazgo (Ver Tabla 2).

En cuanto a la relación entre inteligencia práctica y estilos de liderazgo el análisis arrojó diferencias significativa entre las medias de cada grupo (ANOVA: $F(2, 383) = 3.35, p < .05$). Las mayores diferencias se ubicaron entre los estilos de liderazgo de espectro completo y los predominantemente transformacionales con el grupo de cadetes de estilo transaccional. Los primeros dos grupos tenían un mejor dominio de la aplicación de los conocimientos militares a situaciones reales (conocimiento tácito), es decir poseían una mayor inteligencia práctica.

Tabla 2: Relaciones entre estilos de liderazgo e inteligencia.

Inteligencia	Grupo a	Grupo b	Grupo c	ANOVA <i>F</i> (2, 383)
	Perfil Espectro Completo (<i>n</i> = 147) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	Perfil Transformacional (<i>n</i> =198) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	Perfil Transaccional (<i>n</i> =67) <i>Media</i> (<i>DE</i>)	
<i>Razonamiento Abstracto</i>	39.59	38.63	36.90	2.94* Grupos a-b y c ^a
<i>Razonamiento Verbal</i>	30.75	30.67	29.10	1.05 ns
<i>Conocimiento Tácito</i>	19.70	19.60	18.42	3.35* Grupos a-b y c ^a

** $p < .01$ ^a: Scheffé $p < .05$

Relaciones entre perfiles de liderazgo y rendimiento académico y militar

Este análisis tuvo como objetivo establecer si existían diferencias en el rendimiento académico y militar para cada grupo de estilos de liderazgo de cadetes. Se realizaron dos análisis de la varianza univariado (ANOVA) en los que se incluyeron como variable dependiente las puntuaciones que obtuvieron los cadetes, finalizado el curso anual, en las asignaturas académicas y en el rendimiento militar (teórico y operacional) y como factor la pertenencia a cada uno de los grupos. Ninguno de los dos análisis arrojó diferencias estadísticamente significativas (Rendimiento académico: ANOVA: $F(2, 409) = 1.26, p > .05$ y rendimiento militar: ANOVA: $F(2, 409) = 0.54, p > .05$). En virtud de los resultados se puede concluir que los diferentes grupos de perfiles de liderazgo tienen un rendimiento académico y militar promedio.

Análisis de correspondencias

Para analizar la relación entre los perfiles de estilos de liderazgo y las variables incluidas en el estudio de forma conjunta, se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples.

Para ello se incluyeron en el estudio los clusters de estilos de liderazgo (variable nominal) y se discretizaron el resto de las variables para poder incluirlas en el análisis, ya que el objetivo de este estudio era analizar la relación entre los clusters de liderazgo y sus asociaciones con el resto de las variables. Para el tratamiento de las variables *inteligencia práctica* y *razonamiento abstracto* se decidió usar puntuaciones de corte utilizando los percentiles 25 (bajo en IP y en razonamiento abstracto) y 75 (alto en IP y en razonamiento abstracto). Este procedimiento se fundamenta en la utilización de grupos extremos, eliminado un 50% de los casos con el propósito de que las relaciones entre las variables resulten mucho más claras. En cuanto al rendimiento académico y militar se lo tomó como una única variable discreta. Para realizar este paso se construyó una nueva variable *rendimiento académico y militar*. Se realizó previamente un análisis de clusters de perfiles en los que incluyeron los rendimientos totales académico y militar y se obtuvieron tres agrupaciones: a) alto rendimiento académico y militar; b) rendimiento académico medio y rendimiento militar bajo y c) rendimiento académico bajo y rendimiento militar medio. Estas agrupaciones son similares a las obtenidas en estudios anteriores con la misma población (Castro Solano & Casullo, 2002 a, b; Castro Solano & Casullo, 2005).

Mediante este análisis se pudieron verificar tres agrupaciones bien diferenciadas:

- 1) Los perfiles de liderazgo de *espectro completo* están relacionados mayormente con un alto rendimiento académico y militar, alta inteligencia práctica y razonamiento abstracto alto;
- 2) Los perfiles de liderazgo *predominantemente transaccionales* están relacionados mayormente con un rendimiento académico bajo y rendimiento militar medio, inteligencia práctica baja y razonamiento abstracto bajo.
- 3) Los estilos de liderazgo *predominantemente transformacionales* tienen un rendimiento académico medio y rendimiento militar alto (Ver Figura 1).

