**<u>Título</u>: Liderazgo y formación de líderes.**

**Pasos metodológicos efectuados para la conformación del instrumento en la investigación de estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar ***

**Resumen:** Este trabajo da cuenta de la tarea preliminar que efectuamos para construir nuestro instrumento para realizar la investigación "Estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar."
Su objetivo es recorrer analíticamente los pasos que efectuamos antes de llegar a elaborar nuestro cuestionario. En él quisimos precisar desde los conceptos a la modalidad semántica de elaboración de sus ítems.
Creemos que la lectura de este artículo pudiera ayudar a quienes se inicien en el fascinante mundo de la investigación a fines de aplicarlos en la orientación para la formación de líderes. Se ha elegido el ámbito militar porque en él este tema es prioridad para la Orientación Educativa y su modalidad de capacitación continua y exclusiva los ubica como muestra de la diversidad. Entendemos que sus resultados podrán ser referentes en otros ámbitos de formación de líderes: económico, político, religioso,[*] agentes de acción en catástrofes y salud.

**Abstract:**
This word describes the preliminary process the development of our instruments for our research "Educational Styles and the Training of Leaders in the Military". Its objective is to analyze the steps we went through before the final elaboration of our questionnaire. We describe the process from its main conceptual basis to the elaboration itself.
We believe that the reading of this article might help those who are starting in the fascinating world of investigation in counselling and leaders training. The military has been chosen because in it that is the main subject in counselling and their continuous and unique training system gives a sample of diversity. We understand that these results can be a referent to other environments in which leaders training takes place: economy, politics, religion, health, etc**.**

**Autores:** Licenciada y Dra. en Psicología Silvia B Gelvan de Veinsten y colaboradores: Licenciada en Psicología Silvia Di Risio; Luciana Becerra y Licenciadas en Ciencias de la Educación; Mónica Sánchez y Lienciada en Gestión Educativa Cinthia Clotet

**Palabras clave:** liderazgo; líderes; representaciones sociales: formación de líderes; actitudes y recursos docentes; instrumento; aplicación.

[*] Investigación realizada en el Colegio Militar de la nación, en el marco de la línea prioritaria "Educación y liderazgo".

**Índice:**

Presentación
Introducción a la problemática del liderazgo
El por qué y para qué de esta investigación en el ámbito militar
Desde la hipótesis principal a la búsqueda de bibliografía
De la revisión bibliográfica a la instrumentación referencial para la investigación
La revisión de clasificaciones y tipificación de liderazgos para elegir el más adecuado para esta investigación.
Una investigación lateral antes de la elaboración del instrumento
Talleres para docentes: otra fuente de datos.
La construcción del instrumento
A modo de conclusión
Notas a modo de apéndice
Bibliografía

**Presentación:** Este trabajo da cuenta de la tarea preliminar que efectuamos para realizar la investigación "Estilos educativos y la formación de líderes en el ámbito militar."
En él establecemos cómo a partir de la necesidad de precisar conceptos para definir variables, llegamos a justificar nuestras hipótesis y el sentido de la investigación.

Tomamos como referencia para este trabajo la afirmación del Dr. Alfredo O López Alonso (2006) acerca de la importancia de la claridad y comprensión del problema que en una investigación se plantea. Acordando con su afirmación de que "realizar un análisis crítico profundo del problema es lo que sirve para la selección de las variables más significativa de todo el sistema de términos y conceptos constituyente involucrados en el proyecto…"[1] , realizamos una búsqueda de definiciones y producciones científicas que pudieran servir de antecedentes a nuestra meta

Nuestros pasos nos han facilitado revisar y ordenar nuestras ideas, permitiéndonos incluso acceder a caminos laterales a efectos de focalizar la investigación dentro de un mapa conceptual y desde éste, comprender la posibilidad de transferencia no solamente a la institución analizada, sino a otras que participan, aun sin explicitarlo, de la misión de formar líderes.

En este artículo consigamos tanto las preguntas como las reflexiones que en cada eslabón se nos presentaron.

## Introducción a la problemática del liderazgo

Los cambios del mundo actual, vertiginosos y frecuentemente generadores de valores contradictorios, requieren de nuevas formas de liderazgo que faciliten no solamente la conducción de las ideas y de las acciones, sino también de la credibilidad de intenciones y confianza en la misión que los líderes representan.

[1] López Alonso, J:O: "*Tesis doctorales. Una guía integrada de sus métodos cualitativos y cuantitativos",*Leuka, Buenos Aires, 2006

Howard Gardner[2], en su libro *" Mentes Líderes*" define a los líderes como " individuos que influyeron de forma trascendental en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás".

Este autor diferencia a los líderes directos, que se comunican cara a cara con sus seguidores de los líderes indirectos, que ejercen su fuerza por medio de las ideas. Los políticos entrarían en el primer grupo y los científicos o filósofos en el segundo.

Gardner señala que los líderes directos encarnan una historia que relatan "procurando infundirles confianza a sus seguidores". Son ejemplo y prototipo, en tanto que los líderes indirectos se sostienen por la fuerza de sus ideas y no por su persona y personalidad.

