

**“Estudio sobre las representaciones del liderazgo en población civil y militar.”**

**Autores: Tcnl José Alejandro Torres, Dr. Alejandro Castro Solano y Lic. Martín Nader** – Secretaría de Investigación del CMN.

En el artículo se definen los estilos de liderazgo predominantes en población civil y militar y se relevan, en la población en general, las características esperadas de distintos tipos de líderes. Ver Comentarios de Año 1 Número 4 – ReDiU.

Palabras claves: < estilos de liderazgo > < Psicología Militar > < concepciones implícitas > < población militar > < población civil >

**“Estudio sobre las representaciones del liderazgo en población civil y militar.”**

(Autores: Tcnl. José Alejandro Torres<sup>1</sup>, Dr. Alejandro Castro Solano<sup>2</sup>, Lic. Martín Nader<sup>3</sup>)

**Resumen**

El liderazgo y la capacidad de conducción de los grupos de trabajo ha sido una de las variables organizativas a las que la investigación sobre las organizaciones ha prestado más importancia (Morales y Molero, 1995).

Una corriente moderna de investigación liderada por B. Bass (1995) considera dos dimensiones básicas del liderazgo:

- a) Transaccional y
- b) Transformacional.

En este último, el énfasis está puesto en el carisma del líder, la consideración de los otros, y la visión de futuro que trasciende el presente. Este último aspecto es el motor del cambio de las organizaciones.

El objetivo del presente artículo es definir los estilos de liderazgo predominantes en población civil y militar estableciendo las concepciones implícitas que los seguidores tienen acerca de los líderes en ambas poblaciones y por otra parte relevar en población general cuáles son las características esperadas de distintos tipos de líderes tomando como base las dimensiones del liderazgo Transformacional / Transaccional de Bass y Avolio (1985, 1993).

---

<sup>1</sup> Licenciado en Estrategia y Organización, Licenciado en Educación. Secretario de Investigación, Colegio Militar de la Nación. [jtorres@ejercito.mil.ar](mailto:jtorres@ejercito.mil.ar).

<sup>2</sup> Doctor en Psicología. Investigador principal del Proyecto CMN – 006 (Subsidiado por la SeCyT), Colegio Militar de la Nación, Universidad de Palermo. [alito@fibertel.com.ar](mailto:alito@fibertel.com.ar)

<sup>3</sup> Licenciado en Psicología. Becario del Proyecto CMN – 006, Colegio Militar de la Nación.

## Introducción

En la actualidad vivimos una época de grandes cambios y cuestionamientos en materia de educación. Existen corrientes de pensamiento que sostienen que la sociedad atraviesa por un proceso de destitución de todo lo instituido. En la que los valores tradicionales definidos previos a la experiencia son reemplazados por otros contruidos al calor de la misma y en donde la figura del líder se asemeja más al estilo de un “coacher” (entrenador), incentivador y coordinador de actividades, que desciende de nivel hasta convertirse en un par más del equipo con quien comparte el poder y en donde la autoridad le es atribuida y no instituida.

Desde hace 134 años, oportunidad en la que nuestro presidente Domingo Faustino Sarmiento dispuso la creación del Colegio Militar de la Nación, jóvenes provenientes de diversas regiones del país se presentan anualmente con la firme convicción de convertirse en oficiales del Ejército Argentino. La educación que reciben es integral, combinando un riguroso entrenamiento militar con una profunda capacitación intelectual de grado universitario, sustentada en tradicionales valores que responden al arquetipo Sanmartiniano. Simultáneamente se los capacita para ejercer el liderazgo desde su egreso en las menores fracciones, tanto en la paz como en la guerra.

Es por este motivo que las autoridades del Instituto tienen como preocupación constante el seguimiento y evaluación de los programas de formación de nuestros estudiantes.

En este contexto surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Tiene vigencia en la actualidad nuestro paradigma en valores?
- ¿Cuál es la estructura de valores con la que ingresan los ciudadanos?
- ¿En qué medida internalizan nuestros estudiantes los valores que predicamos?
- ¿Cuán efectivo son nuestros programas de formación en valores y capacidad para liderar?

Existe una corriente de pensamiento que sostiene que la sociedad atraviesa un proceso de destitución de todo lo instituido. Establecen una diferencia entre la sociedad disciplinaria, emblema de la modernidad y la sociedad de control. En la forma de organización social – disciplinaria - cada individuo ocupaba un lugar, en la escuela, en la familia, en el cuartel, en los institutos de minoridad, en la cárcel, y cada uno se relacionaba con los demás desde distintas posiciones en la escala jerárquica. En la segunda de las formas – control -, el problema no es la desigualdad sino la inclusión o exclusión, sólo existen quienes logran acceder a la información, quienes son puntos o nodos de la red. El poder sólo opera con los existentes.

