

CONCEPCIONES DE CIVILES Y MILITARES ARGENTINOS SOBRE EL LIDERAZGO

A. Castro y M. Martina

Alejandro Castro Solano es Doctor en Psicología e Investigador Principal del proyecto "El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares", Ejército Argentino. Ministerio de Defensa (Jean Jaures 437 – 8vo. 19 (1215) Buenos Aires, Argentina). María Martina Casullo es Doctora en Psicología y Profesora en la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Introducción

Los líderes existen en todas las sociedades y son esenciales para el funcionamiento de las organizaciones. El liderazgo y la capacidad de conducción de los grupos de trabajo ha sido una de las variables a la que la investigación sobre las

organizaciones ha prestado mayor importancia (Morales y Molero, 1995). Los autores comentan que son numerosas las publicaciones referidas a los antecedentes del liderazgo (cómo surge en un grupo), su verdadero significado (cómo es posible diferenciarlo de fenómenos similares) y su impacto (cómo se relaciona con otras variables de interés para las organizaciones tales como rendimiento, eficacia, satisfacción y clima laboral).

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, 1991). Tanto los líderes como los seguidores poseen un guión o estereotipo sobre cuáles son las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Godwin y 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 Levia-tan, 1975). Las investigaciones demuestran que las personas utilizan un proceso atribucional para categorizar a los líderes (Cantor y Mischel,

1979). Este proceso de categorización identifica 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 y De Vader, 1984; Phillips y Lord, 1981). Cuando los esquemas de representaciones son activados por las conductas del líder los seguidores se comportan como tales. Estos prototipos son altamente idiosincrásicos, por lo cual es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en diferentes grupos sociales y poblaciones. 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 (López Zafra, 1998).

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 ellos y las posibles acciones en el ejercicio de su rol (Dwek, Chiu y Hong, 1995; Gervy, Chiu, Hong y Dweck, 1999). Los autores destacan 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.

En un estudio llevado a cabo en más de 50 países se encontró que los atributos del líder más sobresalientes son la integridad, la justicia, la honestidad y la confianza. Algunos autores consideran estos atributos centrales del tipo de liderazgo más carismático. Otras características centrales y compartidas por varias culturas como prototípicas del líder son la capacidad para construir equipos de trabajo, el trato con el subalterno, la comunicación y la coordinación, las capacidades intelectuales y la capacidad para resolver problemas. Los atributos comentados son típicos de un estilo de liderazgo transformacional al estilo de Bass (House, Nages, Ruiz Quintanilla y Dorfman, 1999). En el mismo estudio los atributos relacionados con la ambición, la toma de riesgos, la sinceridad, la sensibilidad y la voluntad son culturalmente contingentes, existiendo diferencias individuales entre culturas distintas.

En el mismo estudio se citan las diferencias individuales entre los líderes de alto rango y los de bajo rango. En estos últimos las características más subrayadas están en relación con la interacción social, la atención de las necesidades de los subordinados y el énfasis en la capacidad ejecutiva de operación en el día a día. En cambio los líderes de

más alto rango son vistos en general como innovadores, persuasivos, diplomáticos y orientados hacia metas a largo plazo.

En otro estudio, Pielstick (2000) cita las características que generalmente se atribuyen a los líderes más informales que no ocupan un cargo dentro de una organización y se las compara con las atribuidas a los líderes formales. Estos últimos son en general caracterizados por el compromiso, la inteligencia, el conocimiento profesional, la perseverancia, la lucha por la excelencia, el espíritu positivo y el uso del pensamiento crítico. En cambio en los líderes informales predomina la honestidad, la integridad, la credibilidad, la justicia, el sentido del humor, el trato igualitario, la ética y el sostenerse en principios firmes.

Cabe entonces afirmar que existen diferentes prototipos de líderes y que estos varían transculturalmente. Estos prototipos están en estrecha relación con los valores culturales de cada sociedad. A su vez los guiones culturales aminoran el rendimiento de un líder que asume determinado cargo, si no existe un ajuste de las conductas esperadas por los seguidores. En este caso se corre el riesgo de que el líder no posea la suficiente autoridad y conducción sobre sus subalternos (Shaw, 1990).