Esta aseveración, a pesar de la diferencia establecida, da cuenta implícitamente que en esa historia que encarnan los líderes directos, se enlazan ideas y valores que no necesariamente son propios, sino que representan con propiedad los deseos y esperanzas de sus seguidores, que de algún modo pertenecen a esa misma historia ya fuere real o simbólica.

Una de las grandes controversias en las diferentes definiciones de liderazgo, se da entre los aspectos más personales e individuales (personalidad básica) y su educación (formación y capacitación).La una sin la otra adolece de parcialidad. Por ende, en caso de ser solamente carismática, la conducción suele ser momentánea y si solamente se basa en la capacitación, sus propuestas no llegan a tener fuerza de movilización grupal.

**El por qué y para qué de esta investigación en el ámbito militar**

Cuatro son los ámbitos donde habitualmente se establece formar líderes: en el económico-empresarial, en el político, en el religioso y en el militar.

Es en este último donde ha nacido la preocupación no solamente por la calidad de sus egresados, sino también por la coherencia y pertinencia de su formación, lo que nos ha llevado a investigar a los docentes y sus estilos educativos para capacitar a sus discentes.

Tal como encontramos en la bibliografía consultada, se acuerda que un líder tiene no solamente condiciones de personalidad sino una adecuada capacitación integral e integrada para ejercer ese rol. Se ha focalizado esta segunda parte de la emergencia de líderes, por cuanto se considera que la elección de la carrera y las entrevistas de admisión, dan cuenta de la personalidad básica para la carrera militar.

A partir de esta investigación, queremos aplicar el mismo instrumento en otras instituciones formadoras de líderes, por cuanto éstos se consideran necesarios para guiar y facilitar el cumplimento de las misiones grupales institucionalizadas. Su modalidad puede llegar a ser equivalente o distinta. A esas semejanzas y diferencias queremos llegar para comprender mejor los procesos organizacionales y sus dirigentes.

**Desde la pregunta inicial a la hipótesis principal, posterior a la indagación en la bibliografía**

[2] Gardner,H; Lsakin E,*Mentes líderes,* Ed Paidós, ,Barcelona,1998

La pregunta inicial fue:
¿Los estilos educativos imperantes en la formación académica militar pueden limitar o favorecer la formación de líderes?

La lectura de este interrogante establece en principio, la existencia de diferentes estilos educativos y la necesidad de evaluarlos en función del objetivo de la formación de líderes.

Cabe pensar entonces, reiteramos, que si bien esta investigación se ha centrado en una población militar, sus hallazgos pudieran alcanzar a todo el sistema educativo, en tanto y en cuanto éste quiera capacitar a los ciudadanos para desarrollar competencias para liderar y sostener líderes capaces de resolver las diferentes problemáticas que deban afrontar.

A tal efecto es que entendemos que todo líder debe saber potenciar las capacidades de su gente para tales afrontamientos. Desde esta perspectiva, todo líder debería ser capaz de enseñar y quien enseña, al liderar los aprendizajes, sería un líder en su "aula"[3]. Y ello no tiene un estilo ni un procedimiento único.

Esta nueva aseveración nos condujo a reconocer que si existen varios estilos de liderazgo, cada uno pudiera ser requerido para distintos momentos y situaciones. Por lo tanto, una modalidad de liderazgo muy estructurada puede no ser efectiva para la diversidad de situaciones en las que se deba actuar, pero tampoco lo sería una modalidad fluctuante sin sistematización.

Tal como afirmara María Luisa Siquier, (1968)[4] "la flexibilidad deviene de un diagnóstico atento a los cambios y las evoluciones".

De ahí que esa posibilidad de estimular o inhibir las disposiciones de los alumnos, sea el fundamento de nuestra hipótesis principal: los estilos educativos pueden limitar o favorecer la formación de líderes.

**De la revisión bibliográfica a la instrumentación referencial para la investigación**

Presentamos aquí las principales líneas de nuestra indagación bibliográfica general, sin tomar aun la que fuera solamente del campo militar en nuestro país, que reservamos para cotejar con los resultados finales, especialmente los realizados por los equipos de la Dra. María Martina Casullo y Alejando Castro Solano[5].

1-Liderazgo

[3] Aula está dicho aquí en sentido literal y simbólico, extendiendo este espacio más allá de los escolares
[4] Siquier de Ocampo, M.L.(1968) "Apuntes de clases para la formación de especialistas en Psicodiagnóstico" realizado por sus discípulas Silvia Gelvan y Liliana Cittá;
[5] Castro Solano, A. (2005) *Técnicas de evaluación psicológicos en los ámbitos militares,* Buenos Aires, Paidós

En las palabras de J. Whitaker Penteado[6], "Liderazgo es la relación creada por la influencia del líder sobre el grupo, es decir, lo que el Líder es (atributo) y lo que el líder hace (relación)".