En el plano de la sociedad disciplinaria, todo aquello que se desarrolla fuera de los dispositivos instituidos constituye un problema y al mismo tiempo es parte de lógica binaria de la modernidad. El problema, conflicto, permite identificarse entre el hecho de “estar integrado” versus “estar marginado”. Esta lógica produce sensación de estabilidad frente a lo previsible. El

que “está afuera” confirma la posición del que “está adentro”.<sup>4</sup>

En el plano de la sociedad de control, la estabilidad y lo previsible ya no tienen cabida, por lo tanto también los conflictos pueden ser pensados con otra lógica. El problema no “está afuera” sino que se percibe en la incomodidad que nos provoca para subjetivarnos, para producir experiencias. A partir de ello el conflicto puede ser aprovechado como una oportunidad para la movilización, para la búsqueda del encuentro, la ligadura.

En los dispositivos disciplinarios el sujeto es producido mediante la adhesión a un conjunto de normas y valores preestablecidos, en los dispositivos de control la “experiencia” es la productora de las valoraciones construidas. Es decir, no habría valores previos que estructuren la experiencia -el modo de ser sujeto-, sino experiencia que daría como fruto un conjunto de valores. Los valores resultan de la experiencia y no al revés. Mientras el ciudadano resultaba de una definición de valores previa a la experiencia (respetar la ley, cumplir con las obligaciones públicas, ser portadores -por lo menos en términos jurídicos- de una serie de derechos), hoy existen otros como la fraternidad y el aguante que son valores preciados y construidos al calor de la experiencia.

Richard Sennet<sup>5</sup> sostiene que nos encontramos ante un poder sin autoridad y que existen nuevas formas de transmitir la operación de mando, en una estructura que ya no tiene la claridad de la pirámide, habla de nuevas formas de control y dominación en el que el poder es posible sin autoridad. Afirma que el poder es compartido por operaciones que se ponen en juego entre el docente y el alumno.

Al referirse al líder, en cualquier ámbito, directivo, empresario, gerente, militar, etc. afirma que se deja de lado la visión del jefe que otorga premios y castigos, dejando paso a la del líder entrenador a quien le importan más el logro de los objetivos que el ejercicio de la autoridad. *“El jefe ya no es el malo de la película, inaccesible, anónimo y temible. Lo antiguo es el jefe autocrático, autoritario, aislacionista, no motivador. Lo nuevo es el coacher, el incentivador, el que se baja al nivel de ser un par más del equipo”*. (33,34) (Tomás Abraham (2000). La empresa de vivir. Sudamericana. Bs.As.)

En el escenario planteado surge el interrogante de qué o quién detenta el poder y la autoridad, se cuestionan los valores tradicionalmente instituidos, y la definición de líder. Cabe preguntarse entonces ¿Qué o quién detenta el poder? Si no hay abundancia de reglas fijas, ni largo plazo, o valores duraderos exentos de las circunstancias. Si lo que existe es incertidumbre y riesgo. Si la experiencia acumulada no es garantía de respeto y las tareas no están definidas rígidamente: ¿Esto implica que no hay dominación? ¿Qué tipo de poder es ese que no podemos adosar a una forma clásica de autoridad? ¿Puede construirse liderazgos con valores producto de ritos situacionales?

## **Las actividades de investigación en el CMN.**

---

<sup>4</sup> Larrosa, Jorge. Pedagogía Profana. Estudios sobre lenguaje, subjetividad, formación. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, Marzo 2000.

<sup>5</sup> Sennett, Richard (2000) La corrosión del carácter. Consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona, Ed: Anagrama.

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 programa de investigación la evaluación de las competencias profesionales de los cadetes que se forman en el CMN. El proyecto propuesto tiene como objetivo general analizar el grado de éxito de las instituciones militares en sus planes de formación integral de RRHH, tanto en los aspectos intelectuales (competencias académicas específicas), actitudinales (formación en valores) y en habilidades de conducción (formación en liderazgo).

El propósito es generar un programa de seguimiento y evaluación de la eficacia de las acciones de formación implementadas en institutos militares. Se tomó como idea base el programa desarrollado en la Academia Militar de West Point para el seguimiento de los cadetes en el tránsito de los estudios hacia la vida militar activa. Este programa incluye una numerosa cantidad de variables entre las cuales se consideran los estilos de personalidad, las habilidades, los intereses, los estilos de liderazgo, las experiencias en el entrenamiento, las actitudes y los valores. Datos estos que luego son relacionados con el rendimiento militar efectivo de los jóvenes.