Discusión

La principal conclusión de esta investigación señala que los líderes con estilo de liderazgo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional eran aquellos que tenían una mayor capacidad de razonamiento abstracto y que podían manejarse con más pericia en situaciones vagamente estructuradas con inteligencia práctica. Asimismo eran los que tenían una mejor trayectoria de rendimiento académico y militar. Estos jóvenes habían exhibido durante todo el programa de entrenamiento un rendimiento óptimo.

En cambio, aquellos jóvenes que tenían un estilo de liderazgo predominantemente transaccional y basaban su influencia sobre el grupo en los intercambios recíprocos con sus seguidores resultaron los menos inteligentes, con un peor desenvolvimiento en las situaciones militares. Al mismo tiempo tenían una trayectoria de rendimiento académico y militar inferior al promedio. En suma, eran los peores líderes y los menos frecuentes luego del entrenamiento.

En función de lo expuesto, cualquiera que sea la conceptualización de la inteligencia tomada en cuenta, el líder reconocido es aquel que tiene una mejor *performance*. Esto vale tanto para una definición clásica de las habilidades mentales basada en el razonamiento abstracto, como para una conceptualización más moderna – inteligencia práctica – ó simplemente para el éxito en la resolución de las asignaciones militares y/o académicas.

Por lo tanto en función de los datos presentados se confirma ampliamente la hipótesis planteada. Asimismo los datos dan soporte empírico adicional al modelo de Bass expuesto. Los líderes que combinan sus habilidades de liderazgo transformacionales conjuntamente con las transaccionales, resultan los más exitosos (Bass, 1998).

En cuanto a la relación entre inteligencia y liderazgo la presente investigación está en la línea de los estudios de Lord *et al.* (1986) y los de Judge *et al.* (2004) que indican que la inteligencia tiene un impacto sobre el liderazgo, aunque moderada. Estudios anteriores realizados con población militar concluyeron que la inteligencia resultó un excelente predictor de rendimiento futuro (Castro Solano & Casullo, 2002a, 2002b y 2005). La baja competencia intelectual y la escasa utilización de estrategias de afrontamiento dirigidas hacia el problema eran predictores importantes de trayectorias académicas de rendimiento académico bajo a lo largo de un entrenamiento de cuatro años. Se agregaban a esto las características de personalidad. En este caso, aquellos cadetes más extrovertidos, probablemente percibidos por los demás como obstinados y arrogantes, tuvieron un pobre

rendimiento. Las variables comentadas resultaron poco adaptativas para el éxito en el programa.

Desde el punto de vista de la predicción del perfil de liderazgo, es útil tomar en cuenta tanto la conceptualización clásica de la inteligencia (razonamiento abstracto) como una concepción basada en la aplicación del conocimiento a situaciones concretas (inteligencia práctica). El razonamiento

verbal no permite diferenciar entre los diferentes perfiles de liderazgo. Dado que el entrenamiento militar está basado en ejercicios, simulacros y situaciones esencialmente prácticas es esperable una influencia menor de los componentes verbales, aunque la relación no resulta del todo clara ya que este tipo de habilidad resultaría esencial para el seguimiento de la rutina académica.