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 (Delbón, 2002). 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 mantiene 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 al referirse 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).

Sobre la base de la revisión bibliográfica realizada, se formularon los siguientes objetivos para concretar el estudio que presentamos:

a) Conocer las concepciones implícitas que los seguidores tienen acerca de los líderes en población militar y civil argentina.

b) Obtener información sobre las características esperadas, en la población general, de distintos tipos de líderes tomando como base las dimensiones del liderazgo transformacional/transaccional de Bass (1985, 1998) y Bass y Avolio (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 no consultante ($n = 191$). Los cadetes eran jóvenes estudiantes en una institución militar perteneciente a las Fuerzas Armadas Argentinas. Estos jóvenes realizan un programa de entrenamiento combinado académico/militar de 4 años de duración. Se consideraron cadetes en los últimos años de su carrera y próximos a su graduación (3º y 4º año). Se trata en su mayoría de varones con un promedio de edad de 22,01 ($DT = 1.90$). El resto de la población militar son oficiales en los primeros tramos de su carrera militar. Tenían en promedio 26,85 ($DT = 6.69$). La población general ($n = 191$) eran adultos, varones ($n = 108$, 56%) y mujeres ($n = 83$, 44%), que tenían en promedio 39,18 años ($DT = 11.43$). Eran personas que tenían algún puesto de dirección y poseían personal a cargo. El 40% ($n = 62$) pertenecía a empresas pequeñas, el 35% se desempeñaba en empresas medianas ($n = 55$) y el restante 25% se desempeñaba en grandes empresas ($n = 39$). 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 sobre *el liderazgo* de la forma más libre posible.

Características del líder. En un segundo momento se solicitó que los participantes enunciaran respuestas referentes a las características de los líderes. Se dio como instrucción que pensarán en una persona de su conocimiento que fuera un "buen líder" y que luego listarán las características más sobresalientes de esa persona. Se estimaron 10 espacios para que pudieran consignar 10 cualidades o condiciones como máximo.

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 estimasen 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 diseñó un perfil de características esperadas de los líderes en los diferentes ámbitos laborales (ver encuesta en apéndice con las definiciones operacionales).

Procedimiento

En la población militar la participación tanto de estudiantes como oficiales fue voluntaria. Se administraron los protocolos de forma colectiva a los estudiantes y de forma individual a los oficiales. Las pruebas administradas formaban parte de una batería más amplia sobre valores y liderazgo. En la población civil se localizaron personas que tuvieran algún puesto de dirección en empresas. Un grupo de estudiantes de psicología que estaban realizando sus prácticas de investigación recolectaron las pruebas. Cada uno recogió 10 protocolos al azar en pobla-

ción general, obteniéndose el total de protocolos consignado en la descripción de la muestra. Los protocolos con omisiones fueron descartados y no se consignaron en el estudio. Un psicólogo graduado (becario), coordinó las tareas de administración y la tabulación de los datos cualitativos. Las tareas de entrada de datos en el ordenador para su análisis posterior fueron realizadas por personal administrativo.

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 generales y segmentados, tanto para población civil y militar (cadetes y oficiales). En la Tabla 1 se presentan las categorías y su porcentaje de presencia.

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 entre las más citadas que tienden a coincidir para los tres tipos de poblaciones.

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 quien tiene 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). 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 le sigue por convicción (58% de las definiciones).