Las investigaciones llevadas a cabo en el período 2000/2001 estuvieron centradas en establecer los predictores académicos de los líderes exitosos. Entre los resultados de los estudios realizados encontramos (Castro Solano y Casullo, 2001, 2002a y 2002b):

- La capacidad de pensamiento abstracto, un estilo de personalidad con alta dominancia y baja afabilidad y estrategias de afrontamiento dirigidas a la resolución de problemas predecían adecuadamente el éxito en el primer año en los estudios de los cadetes
- La percepción de apoyo social como el tamaño de la red de personas de las que se obtiene apoyo no estaban relacionadas con el rendimiento académico y militar de los estudiantes.
- La percepción subjetiva del bienestar psicológico y la presencia de trastornos psicológicos no discriminaban entre jóvenes exitosos y no exitosos tanto en las áreas académica y militar. Por lo tanto estas variables no inciden en el rendimiento académico efectivo.
- En cuanto a la predicción del rendimiento académico exitoso este es explicado por tres factores centrales:
  - a) La capacidad de pensar de modo abstracto;
  - b) Los componentes motivacionales y
  - c) Los intereses profesionales.

Aquellos jóvenes más interesados por los temas vistos en las asignaturas, eran los más motivados y al mismo tiempo eran los que rendían mejor. En los jóvenes con peor rendimiento se evidenciaba una conjunción de factores cognitivos y motivacionales.

Durante el año 2002 estudiamos de forma exploratoria la evaluación de los valores en cadetes, oficiales y en población civil. Diseñamos un instrumento para evaluar los valores contextualizados (familia, vida social y trabajo).

En este trabajo (Casullo, Castro Solano, 2003) encontramos que el instrumento diseñado permitía diferenciar adecuadamente la estructura de los valores de dos poblaciones, que se supone deben estar orientadas por tipos diferenciales. Los estudiantes

militares y los oficiales estudiados (aunque en menor medida) adhieren a valores más orientados hacia la tradición, conformidad y la seguridad, que son precisamente los que se intentan socializar durante la formación militar. La población civil, en cambio, se mostraba más orientada hacia la apertura al cambio.

En términos generales en nuestro estudio sobre los valores verificamos que las personas son más o menos consistentes existiendo diferencias individuales según el tipo de población del que se trate. Verificamos que las dimensiones autotrascendencia y conservación son mucho más consistentes tanto para población civil y militar comparados con la dimensión autopromoción y apertura.

La población general (civil) es la más consistente en toda la gama de valores.

Los militares que participaron del estudio son menos consistentes en las dimensiones conservación y autotrascendencia.

Las personas guiadas por valores relacionados con la conservación en un área (por Ej. familia) tienden a ser menos conservadores en otro contexto diferente y viceversa. En cuanto a las diferencias entre los valores según contexto pudimos verificar que la estructura valórica de las personas es similar en los ámbitos laboral y familiar. En la vida social y la recreación los participantes se autopercebían más conservadores y menos abiertos al cambio, prefiriendo actividades en donde se privilegia el grupo por sobre el individuo. Hemos encontrado diferencias interesantes entre civiles y militares.

Existe una tendencia en los estudiantes militares a realizar actividades más abiertas al cambio en relación con la recreación y el uso del tiempo libre comparados con sus pares civiles. Por otra parte, el grupo de oficiales se autopercibe mucho más abierto al cambio en la vida social y bastante menos conservador que en los ámbitos familiar y laboral. En el trabajo predominaban mayormente los valores relacionados con la autopromoción.

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). Este trabajo es el que se comenta con detalle en esta comunicación.

### **Concepciones implícitas de los líderes en población militar y civil.**

El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros (Lord y Maher, 1993). Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo de cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Las teorías implícitas del liderazgo señalan las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que se espera de ellos (Eden y Leviatán, 1975).

Las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor & Mischel, 1979). Este proceso de categorización opera por identificar la coincidencia de un prototipo ideal (Rosch, 1978) codificado en la memoria con las conductas efectivas observadas. Numerosas investigaciones experimentales apoyan esta afirmación (Lord, Foti & De Vader, 1984; Phillips & Lord, 1981).

Cuando estos esquemas de representaciones son activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, siendo esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones. Por lo tanto, las percepciones del liderazgo pueden formarse según dos procesos alternativos, en primer término reconociendo a un líder cuando existe un ajuste entre las características de la persona y las ideas implícitas de los perceptores y en segundo lugar a partir de los resultados de acontecimientos salientes del líder, es decir de sus éxitos y fracasos.