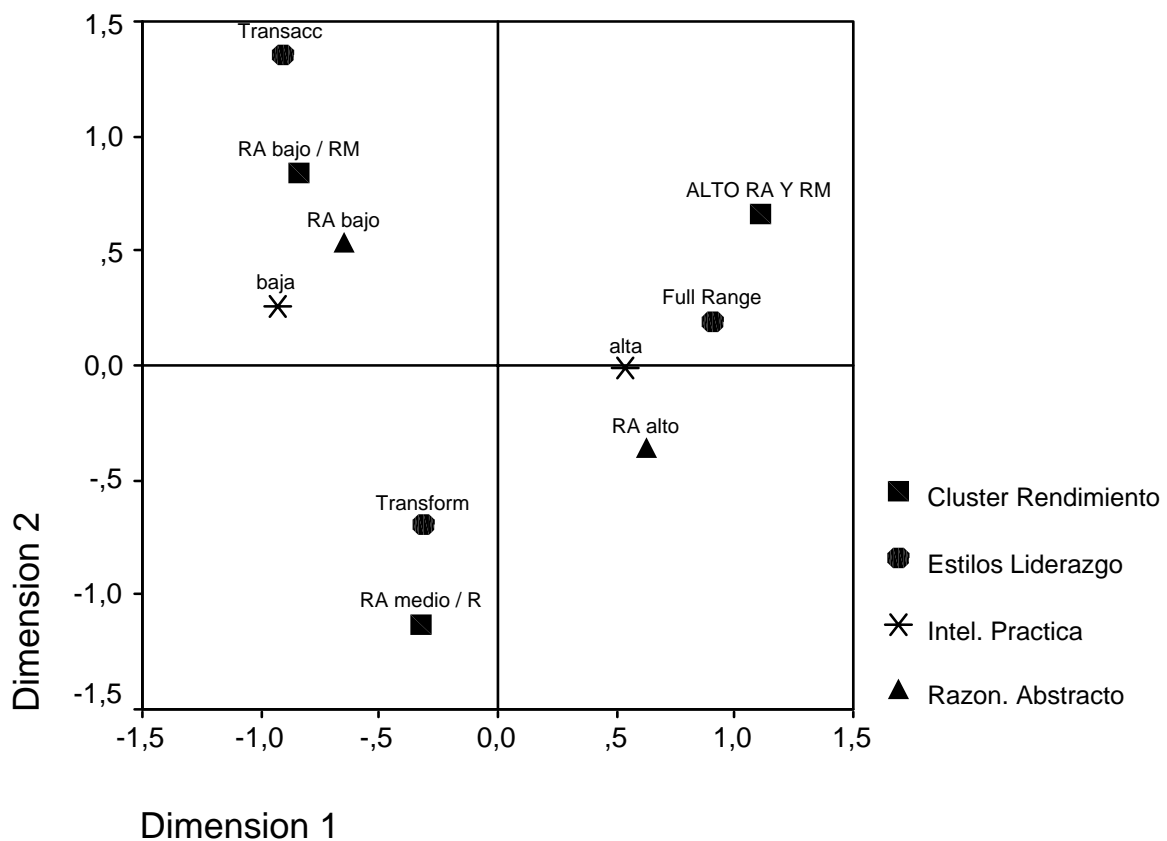


Figura 1: Análisis de correspondencias entre perfiles de estilos de liderazgo, rendimiento académico y militar, inteligencia práctica y razonamiento abstracto.

Los líderes con estilo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional fueron los que mostraron un mejor nivel de rendimiento y desarrollo. Este resultado parece sorprendente considerando que el estudio fue realizado en el ejército y que las fuerzas armadas son instituciones básicamente verticalistas, con un nivel de jerarquías bastante rígido; este tipo de culturas organizacionales resultan bastante estables y con capacidad de innovación reducida. Cabe señalar que el estudio se realizó en una institución formadora de líderes y particularmente de líderes jóvenes que han finalizado recientemente su formación. Los resultados obtenidos en este estudio son coincidentes con trabajos anteriores (Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005;

Benatuil & Castro Solano, 2007 a; 2007 b) donde cadetes de los últimos años y los oficiales recientemente graduados señalaron como características centrales de los líderes la capacidad de motivar al grupo mediante el ejemplo personal, la capacidad de establecer credibilidad en el grupo, la posesión de elevadas capacidades, competencias y carisma, la capacidad de ganarse la admiración y el respeto del grupo, la capacidad de resolver obstáculos inesperados y de enfrentar los errores propios y ajenos, el conocimiento y generación de confianza en cada uno de sus seguidores.

Por ello, si bien resultaría esperable un estilo de liderazgo de características más transaccionales, según lo proponen algunos autores (Bass, 1985; 1998; Bass & Avolio, 1994; Gal,

1985), las nuevas generaciones de líderes respetan, pero no admiran ni obedecen del mismo modo al líder que es impuesto pero no muestra las características necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto.

Debe tomarse especialmente en cuenta que el ámbito estudiado es una academia militar para la instrucción del liderazgo. Estos jóvenes son entrenados para ocupar puestos de alto rango en un futuro mediano (10 a 15 años), resultando importantes las características más vinculadas al liderazgo de tipo transformacional. Asimismo es el tipo de liderazgo más esperado tanto por cadetes como por oficiales como representante del militar ideal (Castro Solano & Nader, 2004). Es posible que los resultados difieran al evaluar a miembros de otras instituciones del ejército, como así también a militares de otras cohortes, especialmente de hace 10 ó 20 años y que han tenido otra formación diferente en función del perfil de militar esperado hace dos o tres décadas.

En cuanto a las limitaciones, pueden señalarse dos: por una parte se trabajó con una muestra bastante homogénea, cadetes de una institución formadora de líderes militares. Este hecho puede haber favorecido el hallazgo de resultados poco frecuentes (valoración de aspectos transformacionales en líderes pertenecientes a una institución del ejército), en un futuro se debería replicar este estudio con otras muestras, para poder verificar si los resultados obtenidos pueden generalizarse a otros sectores de las FFAA.