En lo que respecta a las teorías acerca del liderazgo, se suelen agrupar en tres categorías:

a) las que se apoyan en condiciones innatas como disposiciones congénitas para ser líder
b) las que se apoyan en condiciones sociológicas, por lo que todo líder emerge de las necesidades y elecciones del medio
c) las que se apoyan en las situaciones de emergencia que los líderes pueden salvar

Las tres han tenido adeptos y detractores, pero finalmente se acuerda que su combinación es la que permite afirmar que, para que se establezca un liderazgo, deben darse disposiciones personales; un medio que favorezca su espacio de conducción; existir en los liderados y representaciones sociales de liderazgo, concepto que tomamos de Jodelet (1989)[7] . Dichas representaciones enlazan las necesidades de un grupo con la figura a quien se le otorga atributos de conductor o facilitador[8] para guiarlo o conducirlo.

2- El líder. Definición. Cualidades

Se define al líder como la persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción.

De acuerdo con su estilo de liderar, tradicionalmente se lo ha diferenciado como autocrático, (se impone y comanda sin consulta), democrático (consulta y representa lo que el grupo quiere) y el de dejar hacer o seudo- líder

---

[6] PENTEADO, J. Roberto Whitaker, *Técnicas de Chefia e Liderança*, São Paulo, Livraria e Editora Pioneira. 2000

[7] Jodelet, D. (Dir.). (1989). *Les représentations sociales*. Paris: PUF

"Es una forma de conocimiento socialmente elaborado y compartido que posee un alcance práctico y concurre a la construcción de una realidad común a un conjunto social. Indistintamente designado como un "saber de sentido común" o "saber ingenuo (naïf)" o "natural" esta forma de conocimiento ha de distinguirse del científico. Pero se le considera objeto de estudio legítimo en razón de su importancia en la vida social y de la luz que arroja sobre los procesos cognitivos y las interacciones sociales. Se acepta que las representaciones sociales, en tanto que sistemas de interpretación que rigen nuestra relación al mundo y a las demás personas, orientan y organizan las conductas y la comunicación social. Asimismo intervienen en procesos tan diversos como la difusión y asimilación de conocimientos, el desarrollo individual y colectivo, la definición de la identidad personal, la expresión de grupo y las transformaciones sociales"

7 Gelvan de Veinsten, S.B. , “facilitadores y líderes ” Reflexiones sobre las diferencias y convergencias (en preparación)

Humberto Batista Leal [9]solamente reconoce dos estilos: el Autoritario y el Democrático.

Para este autor, "el Autoritario es el que da énfasis a la responsabilidad integral del líder, a quien cabe fijar normas, establecer objetivos, evaluar resultados, exigir el cumplimiento de las órdenes, recompensar y sancionar. Se basa el líder autoritario en el formalismo riguroso de la disciplina y en la obediencia incuestionable, llegando a veces a hacer poco caso de las ideas y de la creatividad de los subordinados".

En cuanto al Democrático, "líder y liderados comparten la responsabilidad del desempeño. El liderazgo se genera en la propia dinámica del grupo, caracterizándose por el uso espontáneo del poder de mando, por la participación de los subordinados en las tareas directivas y por la división de la responsabilidad entre los integrantes del grupo."

Este mismo autor cita a Gastón Courtois, el autor de "L'école des chefs",[10] quien ha elaborado un listado de cualidades esenciales del líder que transcribimos de modo literal en su emisión, y parcialmente en sus amplias definiciones.

. Fe en la misión: todo lo que se hace bien exige pasión y fe.

. Sentido de autoridad: la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecido. Es imprescindible ser respetable y respetado

. Espíritu de decisión e iniciativa: es necesario tener capacidad de tomar iniciativas, decidir y asumir responsabilidades.

. Energía realizadora: los hombres de acción consideran cada problema una nueva oportunidad para encontrar soluciones constructivas.

. Dominio de sí mismo: "La inquietud me consume, la angustia me tortura, y, no obstante, si quiero conservar mi prestigio e irradiar confianza, debo presentarme de cara impasible frente a los que me miran. Mis gestos deben ser sobrios, mi voz firme y mi pensamiento claro. No conozco prueba más dura y más decisiva para la voluntad del jefe que esta". Estas son palabras de un general francés en Verdun y que concretan la idea de que perder el dominio de sí mismo es siempre el medio más seguro de perder la autoridad sobre los demás.

. Capacidad: la primera cualidad que se debe exigir de un jefe es su capacidad profesional, pues absolutamente nada es peor que la dictadura de la incompetencia.

. Espíritu de previsión: cuanto más precisa sea la idea del jefe acerca del porvenir, mayores serán las posibilidades de que esa idea se convierta en realidad.

. Conocimiento de sus subordinados: conocer sus subordinados es tan esencial para el líder como lo es su conocimiento de las tareas por realizar.