Estas concepciones implícitas moderan la relación entre un líder y su subordinado, especialmente cuando el líder ocupa un cargo de jerarquía en una organización y tiene que establecer una relación profesional con su subordinado (Vande Walle, 2001). Por otro lado, los líderes tienen ciertas representaciones acerca de sus seguidores que modelan la relación que establecen con estos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, et. al. 1995; Gervy, Chiu, Hong & Dweck, 1999). Los autores enfatizan que aquellos líderes que poseen una teoría o estereotipo incremental acerca de la relación líder / subordinado (inestable y por lo tanto modificable) en general establecen acciones correctivas relacionadas con la educación y el cambio de conducta. En cambio, aquellos que tienen una teoría sobre el seguidor más fija (estable, inmodificable) encaminan acciones en relación con el castigo.

Las academias militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. La formación de un líder militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción. La dimensión más importante en la formación de los líderes es la que corresponde a la capacidad en el ejercicio del mando, pues es en el inicio de la carrera donde se sientan las bases para cultivar la personalidad militar y donde se interiorizan los principios y procedimientos de mando. Olid Martínez (2002) cita como características principales de un líder militar sus conocimientos, experiencias y su calidad de líder reconocida por sus subalternos. Yekey (2002) afirma que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural.

El autor comenta que los líderes militares tienen dos funciones muy delimitadas: la de ser un especialista en la tarea y en la conducción de personal, especialmente en mantener la cohesión en situaciones de alto estrés. El autor asevera que una de las funciones básicas del líder es hacer un diagnóstico del ambiente, adaptar el estilo de liderazgo a la situación y comunicar ese estilo a los subordinados.

Jacobs (1991) comenta que clásicamente el liderazgo se consideró una capacidad ligada a la inteligencia y a la personalidad. Tanto la línea de investigación de Ohio comentada como en el modelo de Jacobs se establece una relación entre organización e intercambio entre el líder y los subordinados. Jacobs con especial referencia al liderazgo militar propone que los líderes ejecutivos (de alto rango) fijan la cultura y los valores organizacionales que afectan las políticas y el clima laboral (llevadas a cabo por los líderes de mediano nivel) que a su vez afecta la cohesión entre los miembros de los pequeños grupos (función de los denominados líderes directos).

En función de la revisión bibliográfica realizada este estudio tiene como objetivos:

- a) Establecer las concepciones implícitas que los seguidores tienen acerca de los líderes en población militar y civil Argentina.
- b) Relevar en población general cuáles son las características esperadas de distintos tipos de líderes tomando como base las dimensiones del liderazgo Transformacional / Transaccional de Bass y Avolio (1985, 1993).

## **Método**

### **Participantes.**

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 (n = 191).. Se consideraron cadetes en los últimos años de su carrera y próximos a su graduación (3eros y 4tos años). Se trata en su mayoría de varones con un promedio de edad de 22,01 (Desv. Típica = 1.90). El resto de la población militar son oficiales en los primeros tramos de su carrera militar. Tenían en promedio 26,85 (Desv. Típica = 6.69). La población general (n = 191) eran adultos, varones (n = 108, 56%) y mujeres (n = 83, 44%), que tenían en promedio 39,18 años (Desv. Típica = 11.43). Eran personas que tenían algún puesto de dirección y poseían personal a cargo.

De acuerdo al cargo desempeñado podemos agrupar a los participantes en tres grupos definidos de mayor a menor categoría ocupacional. El 46% eran Funcionarios, Directivos y / o Profesionales (se trataba de la categoría ocupacional más alta, n = 77). El 27% eran jefes de nivel intermedio, supervisores y bancarios calificados (n = 46). El 27% restante (n = 45) se trataba de comerciantes, cuentapropistas y docentes. Todos los participantes civiles y militares residían en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense.

### **Instrumentos:**

#### **Protocolo Cualitativo.**

Se diseñó un protocolo con los siguientes elementos:

*Definición de liderazgo.* El propósito era analizar el significado del liderazgo en las poblaciones estudiadas desde la propia experiencia del líder. Por lo tanto les solicitamos a los participantes que en función de su experiencia manifestaran lo que ellos pensaban que era el liderazgo de la forma más libre posible.

*Características del líder.* En un segundo momento se solicitó que los participantes elicitaran respuestas referentes a las características de los líderes. Se les dio como instrucción que piensen en una persona de su conocimiento que fuera un "buen líder" y que luego listaran las características más salientes de esa persona. Se proveyeron 10 renglones, para que los participantes pudieran consignar hasta 10 categorías.

#### **Encuesta.**

Se diseñó una encuesta ad-hoc para este estudio. Se tomaron las dimensiones del liderazgo consideradas por Bass (1985, 1998). El autor considera dos estilos de liderazgo predominantes

(transformacional y transaccional) y un tercer estilo que es en realidad un no-liderazgo (laissez-faire).

El liderazgo transformacional está compuesto por 4 dimensiones básicas (carisma, consideración individualizada, estimulación intelectual e inspiración), el liderazgo transaccional está compuesto por dos dimensiones (recompensa contingente y dirección por excepción) y el laissez faire consiste de una sola dimensión. Se tomó la definición conceptual del autor y se redactó una definición operacional en forma de ítem para cada dimensión de las 7 consideradas.