La segunda limitación es el uso de indicadores de rendimiento y de liderazgo sobre la base de situaciones simuladas,

criterios de rendimiento militar que tiene como fuente la opinión de los oficiales, formatos de autoevaluación del estilo de liderazgo, etc. Hubiera sido más pertinente evaluar el desempeño efectivo en situaciones reales a las cuales no se ha tenido acceso dado los objetivos del estudio.

Futuros estudios deberán evaluar la relación entre estilos de liderazgo y desempeño exitoso en situaciones reales de la vida profesional de los oficiales. Como así también, deberán estudiar si las competencias intelectuales reseñadas que hacen que los jóvenes tengan éxito en un programa de entrenamiento en las habilidades para liderar permiten garantizar la eficacia en el puesto concreto de trabajo a lo largo de su vida laboral.

Cabe señalar que los estudios con población militar son recientes en contextos latinoamericanos y pocas veces son públicos. En la Argentina los estudios son bastante recientes y podrían considerarse acotados dado que se trata de la primera generación de investigadores que se encargan del tema con los cánones científicos internacionales.

A modo de síntesis, este estudio permite concluir que un buen líder debe parecer y ser inteligente para poder tener un desempeño exitoso, las habilidades intelectuales resultan excelentes predictores del rendimiento futuro del buen líder; pero también debe contar con características del estilo de liderazgo de tipo transformacional para poder ser respetado y valorado por sus seguidores y así tener un desempeño exitoso.

Referencias

- 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.
- Avolio, B., Waldman, D. & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990s: Towards understanding the four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L. Erlbaum.
- Bass, B. & Avolio, B (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Benatuil, D., Castro Solano, A. (2007 a). Evaluación de conocimiento tácito de líderes militares. *Estudios de Psicología, Madrid*, 28, (1), 83-95.
- Benatuil, D. & Castro Solano, A. (2007 b). La inteligencia práctica como predictor del rendimiento de cadetes militares. *Anuario de Psicología, Barcelona*, 38 (2), 17-28.
- Benatuil, D., Castro Solano, A., & Torres, A., (2005). Inteligencia práctica: Un instrumento para su evaluación. *Revista de Psicología*, 2 (XXIII), 174-200.
- Bennett, Seashore & Wesman, (1961; 1992). *Test de aptitudes diferenciales. DAT. Forma T*. Buenos Aires: Paidós.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 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.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. (2003). Concepciones de militares y argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, 63-79
- Castro Solano, A. & Casullo, M.M. (2005). Estilos de personalidad, inteligencia y afrontamiento como predictores de las trayectorias académicas de cadetes en una institución militar. *Anuario de Psicología*, 36 (2), 197-210
- Castro Solano, A. & Nader, M. (2004). Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos. Estudio de los valores y del liderazgo. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 10 (17), 75-105
- Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88
- Cianciolo, A., Antonakis, J. & Sternberg, R. (2004). Practical Intelligence and leadership: Using experience as a "mentor". En D. Day, S. Zaccaro y S. Halpin (Eds.), *Leader development for transforming organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Fiedler, F. E. (2002). The curious role of cognitive resources in leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 91-104). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fisher, B.M. & Edwards, J.E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leadership effectiveness: A meta analysis. *Best Papers Proceedings, Academy of Management*, 201-205.
- Gal, R. (1985). Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. *Armed Forces & Society*, 11, 553-564

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, *49*, 493-504.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership. The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Judge, T. Colbert, A. & Illies, R. (2004) Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, *89* (3), 542-552.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, *5*, 48-60.
- Lindsey, E.; Homes, V. & McCall, M. (1987). Key events in executive lives. *Technical Report*, 32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Locke, E. A. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
- Lord, R. G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 402-410.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*, 343-378.
- Mann, R.D (1959). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, *25*, 241-70.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and practice*. London: Sage Publications
- Riggio, R. E. (2002). Multiple intelligences and leadership: An overview. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 1-6). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rubin, R. S., Bartels, L. K., & Bommer, W. H. (2002). Are leaders smarter or do they just seem that way? Exploring perceived intellectual competence and leadership emergence. *Social Behavior and Personality*, *30*, 105-118.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262-274.
- 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., 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., 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., 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.
- Trice, R. & Beyer, A. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 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 (Eds.), *Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press.
- Wagner, R. & Sternberg, R. (1985). Practical Intelligence in real-world pursuits: The role of Tacit Knowledge. *Journal of Personality and social Psychology*, *49* (2), 436-458.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 3, (pp 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

(Artículo recibido: 30-8-2006; aceptado: 11-10-2007)