---

[9] Leal Batista H, *Liderazgo, fenómeno social y poder,* en Comunidad Virtual de de Gobernabilidad, Internet www. gobernabilidad.cl/models…,3 de noviembre de 2003

[10] Courtois, G *L´école des chefs*, Centre Etudes Pedagogiq- S.D (1990) Ver apéndice

. Espíritu de disciplina: la disciplina es la fuerza principal de los ejércitos, es actuar de acuerdo con las órdenes recibidas, es una actitud constructiva, una predisposición de seguir a un código de honor, y no debe ser confundida con la sumisión; esta última es típica de los espíritus pobres, aduladores y mediocres.

. Juicio de la realidad: poseer este juicio de la realidad es conocer el objetivo pretendido, los medios disponibles, las personas con quienes precisamos trabajar, las oposiciones inevitables a afrontar, las deficiencias y las dificultades a superar. Es también conocerse a sí mismo, sus propias limitaciones y posibilidades. Es ser flexible para adaptarse a las circunstancias nuevas muchas veces inesperadas, pues las cosas, normalmente, no son como nosotros las deseamos y sí como ellas se presentan en realidad.

. Bondad: acercándose a los subordinados en las situaciones de éxito y dolor, el líder conquista corazones y mentes.

. Respeto a la dignidad humana: la cuestión social es antes de todo una cuestión de atenciones. Cuanto más elevada sea la dignidad del jefe, mayor será su cuidado al manejar la susceptibilidad de los subordinados.

.Espíritu de justicia: justicia es la primera cualidad que los hombres dignos exigen de los que ejercen autoridad sobre ellos. Cualquier injusticia, incluso cuando viene de un jefe estimado, irrita.

. Firmeza: cuando uno está seguro de una verdad, se mantiene en ella con firmeza, no importa cuánto esa actitud le cueste. Ser firme significa saber esperar cuando todos alrededor ya se han agotado.

. Ejemplo: los ojos de los subordinados se concentran en el superior. La vida de un hombre vale más que sus palabras.

. Humildad: para liderar es preciso aprender a ser grande y a vivir para serlo; y uno sólo es grande cuando no busca ventajas personales ni glorias en sus actos. Nadie es jefe para sí mismo, pero sí lo es para los otros.

En la clasificación adoptada por Alejandro Castro Solano (2005) [11] se tomaron las dos dimensiones señaladas por Bass, considerando dos tipos de liderazgo: el transformacional y el transaccional y el tercero, que no es liderazgo, el laissez faire."El 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 Liderazgo Laissez Faire por una sola dimensión (Dejar hacer)"[12]

La revisión de la bibliografía nos hizo validar el relevamiento de la representación social[13] del liderazgo en los docentes y en los estudiantes, a lo que deberíamos agregar

[11] Castro Solano, A. (2005) *Técnicas de evaluación psicológicos en los ámbitos militares,* Buenos Aires, Paidós

[12] Castro Solano, ob cit., pág. 102

[13] Definimos aquí nuevamente a la representación social como el pensamiento que de la realidad construye un sistema de significación y puede ser compartida en diferentes grupos. En Inglaterra, Alemania y Austria hay todo un grupo que trabaja más sobre el discurso y sobre dicha representación y en

el abordaje pedagógico y las técnicas que los docentes pudieran adoptar para logar la formación de líderes.[14]

3- La misión del líder.[15]
A la pregunta qué debe poder hacer un líder, encontramos que fundamentalmente debe estar preparado para analizar, resolver o negociar **conflictos** en escenarios diferentes, algunos impredecibles.
En referencia a los líderes militares, así se entiende en los manuales de mando, en los que se agregan condiciones de inteligencia, justicia, valor y representatividad ética que les otorgue la cualidad de ser modelos para sus tropas.

4- De la resolución de conflictos y su relación con las crisis[16]
Se entiende por **conflicto** la lucha entre dos o más motivaciones incompatibles

K Lewin (1935) (Teoría del campo) [17]diferencia tres tipos de razones para suscitar conflictos:
Acercamiento-acercamiento: necesidad de elegir entre dos objetos o situaciones igualmente deseadas pero incompatibles.
Repulsión-repulsión: obligación de elegir entre dos objetos o acciones no deseadas
Acercamiento-repulsión: un mismo objeto es rechazado y deseado por distintas razones
Dentro de las diferentes teorías del conflicto se señala que es una buena resolución trascender el conflicto y convertirlo en problema.

Los conflictos cuando no pueden afrontarse, suelen producir **crisis**
Caplan (1993) [18]plantea que en las crisis que se producen cuando un estímulo desequilibra un sistema de relaciones, hay cuatro momentos para diagnosticar de acuerdo con las respuestas defensivas y su éxito o fracaso: a) cuando se instrumentan respuestas habituales; b) cuando se combinan respuestas de un modo novedoso; c) si las anteriores no dieron resultados positivos, la catástrofe o d) que en realidad sería una variante positiva, la posibilidad de replantear las variables del conflicto y convertirlo en problema solucionable.