Luego se le solicitó a los participantes que estimen en una escala de likert con 10 opciones de respuesta el grado de importancia de cada dimensión para el desempeño de un líder en diferentes contextos (policial, militar, gerencial, docencia y política). Con la puntuación agregada para cada tipo de líder se estimó un perfil de características esperadas de los líderes en los diferentes ámbitos laborales (ver encuesta en apéndice con las definiciones operacionales).

## Resultados

### Análisis de las definiciones de liderazgo.

Se generaron 8 categorías para describir las concepciones del liderazgo, derivadas de las respuestas a la pregunta sobre definición del líder. Se presentan los resultados general y segmentados, tanto para población civil y militar (cadetes y oficiales). En la tabla 1 se presentan las categorías y su porcentaje de presencia.

Tabla 1. Frases que describen al líder.

Categoría	Porcentaje de Presencia			
	Población Militar		Población Civil	Total
	Cadetes n=111	Oficiales n=61	n= 191	N=363
Proceso de Influencia y ascendiente de una persona sobre las demás	29	34	21	26
Persona con capacidades y características personales innatas (no aprendidas) para dirigir un grupo.	11	9	38	25
Persona con capacidad para dirigir a un grupo hacia objetivos específicos definidos.	6	7	19	13
Persona con autoridad reconocida y que sabe mandar y ser un buen jefe.	7	5	15	11



Persona a la cual se sigue sobre la base de sus acciones y ejemplo	19	9	5	10
Persona a la que se sigue por convicción y convencimiento, más que por su cargo.	12	12	2	7
Persona con idoneidad, capacidad y conocimientos para dirigir a un grupo.	7	22	0	6
Persona que se preocupa de forma especial por su gente.	9	2	0	2

En términos generales podemos apreciar que aproximadamente la mitad de los participantes (64%, las tres primeras categorías) consideran que un líder es una persona con capacidades innatas y personales, no aprendidas para influir sobre las decisiones de un grupo hacia objetivos específicos predeterminados. La idoneidad, los conocimientos y la preocupación por el grupo aparecen con baja frecuencia entre las características listadas (15%). En las tablas 2 y 3 se analizan las diferencias individuales en las definiciones comentadas según tipo de población estudiada, utilizándose como contraste la prueba de diferencia de proporciones.

En cuanto a la población militar observamos diferencias individuales en la definición de los líderes según se trate de cadetes u oficiales. La población de cadetes cita con más frecuencia el ejemplo y acciones que imparte el líder sobre su grupo, y la preocupación del superior por el subalterno. En cambio los oficiales consideran mucho más importante la idoneidad y el conocimiento para el desempeño en el cargo. En el resto de las características del líder no se observan diferencias importantes, especialmente en las características más citadas que tienden a coincidir para los tres tipos de poblaciones.

Tabla 2. Frases que describen al líder en Población Militar.

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia
	Cadetes n=111	Oficiales n=61	Proporciones Z
Proceso de Influencia y ascendiente de una persona sobre los demás	29	34	0.67 ns
Persona con capacidades y características personales innatas (no aprendidas) para dirigir un grupo.	11	9	0.42 ns.
Persona con capacidad para dirigir a un grupo hacia objetivos específicos definidos.	6	7	0.25 ns.

Persona con autoridad reconocida y que sabe mandar y ser un buen jefe.	7	5	0.64 ns.
Persona a la cual se sigue sobre la base de sus acciones y ejemplo	19	9	1.91 *
Persona a la que se sigue por convicción y convencimiento, más que por su cargo.	12	12	0.00 ns.
Persona con idoneidad, capacidad y conocimientos para dirigir a un grupo.	7	22	2.57 *
Persona que se preocupa de forma especial por su gente.	9	2	2.15 *

Tabla 3. Frases que describen al líder en Población Militar y Civil.

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia Proporciones
	Población Militar n=172	Población Civil n= 191	Z
Proceso de Influencia y ascendiente de una persona sobre los demás	31	21	2.17 *
Persona con capacidades y características personales innatas (no aprendidas) para dirigir un grupo.	10	38	6.68 **
Persona con capacidad para dirigir a un grupo hacia objetivos específicos definidos.	7	19	3.48 *
Persona con autoridad reconocida y que sabe mandar y ser un buen jefe.	7	15	2.47 *
Persona a la cual se sigue sobre la base de sus acciones y ejemplo	15	5	3.17 **

Persona a la que se sigue por convicción y convencimiento, más que por su cargo.	12	2	3.73 *
Persona con idoneidad, capacidad y conocimientos para dirigir a un grupo.	13	0	-
Persona que se preocupa de forma especial por su gente.	5	0	-

En cuanto a la población civil y militar (tabla 3) encontramos diferencias en la mayoría de las categorías consignadas. Los civiles consultados con experiencia en el ejercicio del liderazgo consideran que líder es aquel con capacidades y características innatas para dirigir a un grupo hacia objetivos específicos, con autoridad reconocida y que sabe ser un buen jefe (72% de las definiciones). En cambio los militares consideran que un líder es aquel que tiene ascendiente sobre los demás y capacidad de influencia en función de sus acciones y ejemplo, siendo una persona a la que se la sigue por convicción (58% de las definiciones).