Tabla 1

Frases que describen al líder en población civil y militar

| Categoría | Porcentaje de Presencia | | | |
|---|---------------------------|----------------------------|-----------------|---------|
| | Población Militar | | Población Civil | Total |
| | Cadetes <i>n</i> = 111 | Oficiales <i>n</i> = 61 | <i>n</i> = 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 |

Tabla 2

Frases que describen al líder en Población Militar

| Categoría | Porcentaje de Presencia | | Diferencia |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | Cadetes <i>n</i> =111 | Oficiales <i>n</i> =61 | Proporciones <i>Z</i> |
| Proceso de Influencia y ascen- diente de una persona sobre los demás | 29 | 34 | 0.67 ns |
| Persona con capacidades y ca- racterísticas 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 reconoci- da 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 ejem- plo | 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, capaci- dad 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 |
|--|----------------------------|---------------------------|-------------------|
| | Población Militar n=172 | Población Civil n= 191 | Proporciones Z |
| Proceso de Influencia y ascen- diente de una persona sobre los demás | 31 | 21 | 2.17 * |
| Persona con capacidades y ca- racterísticas 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 reconoci- da 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 ejem- plo | 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, capaci- dad y conocimientos para dirigir a un grupo. | 13 | 0 | - |
| Persona que se preocupa de forma especial por su gente. | 5 | 0 | - |

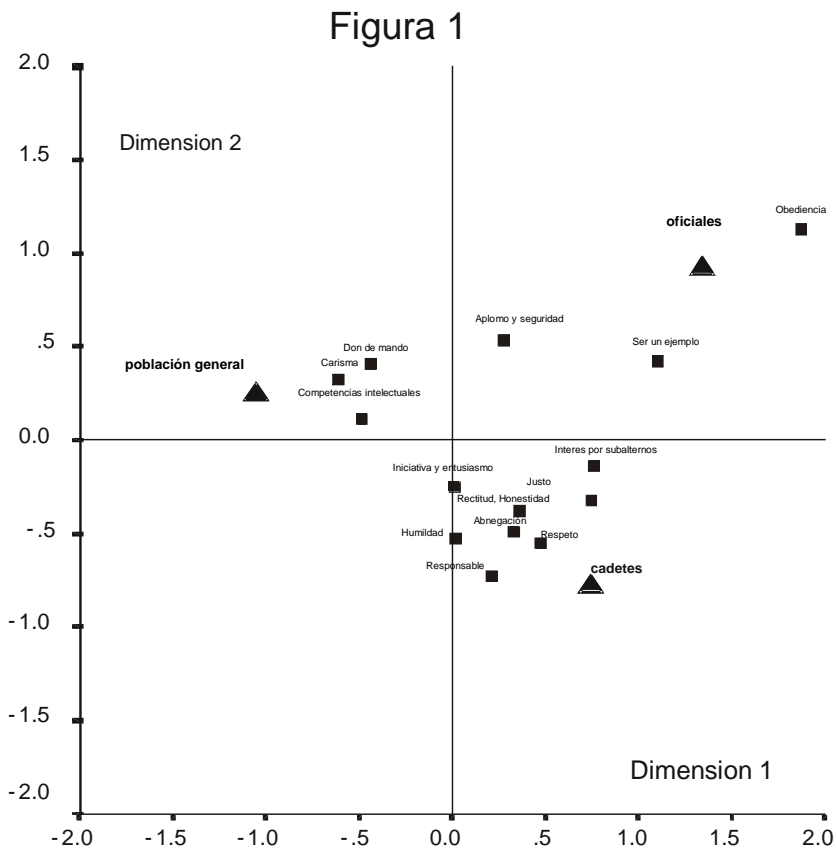
Análisis de las características del líder.

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 ascen-

diente 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, que permite escalar las variables cualitativas y analizar las relaciones entre ellas. Es una alternativa cualitativa del análisis factorial exploratorio para variables discretas y posibilita detectar la relación entre las variables con menor número de datos que para las medidas en escalas 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 se vinculan 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 la subdimensión *carisma* (influencia sobre los seguidores), es la característica menos esperada para los policías comparado con los otros tipos de líderes. *Inspiración* (Orientar el esfuerzo en función de metas comunes) es la característica menos esperada 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.

Tabla 4
Características de los líderes

| Categoría | Porcentaje de Presencia | | | Total |
|---|--------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| | Población Militar | | Población Civil | |
| | Cadetes <i>n</i> =111 | Oficiales <i>n</i> =61 | <i>n</i> = 191 | <i>N</i> =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 |

Tabla 5
Características esperadas para diferentes tipos de líderes

| Estilos de Liderazgo | Político | Gerente | Militar | Policia | Docente | ANOVA | Post Hoc |
|-----------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|--------------|-----------------|
| | Media | Media | Media | Media | Media | $F(4, 1370)$ | b (Tukey) |
| LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | 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 |
| LIDERAZGO TRANSACCIONAL | 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 |
| Laissez Faire | 5.46 | 5.81 | 4.83 | 5.15 | 5.41 | 4.98 | 3,4,5 < 2,4 |

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 son los tipos de poblaciones en los que debería predominar menos, siendo en cambio un poco más esperable para políticos y gerentes.

Comentarios y Discusión

Los dos tipos de muestras analizadas (población civil y militar) 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, que considera líder a aquel que puede 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.

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, a diferencia de los militares quienes en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma. Los estudiantes cadetes consideran las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales destacan más la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo.

En relación con 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. Gal (1987) señala como elemento central del liderazgo en ámbitos militares que el compromiso se alcanza a través de la obediencia, predomina en las primeras fases de la vida militar y llega a ser la característica más tradicional del liderazgo militar.

Cabe destacar 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 gerente que aprendió a ser jefe a través de la experiencia, destacando en buena medida el conocimiento y la capacitación. Estos hallazgos referidos a la población general civil coinciden con las características más universales de los líderes.

El prototipo de líder considerado por el cadetes es el de “bajo rango”: 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 y Molero, 1995). Kotter (1990) considera como características del gerente (en realidad un administrador o burócrata) la predictibilidad, la estabilidad, el orden y la eficiencia, cualidades que lo diferencian del verdadero líder en el que predomina el cambio y la inestabilidad, atributos necesarios para producir modificación organizacional.

El prototipo gerencial parece ser el más predominante en la población general. Por otro lado, entre los militares, aparecen más los atributos relacionados con las emociones que 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).

Las cualidades relacionadas con el carisma y la influencia son las más esperadas para un docente y las de menor importancia para un personal de fuerzas de seguridad o armadas. Esto resulta absolutamente inverso con la autopercepción de la población militar, pero resulta congruente con lo comentado más arriba acerca de las definiciones de liderazgo.

El tipo de liderazgo 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 interesante señalar que la percepción de los políticos esté más relacionada con la transacción que con personas con visión de futuro que deben llevar a cabo grandes transformaciones, si se tiene presente que a las personas encuestadas se les solicitó que listaran las características ideales para el desempeño idóneo del líder en un puesto de trabajo.

El estilo *laissez faire* es el menos esperado para todas las muestras analizadas, especialmente para los docentes, personal de seguridad y fuerzas armadas. Tanto militares como policías puntúan más bajo en casi todas las dimensiones de liderazgo. La población general destaca 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

- 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 y 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.
- Delbón,A.(2002): *La formación de líderes militares*. Segundo Encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo. Instituto Universitario Naval. Ponencia.
- 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
- Gal,R(1987): *Military leadership for the 1990's: Commitment -derived leadership*. Documento presentado en la Leadership Conference on Military Leadership: Traditions and Future Trends. U.S. Naval Academy, Annapolis, MD
- 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.
- House,R.-Hanges,P.-Ruiz Quintanilla,A.-Dorfman,P.(1999): Emics and Etics of Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256
- 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.
- López Zafra,E.(1998): *Liderazgo carismático: utilizando niveles de análisis para la comprensión de la relación carismática*. Tesis Doctoral, UNED, Madrid, España.
- 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
- Pielstick,D.(2000): Formal vs. informal leading: A comparative analysis. *Journal of leadership studies*, 7 (3), 15-34
- 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 y B.B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shaw,J.(1990): A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *Academy of Management Review*, 10, 435-454
- 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 Quarterly*, 9 (1), 55-84

Yekeay, G. (2002): El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53

Yukl, G. (2002): *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Nota: Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación.
SECYT 0242/03