Es entonces que este autor señala la importancia de **crear competencias** para que los líderes puedan afrontar cambios y crisis. Para lograrlo, se requiere una educación que las ejercite

4-Los docentes y su responsabilidad de formar competencias para el afrontamiento de los conflictos y las crisis

---

Italia, en cambio, hay una tendencia a trabajar más sobre procesos de comunicación de todos los tipos, y particularmente mediáticos, sobre la transmisión de la manera de ver el mundo. Puede encontrarse más material en Internet, en la Entrevista a Denise Jodelet, UBA, octubre de 2003)

[14] Fue en este momento donde emergió lo que luego llamamos un aparente camino lateral, relacionado con indagas la representación social de las condiciones del un líder en diferentes ámbitos, no solamente en la institución donde realizamos la investigación. (Ver más adelante)

[15] Se ha destacado en negrita cada término que nos fue llevando al paso siguiente en nuestra investigación bibliográfica

[16] Las crisis se definen como cambios o mutaciones que implican una respuesta de afrontamiento. Pueden ser personales o sociales y normales, esperadas en su evolución o accidentales. Siempre requieren defensas ya fuere del sistema biológico, psicológico o institucional.

[17] Lewin K; *Priciples of topological Psychologie,*N.Y, Mc Grew Hill Book co,1935

[18] Caplan, Gerald *Aspectos Preventivos de la Salud Mental*. Paidós. Barcelona, 1993.

R.H White y D.H. Scout (1969)[19] introdujeron el término **competencias** dentro de sus trabajos sobre motivación, donde la habilidad para manejar situaciones y el entoño tiene tres componentes de satisfacción: la habilidad de controlar y modificar el medio; la del uso de nuevas posibilidades y la de esfuerzo de superación que este uso requiere.
De ahí que los autores señalen que la emulación depende tanto de la situación que presenta nuevos interrogantes cuanto del profesor o docente que debe favorecer la inventiva de sus alumnos.

Es por tal motivo que J.M. Cooper y W.A. Weber, en Grauman, C.F., (1971)[20] consideran dentro de las **competencias del profesor**: "las actitudes, las destrezas y conductas que favorecen el crecimiento social, emocional y físico de sus alumnos a efectos de que sean autónomos y líderes de sus proyectos".

**La revisión de clasificaciones y tipificación de liderazgos para elegir el más adecuado para esta investigación**

Luego de la revisión bibliográfica anterior, quisimos ampliar la clasificación de los estilos de liderazgo, por cuanto consideramos que había que dar mayor diferenciación cualitativa entre cada tipología

Fue entonces que relevamos para nuestra investigación, previa encuesta a alumnos de la Universidad del Salvador, [21]ocho estilos de liderazgo, de acuerdo con sus actitudes predominantes:

a) Expansivos**:** forman nuevas organizaciones o sucursales diferentes u opciones diferentes
b) Operativos en crisis: actúan rápidamente en situaciones difíciles de cambio.
c) Reflexivos: tienen una visión evolutiva y de desarrollo de la organización y evalúan la dirección de los propósitos y los pasos para llegar a la misión de la organización o institución.
d) Negociadores: buscan el consenso para tomar la dirección de un proyecto
e) Cirujanos: Son los adalides de la selección para mejorar y eliminar lo que puede ser una amenaza institucional o resulte innecesario.
f) Post-traumáticos: Se hacen cargo de los afectados por alguna crisis o cambios con costo alto.
g) Audaces: se lanzan a innovaciones y cambios que en principio solamente ellos perciben como necesarios
h) Conservadores: no quieren el cambio

Esta clasificación debería ser el eje sobre el cual los docentes, nuestra primera población en estudio (la segunda serían los mismo estudiantes), eligieran el estilo que creen favorece la institución (dada su imagen o representación social de la institución) y desde ese andarivel, saber con cuáles instrumentos trabajan para cumplir esa formación

[19] Citado en el Diccionario de Ciencias de la Educación, Santillana, España, 1982, tomo 1, pág 280
[20] Trauman, C.F *Motivación,* Morata, Madrid*,* 1971
[21] Para esa encuesta se dio una lista de 20 modalidades de liderar pidiendo que la redujeran por inclusión hasta llegar al menor número posible de categorías, instrumentando el método de agrupamientos de atributos en las cátedras de Tesis 1 de la maestría de Familia , a cargo de la Dra. Silvia B Gelvan de Veinsten, siendo la Directora de la carrera la Dra. Silvia Baeza, como inicio de una investigación posterior a realizar en la misma Universidad

Cumplimentaríamos así la primera parte de nuestra investigación:

- Indagar la percepción que los docentes tienen acerca de la práctica profesional militar en términos de liderazgo.
- Analizar las estrategias metodológicas preponderantes y su impacto en el proceso de aprendizaje.

En la segunda, es donde necesitaremos de la observación de clases por el equipo de evaluación, teniendo en cuenta que las actitudes no siempre condicen con lo que cada uno cree que hace y quiere hacer.

Así llegaríamos hasta los otros objetivos

- Analizar la congruencia de los instrumentos de evaluación en relación con la práctica educativa.
- Determinar los estilos educativos que deberían promover el desarrollo de competencias establecidas en el perfil de la carrera académica militar.