#### **Análisis de las características del líder.**

Se siguió un procedimiento similar al descrito para el análisis de las definiciones del liderazgo. Se generaron 32 categorías para describir las características del líder, derivadas de las respuestas que dieron los participantes respecto del líder ideal que tenían en mente. Se codificó como presencia en la categoría si la característica había sido listada por el participante. Se utilizó como método la codificación de respuestas dicotómicas múltiples (Ver Tabla 4).

Las características que aparecen con mayor frecuencia para todas las poblaciones son las competencias intelectuales, el aplomo y la seguridad, la rectitud y la honestidad, el interés por los subalternos, el ascendiente y la capacidad de mando. En población de cadetes y oficiales son principalmente importantes el ser justo y el ser un ejemplo para los demás, características que se citan en menor medida la población civil. Los oficiales citan frecuentemente como características de los líderes la obediencia, los valores y virtudes morales.

En segundo término se llevó a cabo un análisis de correspondencias múltiples. Este análisis permite escalar las variables cualitativas y analizar las relaciones entre ellas. Es una alternativa cualitativa del análisis factorial exploratorio para variables discretas y permite detectar la relación entre las variables con menor número de datos que para las variables medidas en el nivel de intervalo. El propósito de este análisis era identificar si las características listadas del líder tenían alguna agrupación en especial que permitiera identificar dimensiones comunes a las poblaciones estudiadas (Ver Figura 1). Se incluyeron en el análisis las características citadas con más alta frecuencia (15 categorías de las 32).

El análisis del espacio bidimensional permite detectar que las características del líder más relacionadas con la población civil están en relación con el carisma, la capacidad de dirección y las competencias intelectuales. En cuanto a la población de oficiales, las características del líder tienen más que ver con la obediencia, el aplomo, la seguridad y el ser un ejemplo para los demás. En cuanto a la población de cadetes podemos apreciar que un líder

está más caracterizado por el interés que muestran por los subalternos, la rectitud y la honestidad, la iniciativa, la humildad, el entusiasmo, el ser justo, el respeto y la abnegación

### Características esperadas del líder en población general

En función de las puntuaciones de la encuesta de características esperadas de los líderes se calcularon las medias para cada dimensión y se confeccionó un perfil de características esperadas para distintos tipos de líderes (Ver Tabla 5).

El análisis de la tabla permite afirmar que las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional (instar al grupo a trascender sus intereses personales por el bien del grupo de forma de propiciar el cambio organizacional) son las más esperadas para los docentes y las menos esperadas para policías y militares. Las diferencias entre las medias señalan que para la subdimensión carisma (influencia sobre los seguidores), esta es la característica menos esperada para los policías comparado con los otros tipos de líderes. Inspiración (Orientar el esfuerzo en función de metas comunes) son las características menos esperadas para policías y militares en los que se diferencian significativamente del resto. En cuanto a estimulación intelectual (hacer pensar de maneras nuevas para cambiar creencias) es una de las características más esperadas para los docentes, termino medio para los gerentes y la menos esperada para los militares, policías y políticos. En consideración individualizada (Hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma individualizada) los 5 grupos se diferencian significativamente entre si, siendo una dimensión muy poco esperada para los militares y policías y muy esperada para los docentes y gerentes.

En cuanto al liderazgo transaccional (intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor), es un estilo muy esperado para políticos y gerentes y muy poco esperado para militares y docentes. Las personas estiman que la recompensa contingente (saber negociar con los seguidores) es una característica muy poco esperada para docentes y militares y es bastante esperada para políticos y gerentes. En cuanto a la dirección por excepción (aceptar el estilo de trabajo si no hay necesidad de cambios) es muy poco esperada para militares y políticos y muy esperada para el desempeño eficaz de docentes y gerentes.

Por último el liderazgo laissez faire (tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores), es el menos esperado para todos los grupos. Militares, policías y docentes deberían ser los tipos de poblaciones en los que debería predominar menos, siendo en cambio un poco más esperable para políticos y gerentes.

Tabla 5. Características esperadas para diferentes tipos de líderes:

Estilos de Liderazgo	1	2	3	4	5	ANOVA	Post Hoc
	Político	Gerente	Militar	Policia	Docente		
	Media	Media	Media	Media	Media	F (4, 1370)	Tukey-b
<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	7.90	8.17	7.33	7.34	8.51		
Carisma	8.31	7.92	7.90	7.26	7.85	7.28	4 < 1,2,3,5
Inspiración	8.65	8.89	8.54	8.25	8.83	6.97	4,3 < 1,2,5
Estim. Intelectual	7.16	7.76	6.80	6.91	8.46	26.24	1,3,4 < 2 < 5

Consideración Individualizada	7.50	8.11	6.07	6.95	8.91	71.90	3 < 4 < 1,2 < 5
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	6.17	6.72	5.69	6.11	5.92		
Recompensa contingente	6.25	6.51	5.63	6.05	5.39	6.97	3,5 < 4 < 2,4
Dirección por excepción	6.10	6.93	5.75	6.17	6.44	7.92	1,3 < 4 < 2,5
<b>Laissez Faire</b>	5.46	5.81	4.83	5.15	5.41	4.98	3,4,5 < 2,4

Tabla 4. Características del líder:

Categoría	Porcentaje de Presencia			
	Población Militar		Población Civil	Total
	Cadetes n=111	Oficiales n=61	n= 191	N=363
Competencias Intelectuales	40	33	61	50
Aplomo y Seguridad	37	49	30	36
Interés por subalternos / comprensión	56	31	23	34
Carisma y ascendiente	23	18	42	33
Capacidad de dirección / Don de mando	19	30	37	30
Rectitud, autenticidad y honestidad	32	36	26	29
Iniciativa, entusiasmo y motivación	25	23	24	24
Ser Justo	32	28	11	20
Humildad / acepta errores	17	25	17	19
Ser un ejemplo para los demás	25	48	6	19
Ser responsable	19	16	14	16
Respeto	18	16	12	15
Abnegación / Espíritu de sacrificio	17	25	9	14
Enseñar, educar y transmitir	12	11	14	13
Ser buena persona	9	8	12	11
Tener carácter y energía	8	16	12	11
Patriotismo	3	7	0	11
Claridad y lucidez	4	3	16	10
Felicidad y alegría	7	7	13	10
Desafío e innovación	5	5	12	9

Compañerismo y Solidaridad	14	11	5	9
Tenacidad	2	8	12	8
Aconsejar	6	5	7	7
Expresión en el hablar y Buenos Modales	10	5	7	7
Obediencia	9	26	1	7
Religiosidad	2	5	0	7
Lealtad	10	7	1	5
Estado físico	6	3	3	4
Ser desinteresado	4	2	11	2
Ayudar	4	5	1	2
Madurez	3	0	1	1
Virtudes y valores morales	13	31	4	1

### Conclusiones

Los tres tipos de poblaciones analizadas (población civil, cadetes y oficiales) consideran que el liderazgo es un proceso eminentemente psicosocial. Según los participantes consultados el líder es aquel que tiene capacidad propia para conducir un grupo hacia metas determinadas. Es decir, es aquél que tiene el poder de influir sobre los demás. Esta apreciación coincide con la tradición clásica en Psicología social, donde un líder era aquel que podía persuadir a los demás a cambio de alguna recompensa (Hollander, 1961; Homans, 1958). Según Brown (1983) la influencia de un líder sobre sus seguidores es el elemento más consistente en todas las definiciones de liderazgo.

En la definición de los líderes, la población civil en puestos de conducción, considera que el líder tiene poder y autoridad reconocidos y que sabe conducir un grupo hacia una meta específica. En cambio los militares en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma. Los estudiantes cadetes consideran como dimensión de los líderes las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares. En cambio los oficiales destacan más la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo.

En cuanto a las características particulares atribuidas a los líderes, la población general civil destaca el carisma, las competencias intelectuales, el conocimiento adquirido y la puesta en práctica de estas habilidades en las conductas efectivas de dirección (don de mando). Los oficiales en cambio consideran como aspecto central de los líderes el aplomo, la seguridad y el encuadramiento de las normas. Los estudiantes cadetes destacan otras facetas de los líderes: los valores tales como el respeto, la honestidad y la justicia, conjuntamente con el interés por los subalternos.

Es decir que las poblaciones estudiadas tienen percepciones diferenciales respecto del prototipo del líder. Un militar reconocerá a una persona como líder si tiene conductas, emparentadas con las características del héroe y las acciones ejemplares. Para los cadetes se agrega la dimensión de consideración por los otros. Los civiles en cambio tienen más en mente un prototipo de líder relacionado con el manager que aprendió a ser jefe a través de la

experiencia, destacando en buena medida el conocimiento y la capacitación. Estos hallazgos para la población general civil coinciden con las características más universales de los líderes.