**Una investigación lateral antes de la elaboración del instrumento**

Para indagar la percepción que los docentes tienen acerca de la práctica profesional militar, aun quisimos saber algo más del contexto universitario y su representación social del liderazgo en diferentes ámbitos de influencia social y cultural.

Para ello tomamos una encuesta en cinco grupos de alumnos universitarios de diferentes carreras: Medicina, Psicología, Psicopedagogía; Relaciones laborales y Ciencias de la Administración que se prestaron para esta actividad. Si bien no es una muestra representativa, nos sirvió para pensar en aplicaciones futuras.

Se les presentó diferentes interrogantes,[22] pero consignaremos aquí solamente la lista de atributos de liderazgo dada y sus respuestas acerca de los que creen necesarios para liderar en los ámbitos: familiar, empresarial, educacional, militar, religioso, político, de salud, y en situaciones de riesgo o catástrofe.

La lista de 25 atributos es la que sigue: Inteligencia lógica; Sensibilidad; Poder de convencimiento; Arrojo; Innovación; Simpatía; Conocimientos; Estimulación; Ejemplaridad; Tenacidad; Ética; Comunicación; Competitividad; Administración de conflictos, Planificación, Dinamismo, Respetuosidad, Estabilidad, Misionero, Visionario, Estrictez, Capacidad de dominación, Legalidad, Seguridad y Flexibilidad

En la muestra de 10 grupos de cada carrera, en total 50, se administró el cuestionario, analizándose en cada grupo los significados y la posible inclusión o extensión de ellos.

Los atributos elegidos con mayor frecuencia en una pregunta general acerca de las condiciones de un líder fueron:

Tener inteligencia lógica, sensibilidad, ser respetuoso; comunicador, estimulador y con conocimientos (en los que incluyen la planificación)

[22] El trabajo total, por razones de espacio, será presentado en otra oportunidad.

Para todos los ámbitos, se pidió seleccionar 5 atributos principales donde 3 resultados fueron constantes: inteligencia lógica, sensibilidad y comunicación, en tanto que las diferencias se señalaron para los políticos, a quienes se exige Ética y legalidad; el arrojo es patrimonio de militares, médicos y quienes deben actuar en catástrofes, requiriendo la ejemplaridad en religiosos y militares.

Reservamos los resultados más amplios y detallados para que al finalizar nuestra investigación, podamos compararlos con los que obtengamos de la población militar.

**Talleres para docentes: otra fuente de datos de nuestra población intencional**

Mientras estábamos trabajando en la bibliografía, se realizaron en 2005 en la institución militar, talleres para los docentes, a los que asistimos y relevamos los siguientes resultados afines a nuestra tarea:

a) Los docentes prefieren clases organizadas con herramientas definidas y no pensar en innovaciones flexibles cuyos resultados no se puedan prever.
b) El pensamiento crítico debe estar restringido a comprender los contenidos y reforzar actitudes de grupo dirigido a metas establecidas.
c) Las actitudes que deben promoverse son las que refuercen la visión de la Institución y la lealtad a la misión de la misma. [23]

**La construcción del instrumento**

Realizamos diferentes cuestionarios de prueba que discutimos en nuestro grupo de investigación. Teníamos el acuerdo de partir de la consideración de representaciones acerca del liderazgo, a efectos de tener una variable sostenida y común; ser breves, tratando de evitar las respuestas de valor binario, sin justificación, que sabemos suelen ser mecanizadas si la motivación no es fuerte y focalizar nuestro objetivo de acuerdo con los estudios preliminares aquí consignados.

Conformamos tres grupos de ítems: los referidos a las representaciones acerca de las competencias para el liderazgo, el segundo referido a las actitudes y los recursos didácticos que se instrumentan para formar líderes y en tercer lugar, los estilos que creen que son más o menos promovidos en la institución militar.

El mismo cuestionario sería aplicado a docentes y alumnos.
En la primera lista colocamos las atribuciones de deberes de un líder, con la posibilidad de 5 respuestas según frecuencia: nunca; rara vez; a veces; frecuentemente; siempre

- Comprender y respetar los objetivos de la organización a la que pertenece
- Saber comunicar la misión al grupo.
- Estimular motivaciones para cumplir con las misiones a cargo.
- Saber mediar en conflictos.
- Resolver problemas.

[23] Esta misma modalidad de talleres buscando estilos educativos fue aplicada en 2004 en las Jornadas de Educación de la Feria Internacional del Libro, teniendo en cuenta que trabajamos con docentes de escuelas medias. Trataremos de publicar esos resultados en comparación con profesores universitarios, ya que partimos de una base muy diferente en tanto y en cuanto unos son alumnos que deben obligadamente cursar sus estudios y los otros han elegido su carrera.

- Poder decidir en situaciones de emergencia.
- Tener competencias socio afectivas: empatía y consideración para cada integrante de su grupo.
- Detectar rápidamente obstáculos para poder resolverlos.
- Saber y aconsejar acerca de los pasos técnicos que el grupo debe cumplir
- Ser ejemplo de conducta ética
- Detectar intereses o habilidades individuales que el grupo pueda incluir en su tarea
- Saber delegar y formar equipos.
- Fomentar la expresión de las ideas.
- Favorecer el pensamiento crítico basado en la inteligencia cognitiva.
- Saber escuchar y diferenciar los mensajes (motivación y objetivos)
- Crear un buen clima de trabajo.
- Tener capacidad de detectar variables de cada problema para organizar sus decisiones
- Manejar destrezas de lecto-escritura
- Denotar entusiasmo por cumplir su misión.
- Saber respetar e integrar las competencias y estilos diferentes de los miembros de sus grupos.
- Comprender su espacio ocupacional en la interrelación con otros del sistema social y cultural.
- Capacitarse de continuo
- Otros (especificar)

En la segunda enumeramos sin diferenciar, de "ex profeso", las actitudes y acciones docentes (la agrupación la reservamos para evaluar resultados, por cuanto referirse solamente a actitudes no suele generar veracidad en las respuestas, por fijarse éstas en fórmulas ideales y no realidades). Aquí también se dieron igual número de 5 posibilidades de valoración y comentarios sobre cada una

- Desarrollo de la empatía, de la intuición y la sensibilidad
- Clima de confianza en el docente y su tarea
- Técnicas de autoevaluación
- Análisis de casuística
- Simulaciones
- Role-playing.
- Ejercitar principios de éxito y valores compartidos
- Tratamiento y aplicación posible de inquietudes y sugerencias
- Resolución de problemas
- Ejercitación de liderazgos
- Delegación de tareas para sumarse a la gestión educadora.
- Trabajos en equipo con comprensión del proceso cognitivo y emocional del grupo.
- Premio al esfuerzo
- Aplicación de los contenidos de la asignatura en función del ejercicio del liderazgo.
- Estimulación de la autonomía para estudiar
- Estimulación para articular los conocimientos de su asignatura con los adquiridos en otras

- Otros (especificar)

Finalmente para el tercer grupo de ítems deberían elegir tres de las opciones acerca de los 8 estilos de liderazgo que ya hemos mencionado en nuestra tipología adoptada, tanto para los que creen son los más promovidos por la institución cuanto para los menos promovidos.

**A modo de conclusión**

Esta presentación solamente refiere los pasos que se han tomado para llegar recién a construir un instrumento, el que requiere aun llegar a ser confiable y validado para su transferencia a otros ámbitos.

Nos pareció importante consignar los estadios previos a la toma y evaluación, partir de los conocimientos del tema, para instrumentarlos en cada pregunta del instrumento, revisar el acercamiento a la población focalizada (a través de los talleres y testimonios del equipo de evaluación[24]) y las representaciones sociales de este ámbito y del propio en una población externa.

Entendemos que solamente comunicamos un mapa de caminos metodológicos, pensando que esto pudiera ayudar a otros investigadores, sobre todo a los noveles, en el amplio mundo de querer saber qué ocurre en las relaciones humanas en las instituciones donde el aprendizaje y la enseñanza son los pilares de su existencia.

Formar líderes no es equivalente a formar jefes[25]. El denominado don de mando requiere la posibilidad de liderar un grupo haciendo que éste llegue a cumplir su misión con la pasión y la unidad de acción que deviene de hacer compartir la visión que da el contexto de la misma.

Quizás tengamos que pensar si en estos momentos de crisis de autoridad en las instituciones educativas (destacamos éstas por su relación con este trabajo, pero que implica a otros sistemas sociales) no se adolece de falta de un liderazgo que los jóvenes consideren superior a sus motivaciones que los llevan al placer inmediato, la apatía o la reacción violenta ante los docentes.

Si fuera así, deberíamos revisar los cuatro ejes que sostienen un proyecto educativo que pretenda formar líderes, desde la perspectiva de las condiciones docentes: identidad profesional elegida y asumida; pasión por su misión; conocimientos de su área específica tanto en su disciplina como en la conexión con las otras en el saber general, no solamente desde lo teórico sino también en su aplicabilidad y finalmente, evaluar su propia ejercitación de competencias para el liderazgo en su aula .

**Bibliografía**

Castro Solano, A *Técnicas de evaluación psicológicos en los ámbitos militares,* Buenos Aires, Paidós, 2005

[24] Lic. Analía Ghío ; Lic. Liliana Quarleri ; Cnl. (R) Fernando Rivas –

[25] Esta diferencia reuqiere de un trabajo posterior. Se adjunta a modo de nota para realizar esta diferenciación al final del artículo tomando nuevamente a G Corutois

Caplan, Gerald *Aspectos Preventivos de la Salud Mental*. Paidós. Barcelona, 1993
Courtois, G. "L'école des chefs",Centre Estudes Pedagogiq-S-D, 1991
Diccionario de Ciencias de la Educación, Santillana, España, 1982, tomo 1, página 280
Gardner,H; Lsakin E, *Mentes líderes,* Ed Paidós,Barcelona,1998
Gelvan de Veinsten, S.B. , "facilitadores y líderes " Reflexiones sobre las diferencias y convergencias (en preparación)
Leal Batista H, *Liderazgo, fenómeno social y poder,* en Comunidad Virtual de de Gobernabilidad, Internet www. gobernabilidad.cl/models…,3 de noviembre de 2003
Lewin K; *Priciples of topological Psychologie,*N.Y, Mc Grew Hill Book co,1935
López Alonso, J:O: "Tesis doctorales. Una guía integrada de sus métodos cualitativos y cuantitativos",Leuka, Buenos Aires, 2006
Jodelet, D. (Dir.). (1989). Les représentations sociales. Paris: PUF

Sequier de Ocampo, M-L. "Apuntes de clases para la formación de especialistas en Psicodiagnóstico" realizado por sus discípulas Silvia Gelvan y Liliana Cittá
PENTEADO, J. Roberto Whitaker, *Técnicas de Chefia e Liderança*, São Paulo, Livraria e Editora Pioneira. 2000
Trauman, C.F *Motivación,* Morata, Madrid*,* 1971

**Notas a modo de apéndice**

1- De Gastón de Courtois

1) Le métier de chef est un métier difficile.
2) Le métier de chef est un métier rude
3) Le métier de chef est un beau métier.

El trabajo de un jefe es difícil, rudo y bueno.

En sus apreciaciones posteriores da cuenta de qué entiende por difícil, por lo que requiere de aprendizaje, de una psicología que no se aprende en los libros, y se da con la experiencia. Implica poder ser humilde, observador, no creyendo que todo va a marchar porque así se lo quiere y lo califica de arte delicado citando el proverbio: «C'est l'art le plus délicat que celui qui consiste à conduire des hommes»

En cuanto a rudo, tiene para el autor el sentido de arduo, al comprometer cuerpo y alma para cumplir su misión, incluyendo algunos momentos dramáticos al unir la autoridad a la responsabilidad

Finalmente la califica de una buena tarea u ocupación por el servicio que se presta a los hermanos de la comunidad, donde no se permite la mediocridad , lo cual es desafío para sí mismo.

Y para todo ello, agrega, hay que creer en lo que se hace…Creer y creer…

2- De Philippe Perrenoud (Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation Université de Genève) (Traducción y resumen de su intervención en el Coloquio Iinternacional organizado conjuntamente por AFIDES y la Universidad de Montréal " *Autonomie et évaluation des établissements : l'art du pilotage au temps du changement* ", 14-16 octubre 1998)

Uno de los aspectos importantes del jefe es conocerse y controlarse a si sí mismo. «¿Comment commander à autrui quand on est incapable de se commander à soi-même?
Comandar es servir. Quien se deja dominar por sus intereses particulares o depende del interés general es infiel a su misión porque ella es esencialmente la búsqueda del bien común. Las personas que están implicadas en grupos donde existe un liderazgo o una jefatura se pueden clasificar en tres categorías:

Los superiores, que frente a frente denotan la diferencia de poseer una autoridad que amerita respeto; su disciplina que se evidencia en su ejemplaridad y de la dignidad; los iguales, los queridos colegas, con su espíritu de coordinación, sin la cual ninguna acción es posible; capacidad comprensiva y comprehensiva y cordialidad y finalmente los subordinados, que sostienen la acción encomendada como un hacer y hacer sin quienes el grupo no existe

Este grupo puede decodificar y cumplir con lo que demanda la autoridad y ordenar lo ordenado, siempre y cuando el jefe no sea tirano y lo que encomiende tenga en cuenta que las personas no son máquinas y merecen el respeto por ser tales.

---

C:V. de la autora

Dra. Silvia B Gelvan de Veinsten

Maestra; Profesora Nacional de Jardín de Infantes; Licenciada y Dra en Psicología

Miembro titular de la Comisión de Asesores del Doctorado de Psicología de la Universidad del Salvador.

Evaluadora de tesis doctorales en la Universidad Kennedy y en la Universidad UNISUL, Brasil

Profesora titular de Psicodiagnóstico de adultos y mayores en la carrera de Especialización en Psicodiagnóstico (USAL).

Docente titular en Psicología del Trabajo y Psicología Institucional en Universidad del Museo Social Argentino.

Profesora titular de taller de tesis en la maestría de familia de la Universidad Del Salvador, Argentina.

Miembro titular y corresponsal de la Asociación Internacional de Orientación Escolar y Profesional.

Miembro honorario de la Asociación de Profesionales de la Orientación de la República Argentina.

Asesora de la Comisión de Educación de la Fundación El Libro.

Presidente de la Fundación OVO. A cargo de los programas “Adoptar un abuelo” y “Padres maltratados por los hijos”

Directora del departamento de Orientación Educacional y Ocupacional - Laboral de la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires

Miembro asesor del equipo de investigación del CMN

Investigadora y autora de libros.