El prototipo de líder considerado por el cadetes es el de líder de “bajo rango” que debe preocuparse por el subalterno para ser reconocido como tal. La dimensión predominante para estos últimos es la “consideración”, dimensión clásica de las investigaciones del grupo de Ohio (Morales & Molero, 1995). Kotter (1990) considera como características del manager (en realidad un administrador o burócrata) la predictibilidad, la estabilidad, el orden y la eficiencia, características que lo diferencian del verdadero líder en el que predomina el cambio y la inestabilidad, atributos necesarios para producir el cambio organizacional. El prototipo del manager pareciera ser el más predominante en la población general. Por otro lado, en los militares aparecen más los atributos relacionados con la emoción y no tanto con la razón. Se considera líder al que impacta por sus hazañas y logros heroicos y que puede producir, a través de su ejemplo, una influencia en el otro (Yukl, 2002).

En cuanto a la percepción de las características atribuidas a los líderes de personas que no ocupan puestos de dirección, aquellas relacionadas con el carisma y la influencia son las más esperadas para un docente y menos para un personal de fuerzas de seguridad o armadas. Esto resulta absolutamente inverso de la autopercepción de la población militar, pero resulta congruente con lo comentado más arriba acerca de las definiciones de liderazgo.

El tipo de líder que debiera desempeñar un político y un gerente está en relación con el intercambio de favores y recompensas entre seguidor y líder (liderazgo transaccional). Resulta llamativa que la visión de los políticos esté más en relación con la transacción que con personas con visión de futuro que deben llevar a cabo grandes transformaciones, dado que a las personas encuestadas se les había solicitado que listen las características ideales para el desempeño idóneo del líder en el cargo.

Finalmente el estilo laissez faire es el menos esperado para todas las poblaciones, especialmente para los docentes y el personal de seguridad y de fuerzas armadas. Tanto militares como policías son aquellos que puntúan mas bajo en casi todas las dimensiones del liderazgo. La población general atribuye de forma preponderante un estilo de liderazgo transformacional, resaltando la dimensión de consideración del otro e inspiración a los docentes, no así para los otros tipos de líderes.

### Referencias Bibliográficas

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Bass, B., & 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.
- Brown, L. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cantor, N. & Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. En: L. Berkovitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

- Castro Solano, A. (2001). Las inteligencias múltiples en el aula. *Psicodebate, Psicología, Cultura y Sociedad*, 2 (1), 27-58
- Castro Solano, A., Casullo, M. (2002a). 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.M. (2002b). Predictores del rendimiento académico y militar de cadetes argentinos. *Anales de Psicología*, 18 (2), 247-259
- Casullo, M., Castro Solano, A. (2003). La estructura de los valores humanos en población adulta civil y militar. Una propuesta para su evaluación – manuscrito en preparación –
- Dweck, C. S., Chiu, C., & Hong, Y. (1995a). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A world from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6, 267-285.
- Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, 736-741
- Gervy, B. M., Chiu, C., Hong, Y., & Dweck, C. S. (1999). Differential use of person information in decisions about guilt versus innocence: The role of implicit theories. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 17-27.
- Hollander, E. (1961). Some effects of perceived status on responses to innovative behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, 247-250
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Jacobs, T. (1991). Leadership in military performance. En: En: R. Gal y D. Mangelsdorff (Eds.). *Handbook of military psychology*, pp. 387-393. New York: Wiley and Sons.
- Kotter, P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Larrosa, Jorge. *Pedagogía Profana. Estudios sobre lenguaje, subjetividad, formación*. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, Marzo 2000.
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Lord, R., Foti, R. & De Vader, C. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34, 343-378
- 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
- Olid Martínez, P. (2002). Liderazgo militar. *Military Review*, 20-29
- Phillips, J. & Lord, R. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Leadership Quarterly*, 8 (3), 203-231
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. En: E. Rosch & B.B. Lloyd (Eds.). *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sennett, Richard (2000) *La corrosión del carácter. Consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, Ed: Anagrama.



- Torres, J. (2003). *Un estudio sobre las representaciones del liderazgo en población civil y militar*. Tercer Encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo. Instituto Universitario Naval. Ponencia.
- Vande Walle, D. (2001). *The Attributional Leadership Model Reconsidered: The Influence of Implicit Theories on Leader Attributions and Behavior*. Symposium "Social-Cognitive Approaches to Personality and Motivation in Organizational Behavior", Academy of Management National Meeting, Washington, D.C.
- Wofford, J., Godwin, V., Wittington, J. (1998). A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transaccional leadership. *Leadership Quaterly*, 9 (1),55-84
- Yekey, G. (2002). El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall