

Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos: Valores y estilos de liderazgo¹

Evaluation of an academic and military training programme with argentine cadets: Values and leadership styles

ALEJANDRO CASTRO SOLANO², MARTÍN NADER³

RESUMEN

Se presentan los datos correspondientes a un estudio en el que participaron 500 sujetos (126 oficiales del ejército, 98 cadetes y 276 civiles). El objetivo principal fue analizar el grado de éxito de una institución militar en su plan de formación de oficiales. Se administraron diversos instrumentos para evaluar estilos de liderazgo (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) y valores (Schwartz, 1990, 1994, 2001). Además, se diseñó un protocolo cualitativo en el que se solicitó a los oficiales y a los cadetes que contestaran en referencia a las fortalezas y debilidades de los egresados y, de la misma manera, que relaten eventos que facilitaron o dificultaron el tránsito por la institución. Se observa que algunas de las fortalezas consignadas son las capacidades intelectuales y el egreso con valores morales íntegros. Con respecto a las debilidades, estuvieron presentes la falta de preparación militar y la falta de liderazgo, entre otras.

1. Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación. SECTIP 0242/03. Argentina.

2. Doctor en Psicología. Profesor, Fac. de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Investigador Principal del proyecto "El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares", Ejército Argentino. Ministerio de Defensa. E-mail: a.castro@fibertel.com.ar

3. Lic. en Psicología. Docente auxiliar, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Becario del Proyecto.

Palabras clave

Valoración de programas educativos, Ps. Militar, Liderazgo, Valores.

ABSTRACT

Data corresponding to 500 subjects were gathered (126 army officers, 98 military cadets and 276 civilians). The main objective was to analyze the success of a military institution in training their military officers. Multiple instruments were administered to assess styles of leadership (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) and human values (Schwartz, 1990, 1994, 2001). A qualitative protocol was designed to survey positive and negative events during military training. Also, weaknesses and strengths of the educational program were evaluated by the same method. The results point out that the main perceived strength is the intellectual skills and moral values of the graduate student. In relation to weaknesses, lack of military preparation and leadership skills were among others.

Key-words

Program evaluation, Assessment, Military psychology, Leadership, Human values.

VALORACIÓN DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO ACADÉMICO Y MILITAR DE CADETES ARGENTINOS

Estudio de los valores y el liderazgo

A finales de la década del 90 el Ejército Argentino decidió introducir una serie de cambios en sus planes de enseñanza, agregando a la formación clásica un ciclo de grado universitario que se desarrolla de forma paralela a la instrucción militar. Esto trajo aparejado la modificación de los perfiles profesionales de los egresados, la incorporación de nuevos docentes, un nuevo diseño curricular y la modificación de cargas horarias para la rutina académica y militar, entre otras. Por lo tanto, el cadete a su egreso debe estar en posesión de competencias profesionales específicas que lo habiliten para desempeñar con idoneidad su puesto de trabajo. Estas competencias incluyen además de las habilidades militares clásicas una formación académica en un cuerpo disciplinar determinado.

Así desde el año 2000 el Ejército desarrolla un programa de investigaciones que tiene como propósito analizar el grado de éxito de la formación de cadetes que egresan de su escuela de oficiales del cuerpo comando. Este plan de investigaciones tiene como objetivo general la valoración de la eficacia de las nuevas acciones educa-

tivas implantadas. Dicha evaluación está orientada tanto a la valoración de los aspectos intelectuales (competencias académicas específicas), actitudinales (formación en valores) y las habilidades de conducción (formación en liderazgo). Dos preguntas centrales guían estas investigaciones: ¿Existen diferencias individuales en el rendimiento académico y/o militar que hacen que algunos jóvenes sean más aptos para sortear de forma efectiva esta nueva forma de entrenamiento? Y en ese caso, ¿Cuáles son las habilidades necesarias para lograrlo exitosamente? ¿El nuevo sistema implementado logra su cometido de formar un profesional militar altamente capacitado para el siglo XXI? En este trabajo comentamos los principales hallazgos de referidos a la evaluación de la efectividad del programa educativo oportunamente implantado. Remitimos a las publicaciones específicas sobre el tema al lector interesado en la identificación de predictores del rendimiento académico y militar (Castro Solano & Casullo, 2002a; Castro Solano & Casullo, 2002b; Castro Solano & Casullo 2003).

Nos basamos en las investigaciones desarrolladas por la Academia Militar West Point (USA) para el seguimiento de los cadetes (*Baseline Officer Longitudinal Data Set*) en el tránsito de los estudios hacia la vida militar activa (Millan, Bourne, Zazanis & Bartone, 2002). Dicho programa efectúa un seguimiento longi-

tudinal de los estudiantes durante su etapa de formación para examinar cambios derivados de la formación militar, en especial en los aspectos referidos al liderazgo y a la identificación de predictores cognitivos, de personalidad y psicosociales de los líderes exitosos.

Se considera que las reformas implantadas que combinan la formación militar con la universitaria proponen un reto para el joven que decide iniciar sus estudios. El joven oficial al cabo de cuatro años debe estar en posesión de competencias profesionales resultantes de una compleja amalgama entre aspectos técnicos, militares, intelectuales, físicos y actitudinales. Según Yukl (2002) las organizaciones están sometidas a continuos cambios de contexto que les obliga a un reajuste continuo, difícil de realizar. Por lo tanto los líderes deben poseer competencias y habilidades complejas para su desempeño exitoso.

Las competencias profesionales pueden entenderse como una serie de saberes articulados consecuencia de la experiencia y de aprendizajes particulares que una persona pone en marcha a la hora de ejecutar una tarea concreta (Levy-Leboyer, 1997). Masten & Coatsworth (1998) consideran que el término competencia tiene un doble significado, por un lado indica la buena performance alcanzada y por otro la capacidad que tiene un individuo para actuar exitosamente en el

futuro. Los autores agregan que surgen de una compleja interacción entre potencialidades propias de la persona y la interacción con el ambiente. Prieto (1996) las clasifica en tres: 1) Las competencias observables y medibles o competencias de índole objetiva; 2) las competencias percibidas y atribuidas, de índole subjetiva y 3) Las competencias contrastables y certificables o de índole institucional.

En esta investigación se consideran tanto las competencias objetivas y subjetivas, involucrando a las unidades sobre las que se aplica el programa educativo (cadetes) y a los usuarios de los mismos (oficiales). Respecto de los estudiantes se realiza una evaluación objetiva mediante la consideración del rendimiento militar evaluado por los superiores y al mismo tiempo se examina la perspectiva subjetiva considerando la propia autopercepción del actor involucrado (cadete). En el mismo caso se considera la perspectiva de los oficiales sobre los estudiantes cadetes. Se cuenta por lo tanto con tres fuentes de información para valorar la efectividad del programa implantado respecto de las unidades sobre las que se aplicó (Cook, 1985; Fernández Ballesteros, 1996).

Como operaciones del programa a observarse se consideran tres aspectos básicos (ver figura 1). El cadete al egreso debe estar en posesión de ciertas competencias intelectuales y profesionales, derivadas de su formación académica y debe tener una ade-

cuada formación en valores y en habilidades de conducción. En esta investigación revisamos la efectividad de las acciones implantadas en cuanto a valores y liderazgo en una muestra de cadetes al finalizar su formación académico-militar.

El entrenamiento en las habilidades para liderar

A pesar de la gran cantidad de programas implementados por las organizaciones para el entrenamiento de los líderes, se han llevado a cabo muy pocas investigaciones para revisar la efectividad de lo mismos (Yukl, 2002). La mayoría de ellos están basados en alguna teoría del liderazgo tales como la teoría de la contingencia (Fiedler & Chemers, 1982), el modelo de decisión normativa (Vroom & Yago, 1988) el liderazgo transformacional (Bass, 1996) ó la teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1984). Las investigaciones demuestran que si bien estos programas mejoran las habilidades del liderazgo (Bass, 1990; Latham, 1988; Tetrault, Schriesheim & Neider, 1988), aún no queda claro si este es el resultado del propio programa o de la experiencia interpersonal que las personas sometidas al programa adquieren durante la ejecución del mismo.

Según Yukl (2002) las técnicas que resultan más prometedoras para el entrenamiento del liderazgo son

los ejercicios simulados, el estudio por medio de casos y los métodos conductuales mediante técnicas de modelado. Un lugar especial merece la consideración del aprendizaje de la experiencia misma (Lindsey, Homes & McCall, 1987). La asignación provisoria de una persona a una posición de mando permite ajustar y refinar las competencias del líder. Los superiores proveen así apoyo y guía para el desempeño (coaching y mentoring). Los valores y las conductas se aprenden en función del ejemplo personal de los superiores competentes que sirven de guías actitudinales para la acción eficaz (Manz & Sims, 1981; McCall et al., 1988). Asimismo los líderes pueden aprender aquellas conductas inefectivas de aquellos superiores que fracasan en su misión (Lindsey, Homes, & McCall 1987; Lombardo & Morrison, 1988). En términos generales los estudios indican que el aprendizaje mediante la experiencia está afectado por el grado de desafío, la variedad de las asignaciones y el apoyo provisto por el jefe (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000; McCauley, Lombardo & Usher, 1989). Yukl (2002) afirma que el manejo de situaciones difíciles y de las experiencias aversivas resulta esencial, ya que se gana autoconfianza no solo de los éxitos, sino también de los fracasos. El programa de inves-

tigación del Centro de Estudios del Liderazgo demostró que los errores que los líderes comenten durante su entrenamiento, la ocurrencia de eventos estresantes y difíciles de manejar y las decisiones erróneas, son predictores de las conductas exitosas del líder en el futuro comparados con aquellos que solo experimentaron éxitos, siempre que las personas entrenadas hayan tomado responsabilidad de los errores y los hayan capitalizado a la luz de sus fortalezas y debilidades (Kovach, 1989; Kaplan, Kofodimo y Drath, 1987; McCall y Lombardo, 1983).

La literatura consultada sobre el tema permite establecer cual programa favorece una competencia o habilidad del líder determinada, las condiciones óptimas para su utilización y el tipo de persona que se beneficia más de determinado tipo de entrenamiento. Los programas de entrenamiento en liderazgo resultan más útiles para aprender competencias genéricas y de bajo nivel enfatizando la tarea concreta que los líderes tienen que desempeñar en su puesto actual de trabajo (Rothwell & Kazanas, 1994). Los líderes que se benefician más de los programas son los de menor rango, aquellos que aceptan el feed-back de los superiores y los que son menos inseguros y defensivos (Bunker & Webb, 1992; Kaplan, 1990; Séller, D; Finestone, P & Lowy, A, 1986).

El grado de desarrollo de las com-

petencias del líder depende de las actividades realizadas durante su formación (entrenamiento, aprendizaje experiencial, autoaprendizaje) de las condiciones facilitadoras (apoyo del jefe, ambiente de aprendizaje) y de las cualidades del aprendiz (flexible pragmático y orientado hacia el logro). El entrenamiento resulta más efectivo cuando los recursos humanos son estratégicamente combinados, cuando existe una cultura favorecedora del aprendizaje y cuando es consistente con los objetivos de la organización (Yukl, 2002).

La formación en valores de los líderes

Una de las funciones principales que tienen los institutos militares para la formación de líderes es proveer una adecuada formación en valores. Los valores humanos funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones, que se adquieren tanto a través de la socialización de un grupo dominante en una organización como mediante experiencias personales de aprendizaje durante el desarrollo (Schwartz, 2001). Son creencias prescriptivas, estables y forman la base del autoconcepto personal (Ross, 2001). Están en la cúspide del sistema personalidad, son guías motivacionales de orden superior y explican todas las acciones y conductas de menor nivel (Royce & Powell, 1983, Sánchez Canovas & Sánchez López,

1994). Asimismo los valores de la cultura y las tradiciones influyen tanto actitudes y conductas de los líderes. Estos valores son internalizados de forma no conciente y reflejan asimismo las normas sociales respecto del modo en que las personas se relacionan con las demás (Adler, 1997; Lord & Maher, 1991).

Jacobs (1991) al referirse al liderazgo militar propone que los líderes 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 líderes directos). Por lo tanto los líderes de nivel superior enseñan a sus subordinados a través de un proceso de influencia personal, implantando valores institucionales, sustituyendo en muchos casos los valores personales previos, que fueron socializados en otros contextos (Heifetz, 1994). Las personas no son concientes de su estructura valórica; cuando son confrontadas con conductas que no son consistentes con su escala de valores, para reducir la insatisfacción que trae aparejada la discrepancia se produce un cambio en las prioridades de los mismos (Rokeach, 1973)

Una de las funciones principales del líder es influenciar a sus seguidores, aumentando el optimismo, las expectativas y el compromiso. El resultado final es lograr una serie de

creencias y valores compartidos que permitan dar cohesión al grupo y a la organización (Stephens, D'Intino, & Victor, 1995; White & Wooten, 1986). En la literatura sobre ética del liderazgo existen opiniones a favor y en contra respecto del cambio de valores en el proceso de formación de los líderes en las organizaciones.

La formación ética del líder es un tema central e insuficientemente investigado en la literatura, ya que muchas instituciones (especialmente las militares) forman en valores a sus miembros mediante el ejemplo personal, fomentando un proceso de identificación entre seguidor y líder. Los líderes que operan como modelos a imitar establecen los estándares de conducta esperados indicando a los seguidores las acciones adecuadas y no adecuadas a seguir (Yukl, 2002). El mejor predictor de la efectividad del liderazgo a nivel de los rasgos (*integridad*) es la consistencia entre los valores del líder y su conducta concreta (Cox & Cooper, 1989; McCall & Lombardo, 1983). Por lo tanto la formación en valores del que enseña resulta un tema central.

Otro constructo importante respecto de los valores de los líderes son los niveles de desarrollo moral (Kohlberg, 1984). El autor propone un modelo que describe el progreso de las personas a través de seis estadios de desarrollo moral desde la niñez hasta la adultez. En cada estadio superior la persona desarrolla una comprensión de los prin-

principios de justicia, responsabilidad social y derechos de los demás. Los niveles más elementales están ocupados por el interés personal y la satisfacción de las propias necesidades. A un nivel intermedio se tienen que satisfacer expectativas sociales. El alto nivel de desarrollo consiste en la internalización de principios morales y éticos. Las personas pueden quedar fijadas en un determinado estadio y no alcanzar el estadio superior. La calidad ética de los líderes puede evaluarse mediante este sistema. Asimismo el entrenamiento específico en valores según el modelo de Kohlberg permite desarrollar en las personas los valores de orden superior. Tanto la personalidad del líder y su nivel de desarrollo moral (valores) interactúan de forma continua con el ambiente en la determinación de las conductas éticas y no éticas. Si las personas entrenadas alcanzaron un nivel superior de desarrollo ético son menos dependientes del contexto y más invulnerables a ambientes destructivos y con valores diferenciales o no esperados (Yukl, 2002).

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

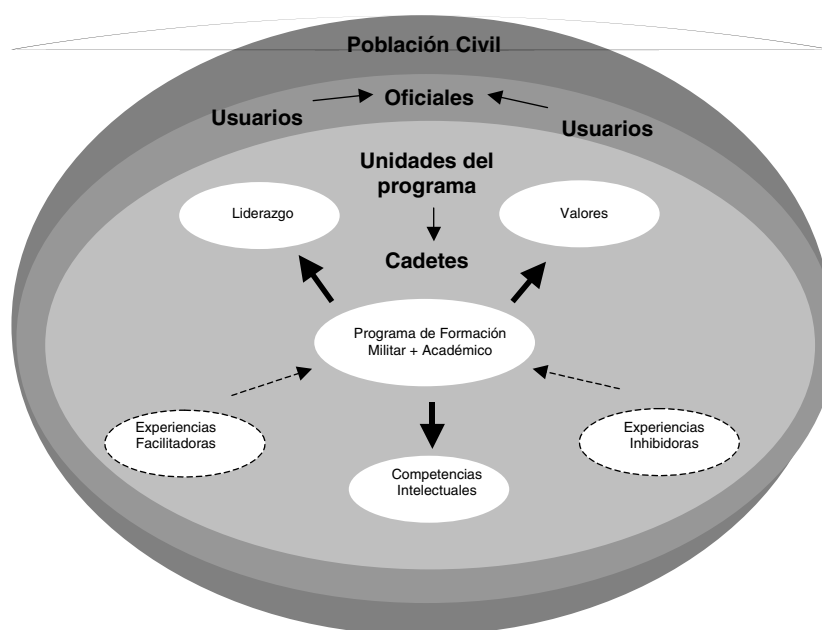
El objetivo general de esta investigación es analizar el grado de éxito de una institución militar en su plan de formación de oficiales. Se tomaron en cuenta aspectos actitudinales (valores) y habilidades de conducción (liderazgo). Asimismo se intenta determinar las fortalezas y debilida-

des del perfil profesional desde el punto de vista de los cadetes y oficiales (receptores del programa y potenciales usuarios) así como también establecer aquellas experiencias facilitadoras e inhibidoras durante la formación militar y académica de los estudiantes militares.

En función de estos objetivos, analizamos los reglamentos y perfil esperado del subteniente al egreso luego de la implantación del programa educativo. De allí derivamos las siguientes hipótesis:

1. El estilo de liderazgo que predomina en los cadetes es el estilo transformacional, en especial, las dimensiones consideración individualizada y carisma por sobre los estilos transaccional y *laissez faire*
2. Los valores que deben predominar en cadetes al egresar son la benevolencia, la *conformidad* y, en menor medida, valores que tienen que ver con la *seguridad*.
3. Tanto en cadetes a punto de egresar como en oficiales debe predominar la *Conservación* y la *Autotrascendencia* por sobre la *Apertura al cambio* y la *Autopromoción*.
4. Respecto de las fortalezas y debilidades de los egresados y las experiencias facilitadoras e inhibidoras durante la formación no se formularon hipótesis por tratarse de un estudio exploratorio.

Figura 1. Modelo teórico de la evaluación de un programa de entrenamiento académico y militar.



METODOLOGÍA

Participantes

Participaron del estudio 500 sujetos, civiles y militares. El 45% de los participantes eran militares (cadetes, $n = 126$ y oficiales, $n = 98$). El 53% restante era población general no consultante ($n = 276$). 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 (3eros y 4tos años). Se trata en su mayoría de varones con un promedio de edad de 22,01 (DE = 1.90). El resto de la población militar son oficiales en los primeros tramos de su carrera militar. Tenían en promedio 26,85 (DE = 6.69). La población general ($n = 276$) eran adultos, 56% varones y 44% mujeres, que tenían en promedio 39,18 años (DE = 11.43). Eran personas que tenían algún puesto de dirección y poseían personal a cargo. El

40% pertenecía a empresas pequeñas, el 35% se desempeñaba en empresas medianas y el restante 25% se desempeñaba en grandes empresas. 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). El 27% eran jefes de nivel intermedio, supervisores y bancarios calificados. El 27% restante 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

Perfil de Valores Personales (Portrait Values Questionnaire, Schwartz, 2001). Se trata de una escala para la evaluación de los valores humanos. Consta de 40 frases que describen características de las personas, el participante tiene que contestar en 6 opciones de respuesta la medida en que se ve reconocido en cada frase. Cada frase es un valor de la taxonomía del autor. Luego los valores pueden agruparse en 10 dimensiones básicas y estos en los cuatro tipos valóricos que describe la teoría. Se realizó una adaptación de la escala según los giros idiomáticos locales para realizar este estudio. Se realizó un pequeño estudio piloto (n= 10)

para asegurar la correcta interpretación de los ítems. Para Schwartz (2001), los valores representan, en la forma de metas conscientes, las respuestas que personas y grupos sociales deben dar a los que él denomina tres requisitos universales: a) las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos; b) la coordinación de las acciones sociales; c) el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Los diez tipos motivacionales de valores que se derivan de estos tres requisitos son los siguientes:

- Poder: interés por lograr poder social, autoridad, riqueza.
- Logro: buscar el éxito personal poniendo en juego competencias que son socialmente aceptables.
- Hedonismo: importan el placer y la gratificación personal, poder disfrutar de la vida.
- Estimulación: importan la novedad y los desafíos.
- Autodirección: interés por poder pensar de manera independiente, tener libertad de acción y exploración, poder ser creativo.
- Universalismo: importan la tolerancia y la justicia social, la protección del medio ambiente.
- Benevolencia: son importantes preservar e intensificar el bienestar de las personas, la honestidad y la ausencia de rencor.
- Tradición: interesa el respeto y el compromiso con las costumbres y la cultura tradicional así

como la religiosa.

- Conformidad: se valoran las normas sociales y se evitan los comportamientos que puedan herir o molestar a los demás, se respeta a los mayores.
- Seguridad: interesan la seguridad, armonía y estabilidad sociales y personales.

Aunque la teoría diferencia entre tipos de valores, postula que a un nivel más básico los valores conforman un continuo de motivaciones relacionadas (Schwartz, 2001). Este continuo da lugar a una estructura circular. Los valores se organizan en dos dimensiones bipolares. Una contrasta Apertura al Cambio con Conservación; la otra Autotrascendencia con Autopromoción (preocupación por los otros en tanto iguales / búsqueda del éxito y dominio personales). Su gran aporte consiste en el diseño de una taxonomía con una sólida base teórica y empírica, evaluando más de 25.000 sujetos en 44 países. En sus investigaciones el autor verificó la universalidad de esta estructura de 10 valores.

Encuestas

Valores reales e ideales. Basados en la propuesta de Schwartz (1990, 1994, 2001), ya descripta, diseñamos una encuesta con el propósito de evaluar los valores en las poblaciones estudiadas. Consideramos los 10 tipos de valores de Schwartz y formulamos un ítem para cada valor (10 ítems).

Cada frase describe una preferencia en función de un comportamiento específico referido a uno de los 10 tipos valóricos considerados por el autor en su teoría de los valores humanos. Esta encuesta tiene dos formatos. 1) El participante debe estimar en primer lugar cuáles son los valores reales que ellos consideran que predominan en el cadete a su egreso como subteniente 2) En segundo lugar los participantes con las mismas frases deben considerar cuáles son los valores ideales que deberían tener los jóvenes que egresan de la institución. Se contesta en una escala de formato likert con 5 opciones de respuesta.

Dimensiones del líder. 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 transformacional 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 militar.

Aspectos sobre la formación de militares. Se redactaron 6 frases referidas a la formación de los militares incluyendo tanto los aspectos académicos, operacionales (mando y conducción) y actitudinales (valores) de cara al desempeño efectivo del joven egresado en su puesto de trabajo. Se le solicitó a los participantes que estimasen en una escala likert con 5 opciones de respuesta su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones consignadas respecto del desempeño de un líder militar

Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Es un cuestionario de 34 ítems que operacionaliza la teoría del liderazgo transformacional/Transaccional de Bass y Avolio (1990). En un estudio anterior (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004) elaboramos una versión argentina tomando como referencia la adaptación española del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) realizada por Morales y Molero (1995), ya que en función de nuestros estudios sobre el liderazgo en población militar necesitábamos contar con un instrumento breve para realizar seguimiento a mediano

plazo de los participantes. La versión utilizada presenta fiabilidad (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión) y validez adecuadas. Se depuraron los 70 ítems originales por medio de un análisis factorial exploratorio y considerando asimismo las correlaciones ítem-escala. Se obtuvo una estructura factorial de siete dimensiones que coincidían con las propuestas por el modelo teórico de Bass. Luego se confirmó la estructura obtenida mediante un análisis factorial confirmatorio utilizando ecuaciones estructurales. Se verificó una estructura de tres factores (liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire). La solución presentó un ajuste moderadamente bueno para población militar. Asimismo se estableció la validez de criterio entre las puntuaciones obtenidas en el cuestionario y calificaciones externas referidas al rendimiento militar de los cadetes realizadas por oficiales a los instructores, encontrándose correlaciones moderadas, todas significativas.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

- 1) Liderazgo Transformacional. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma ó Influencia idealizada, respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración, es el grado en que el

líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual, señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, nueva ante dificultades y obstáculos; d) Consideración individualizada, es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.

- 2) Liderazgo Transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
- 3) Laissez Faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

Protocolo Cualitativo.

Se diseñó un protocolo con los siguientes elementos:

Fortalezas y debilidades. El propósito era explorar las fortalezas y debilidades que consideraban los cadetes y oficiales respecto de la formación de un joven oficial. Por lo tanto les solicitamos a los participantes que en función de su experiencia manifestaran lo que ellos consideraban que eran aspectos fuertes y débiles de la formación militar de la forma más libre posible.

Experiencias facilitadoras e inhibidoras. En un segundo momento se les solicitó a los participantes que enunciaran respuestas referentes a los eventos y experiencias tanto negativas como positivas que atraviesan los militares durante su formación y que constituyen un obstáculo para la buena formación. Se les solicitó que consideraran experiencias propias y ajenas en función de su conocimiento personal.

Procedimiento

En la población militar la participación tanto de estudiantes como oficiales fue voluntaria. Se administraron todas las pruebas 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. Se les administró solo la

encuesta de dimensiones del liderazgo. Un grupo de estudiantes de psicología que estaban realizando sus prácticas de investigación recolectaron las pruebas en población civil. Cada uno recogió 10 protocolos al azar en población 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 los valores humanos.

Se analizaron los valores de los egresados, tanto desde el punto de vista de los cadetes como desde el punto de los oficiales. Para ambos grupos se evaluó la percepción de los *valores ideales* que deberían predominar en un cadete al finalizar su formación y los *valores reales* que tienen. En un tercer momento se evaluó la autopercepción de los valores en ambos grupos de militares (Cadetes y oficiales).

En primer término analizamos los valores humanos desde la perspectiva de los cadetes. Idealmente, los cadetes creen que deberían predominar los valores *conservación y autotrascendencia*. Pero al realizar una evaluación de los

valores *reales*, surgen como predominantes *conservación y autopromoción*.

Es decir, que en cuanto a los valores relacionados con la conservación (*tradición, conformidad y la seguridad*) no se encuentra discrepancia entre ideales y reales. En cambio, aparecen orientaciones de valores relacionadas con el poder y el logro (autopromoción) más relacionados con el reconocimiento de la superioridad personal, el status social y el prestigio personal.

Para analizar la discrepancia entre los valores reales e ideales se llevó a cabo un análisis discriminante. Se obtuvo una función discriminante que explicaba el 22% de la varianza entre los grupos y asimismo era significativa ($F = 0.82$, $c2 = 49.10$, $gl = 3$, $p < 0.001$). Los tipos de valores que registraban más discrepancia (real/ideal) eran *Conservación* (r con la función = 0.48) y *Trascendencia* (r con la función = 0.88). Los cadetes percibían que en sus pares a punto de egresar debían predominar en mayor grado valores relacionados con el *universalismo* y la *benevolencia*, que reflejan el interés por el bienestar en los demás y trascender los propios intereses egoístas. Asimismo, aunque en menor grado, los cadetes percibían que sus pares estaban menos orientados a subordinarse a los demás en función de expectativas sociales, el preservar los acuerdos, el orden y la armonía en las relaciones. Valores estos relacionados con la *tradición, conformidad y seguridad* y que no se desarrollaron lo suficiente durante la formación.

Llevamos a cabo el mismo tipo de análisis para los oficiales. Estos nos brindan la percepción respecto de los cadetes que egresan de los valores reales e ideales (los que supuestamente deberían predominar). Encontramos que los oficiales consideran que los valores ideales de los cadetes al egreso deberían predominar son *conservación* y *autotrascendencia* al igual que los cadetes. Por el contrario, los oficiales perciben que los valores reales que predominan en cadetes son *conservación* y *autopromoción*.

Para revisar la discrepancia entre los perfiles de valores reales/ideales se llevó a cabo un análisis discriminante. Se obtuvo una función discriminante que explicaba casi el 100% de la varianza entre los grupos y asimismo era significativa ($F = 0.48$, $c^2 = 133.09$, $gl = 4$, $p < 0.001$). Los tipos de valores que registraban más discre-

pancia (real/ideal) eran *trascendencia* (r con la función = 0.87), *conservación* (r con la función = 0.76) y *autopromoción* (r con la función = -0.27). Los oficiales percibían que en los cadetes a punto de egresar existía una discrepancia marcada entre aquellos valores que predominan y los valores ideales que un joven oficial debe tener. Al igual que los cadetes, los oficiales percibían a los egresantes como poco orientados hacia el bienestar e interés por los demás, el subordinarse a los demás en función de expectativas sociales y la preservación del acuerdo y armonía de las relaciones. En menor medida los oficiales percibían que en los cadetes debían predominar menos valores relacionados con el logro y el poder que enfatizan la superioridad por sobre los demás, la estima y estatus social (Ver datos completos en tabla 1).

Tabla 1. Valores Reales/Ideales desde el punto de vista de cadetes y oficiales

Tipos de Valores	Población Cadetes Reales		Población Cadetes Ideales		Población Oficiales Reales		Población Oficiales Ideales	
	Media	DE	Media	DE	Media	DE	Media	DE
Conservación	4.01	0.70	4.59	0.50	3.75	0.70	4.64	0.45
Apertura al cambio	3.11	0.94	3.26	1.01	3.31	0.80	3.54	0.81
Autopromoción	3.66	0.89	3.85	0.84	3.45	0.87	3.89	0.71
Trascendencia	3.65	0.93	4.57	0.54	3.21	0.89	4.56	0.59

Dada la discrepancia observada en la percepción de los valores reales/ideales, como tercer paso se analizó la propia autopercepción de los valores tanto de cadetes como oficiales para revisar si existían diferencias entre ambos grupos. Se llevaron a cabo dos análisis uno en el que se compararon los oficiales de diverso rango con cadetes a punto de egresar y otro en el que se compararon los oficiales instructores, que supuestamente son el modelo por el cual se transmiten los valores y la percepción de valores de los cadetes a punto de egresar. Se llevaron a cabo dos análisis discriminantes para revisar si existían diferencias entre la autopercepción de valores de cadetes y oficiales (instructores y no instructores). Los análisis arrojaron resultados negativos. Desde el punto de vista de la autopercepción los perfiles de valores de cadetes egresantes, oficiales instructores y oficiales en general son prácticamente idénticos.

Como se ve en la tabla 2, los valores que predominan en oficiales son

benevolencia, autodirección, seguridad, universalismo y conformidad, valores que están relacionados con la *conservación* y la *autotrascendencia* y en menor medida, con la *apertura al cambio*. En el grupo de cadetes, predomina una orientación valórica similar. Cabe destacar que, si bien en la mayoría de los valores estudiados los dos grupos no presentan diferencias, los cadetes, en el valor *estimulación* (valor relacionado con el entusiasmo y el reto en la vida), puntúan levemente superior a los oficiales. Es decir que desde el punto de vista de la autopercepción tanto oficiales como cadetes registran el bienestar con los demás y de los grupos, la tolerancia y la intensificación de las relaciones con las personas con las que se tiene trato cotidiano como valores principales que guían su vida.

Si tomamos en cuenta los valores agrupados por tipos, podemos observar que predominan más para todos los grupos la *trascendencia* y en menor medida la *conservación* (Ver tabla 2 con los perfiles de valores).

Tabla 2. Perfiles de valores de oficiales y cadetes autopercebidos

Tipos de Valores	Población Cadetes n = 126		Población Oficiales n = 95		Prueba t
	Media	DE	Media	DE	
Benevolencia	4.98	0.74	5.10	0.64	-1.34
Autodirección	4.94	0.62	4.90	0.67	0.52
Seguridad	4.82	0.59	4.87	0.73	-0.56
Universalismo	4.82	0.61	4.74	0.78	0.79
Conformidad	4.78	0.63	4.71	0.80	0.76
Tradicición	4.27	0.72	4.25	0.77	0.12
Hedonismo	4.17	1.02	4.42	1.10	-1.73
Estimulación	4.01	1.02	4.35	1.04	-2.43 *
Poder	3.74	0.84	3.67	0.85	0.65
Logro	3.59	1.08	3.57	0.99	0.13
Autotrascendencia	4.92	0.61	4.90	0.60	-0.29
Conservacion	4.61	0.61	4.62	0.48	0.16
Apertura al Cambio	4.56	0.72	4.37	0.69	-1.89
Autopromocion	3.62	0.78	3.67	0.84	0.42

ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS ESPERADAS DEL LÍDER

Este estudio tenía como objetivo relevar las características más valoradas para el desempeño efectivo de un militar, tanto desde el punto de vista del cadete, del oficial y de la población civil respecto de los militares. En términos generales tanto la población civil como la militar consideran que el estilo de liderazgo *transformacional*

es el más adecuado (instar al grupo a trascender sus intereses personales por el bien del grupo para favorecer el cambio organizacional). Las características del no-líder (*laissez faire*) son las menos esperadas para el perfil de un militar, desde los tres puntos de vista. Asimismo la dimensión *Inspiración* (orientar el esfuerzo en función de metas comunes) era la característica del liderazgo transformacional más esperada tanto por civiles como por militares (Ver tabla 3).

Para analizar las diferencias individuales entre los tres grupos llevamos a cabo dos análisis discriminantes. En el primero incluimos como variable independiente el tipo de población (civil, oficiales y cadetes) y en el segundo incluimos solamente la población militar (oficiales y cadetes). En ambos casos como variable dependiente del análisis incluimos las siete dimensiones del liderazgo comentadas. Para el primer análisis se obtuvieron dos funciones discriminantes, de las cuales la primera explicaba el 60% de la varianza entre los grupos y asimismo era significativa ($F = 0.592$, $c2 = 255.48$, $gl = 6$, $p < 0.001$). Las dimensiones que diferenciaban más a los grupos eran *Consideración individualizada* (r con la función = -0.86), *Recompensa Contingente* (r con la función = 0.65) y *Laissez Faire* (r con la función = 0.38). La población civil si bien daba importancia al liderazgo transformacional, consideraba que los militares tendrían que exhibir menos conductas referidas a la *consideración individualizada* (hacer sentir que a los seguidores se los trata de manera personalizada), y utilizar como estrategias de liderazgo acciones de *recompensa contingente* y de *laissez faire* (saber negociar con los seguidores y no intervenir en las conductas de los mismos), si los comparamos con los militares. En el segundo análisis solo comparamos a los militares entre sí. Se obtuvo una función dis-

criminante que explicaba el 17 % de la varianza entre los grupos y asimismo era significativa ($F = 0.85$, $c2 = 34.27$, $gl = 2$, $p < 0.001$). Las dimensiones que diferenciaban más a oficiales y cadetes eran *Inspiración* (r con la función = 0.31) y *Laissez Faire* (r con la función = 0.87). Los cadetes consideraban que el estilo de liderazgo *Laissez Faire* (tratar de no intervenir en las conductas de los seguidores) era una característica muy poco deseable para un militar comparados con los oficiales, que le restaban importancia. En cambio los oficiales consideraban la *Inspiración* (orientar el esfuerzo en función de metas comunes) como característica más esperada para un militar efectivo comparados con los cadetes.

En segundo lugar analizamos las características reales autopercibidas y percibidas en superiores para la evaluación de los estilos de liderazgo. Encontramos que el estilo de *liderazgo transformacional* (*Media* = 3.63 , *DE*=) y la dimensión *carisma* (*Media* = 3.92 , *DE*= , influencia sobre los seguidores) y *consideración individualizada* (*Media* = 3.80 , *DE*= , hacer sentir a los seguidores que se los trata de forma individualizada) son las que predominan en el superior desde el punto de vista del cadete. Las conductas de liderazgo menos esperadas están en relación con el *laissez faire* (*Media* = 2.45 , *DE*=) y el uso de la recompensa contingente (*Media* = 2.25 , *DE*=)

Tabla 2. Perfiles de valores de oficiales y cadetes autopercebidos

Dimensiones del Liderazgo	Población Civi ln=276	Oficiales n=98	Cadetes n=126
	Media	Media	Media
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	7.33	8.50	8.05
Carisma	7.90	8.63	8.42
Inspiración	8.54	9.39	9.08
Estim. Intelectual	6.80	7.50	6.55
Consideración Individualizada	6.07	8.50	8.17
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	5.69	4.40	3.91
Recompensa contingente	5.63	3.21	3.36
Dirección por excepción	5.75	5.66	4.45
Laissez Faire	4.83	4.35	2.57

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERFIL PROFESIONAL

Se generaron 6 categorías para analizar las fortalezas y 12 para el análisis de las debilidades del perfil profesional de los cadetes, derivadas de las respuestas a la pregunta sobre fortalezas y debilidades de los cadetes egresados. Se presentan los resultados agrupados y segmentados, tanto para población de cadetes y oficiales (cadetes y oficiales). En las tablas 4 y 5 se presentan las categorías y su porcentaje de presencia.

Observamos que los cadetes y los oficiales consideran como *fortalezas del egresado* la capacidad intelectual y el egresar con valores morales íntegros. Estas categorías registran altos porcentajes tanto para cadetes como oficiales. En cuanto al ejercicio del mando y la formación militar los porcentajes de presencia son bajos. Estas aparecieron en la pregunta sobre fortalezas el 20% de las veces para los cadetes y entre el 6 y el 14% para los oficiales. Es decir que tanto estudiantes como oficiales no consideran los aspectos militares como fortalezas de los egresados.

Tabla 4. Fortalezas del egresado

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia Proporciones
	Cadetes N = 126	Oficiales N = 98	Z
Capacidad intelectual	67	74	1,14 ns
Egresar con valores morales integros	53	43	1,49 ns
El ejercicio del mando	22	6	3,63 **
Formación militar	20	14	1,20 ns
Capacidad física	9	5	1,18 ns
Esperanza de buena vida para él y la familia	2	1	0,62 ns

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

En cuanto a las debilidades los cadetes consideran mayoritariamente la falta de preparación militar, la discrepancia entre formación y práctica, la poca formación académica, la falta de liderazgo y las pocas horas de instrucción como las principales debilidades de los egresados. Existen discrepancias respecto de la percepción de los oficiales. Estos acuerdan con los cadetes que la falta de preparación militar y las habilidades de liderazgo constituyen debilidades de los cadetes al egreso. Sin embargo los oficiales no consideran que los aspectos referidos a formación académica y práctica (tanto académica como militar) constituyan debilidades de la formación. Sin embargo los oficiales señalan con un 25% de presencia la

característica falta de responsabilidad de los estudiantes a su egreso (Ver datos completos en tabla 5).

Para finalizar este apartado analizamos los datos referidos a una serie de preguntas sobre la formación del cadete (ver tabla 6). Los cadetes rescatan como puntos fuertes de la formación la formación en valores y las capacidades intelectuales para el desempeño efectivo en el puesto de trabajo. En esto coinciden los oficiales. La puntuación más baja de esta serie de preguntas es para el aspecto relacionados con la capacidad de conducción desde el punto de vista de los oficiales y en formación militar desde el punto de vista del cadete. Los otros aspectos considerados registran puntuaciones promedio.

Tabla 5. Debilidades del egresado

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia Proporciones
	Cadetes N = 126	Oficiales N = 98	Z
Falta de preparación militar	27	25	0,33 ns
Discrepancia entre formación y práctica	26	3	5,38 **
Poca formación académica	16	11	1,10 ns
Falta de liderazgo	14	33	3,35 **
Pocas horas de instrucción	12	4	2,28 *
Desinterés de los egresados	9	8	0,26 ns
Falta de responsabilidad	8	25	3,40 **
Desigualdad de horas dedicadas a formación académica y militar	6	3	1,09 ns
Nivel general pobre	6	7	0,29 ns
Pensamiento estructurado	4	2	0,89 ns
Falta de formación académica humanística	2	3	0,47 ns
Poco interés en la carrera estudiada	1	3	1,03 ns

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Tabla 6. Aspectos referidos a la formación de militares, para cadetes y oficiales.

Pregunta	Cadetes N = 126	Oficiales N = 98
1- La formación del núcleo licenciatura prepara adecuadamente a los cadetes para el desempeño en su puesto de trabajo en el ejército, al egreso (considere solo formación académica).	3.28	3.06
2- El perfil de egresado actual de subteniente satisface adecuadamente las demandas concretas del puesto de trabajo en el ejército (considere la formación combinada académica + militar)	3.26	3.06
3- Los subtenientes al egreso están correctamente entrenados en temas militares para desempeñar exitosamente las exigencias de su puesto de trabajo en el ejército (considere solo formación militar)	2.67	3.07
4- Los subtenientes al egreso del CMN tienen una adecuada capacidad de conducción.	3.25	2.64
5- Los subtenientes al egreso del CMN tienen una adecuada formación en valores.	3.94	3.29
6- Los subtenientes al egreso cuentan con capacidades intelectuales suficientes para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo.	3.71	3.71

ANÁLISIS DE LAS EXPERIENCIAS FACILITADORAS E INHIBIDORAS DURANTE LA FORMACIÓN

En cuanto a los eventos positivos encontramos el espíritu de cuerpo y la camaradería, las salidas al terreno, la disciplina y el trabajar al límite de las capacidades físicas. En menor medida se encuentran el adiestramiento y la preparación física, la formación en valores y el ejercicio del mando de forma temprana durante la vida militar. Prácticamente no existen diferencias entre oficiales y

cadetes respecto de la consideración de eventos que favorecen la formación (Ver tabla 7).

En cuanto a los eventos que atraviesan los militares durante su formación y que constituyen un obstáculo para la buena formación encontramos que los cadetes resaltan como obstáculos la poca capacidad de elección y el exceso de tareas rutinarias en primer lugar (Ver tabla 8). En segundo término citan una serie de experiencias que tienen que ver el mal ejercicio del mando por parte de superiores (tanto oficiales y cadetes con poder de mando), aspectos en los que coinciden

en casi todas las categorías los oficiales encuestados. En menor medida, los oficiales consideran algunos aspectos organizativos (tareas rutinarias, falta de programación, falta de medios en función de la planificación) como aspectos negativos que no favorecen la formación de los futuros oficiales.

Tabla 7. Experiencias facilitadoras durante el período de formación del cadete

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia Proporciones
	Cadetes N = 126	Oficiales N = 98	Z
Espíritu de cuerpo y camaradería	40	41	0,15 ns
Estudio y formación académica	28	28	0,00 ns
Salidas al terreno	28	21	1,22 ns
Trabajar o entrenar al límite de las capacidades/ Disciplina Sacrificio	27	28	0,16 ns
Respeto por los símbolos	21	11	2,07 *
Trabajo con los subalternos y ejercicio del mando temprano	20	24	0,71 ns
Adiestramiento y preparación física	19	16	0,58 ns
Formación en valores	14	13	0,21 ns
Cursos de perfeccionamiento	11	16	1,07 ns
Responsabilidad de oficiales e instructores	10	21	2,24 ns
Apoyo de los demás	9	4	1,54 ns
Competencias	8	10	0,51 ns
Actividades religiosas	8	16	1,80 ns
Tener muchas actividades para realizar	5	5	0,00 ns
Estar lejos de los afectos	3	2	0,48 ns
Viajes al exterior	2	9	2,22 *
Conocer el país en toda su extensión	2	4	0,85 ns

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

Tabla 7. Experiencias facilitadoras durante el período de formación del cadete

Categoría	Porcentaje de Presencia		Diferencia Proporciones
	Cadetes N = 126	Oficiales N = 98	Z
Sobrecarga con tareas rutinarias y poco utiles que hacen perder tiempo	23	17	1,12 ns
Poca libertad y capacidad de elección	20	8	2,66 **
El abuso del poder en el ejercicio del mando	20	18	0,37 ns
Falta de ejemplo personal por parte de los superiores	20	15	0,98 ns
La falta de criterio de los superiores para el ejercicio del mando	18	16	0,39 ns
La falta de apoyo de los oficiales instructores	13	12	0,22 ns
Desigualdad e injusticia en el trato de superiores con cadetes	12	18	1,23 ns
Poco reconocimiento	11	6	1,35 ns
Trato humillante o degradante por parte de superiores	10	3	2,06 *
Incompatibilidad del sistema académico y militar	9	10	0,25 ns
La falta de medios, materiales, presupuesto	8	13	1,19 ns
La mala disposición, falta de ganas e iniciativa de los cadetes	8	7	0,28 ns
Uso de órdenes y contraórdenes de forma reiterada	8	3	1,68 ns
El uso indiscriminado del control y las sanciones	6	4	0,69 ns
Inconductas de militares en ámbitos civiles (cadetes en gral)	5	4	0,36 ns
La incorporación al ejército de ciudadanos que deshonran el arma	4	2	0,89 ns
Falta de previsión en la programación de las actividades	4	12	2,15 *
Falta de realismo en las maniobras	1	2	0,60 ns
La inestabilidad de residencia	1	2	0,60 ns

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

DISCUSIÓN

Si consideramos las dos variables básicas del programa (entrenamiento en liderazgo y valores) podemos afirmar que el programa de formación académico/militar registra una efectividad moderada. En cuanto al análisis de los valores podemos comentar que el egresado registra una orientación valórica consistente con el perfil del subteniente al egreso. En los jóvenes oficiales predominan los valores relacionados con la *autotrascendencia* y en menor medida valores relacionados con la *conservación*. Existe discrepancia según sea la fuente de información con la que se releven los datos. Desde el punto de vista de la autopercepción no existen diferencias entre los oficiales y los estudiantes a puntos de egresar. Es decir, que si comparamos la joven cohorte que egresa con los oficiales que tienen a su cargo el entrenamiento de los cadetes, no existen diferencias en la orientación en valores, como comentamos, ajustándose perfectamente al perfil de subteniente. En cambio, si tomamos en cuenta la percepción de los valores en los demás podemos apreciar que tanto cadetes como oficiales perciben que en la mayoría de los egresados predominan valores relacionados con la *conservación* y en menor medida la *autotrascendencia*, dando lugar a un perfil de valores más relacionado con la *autopromoción*, enfatizando los valores *poder* y el *logro*. Esta discre-

pancia es mucho más marcada desde el punto de vista del oficial que desde el cadete. Una posible explicación a este hallazgo es que si bien la formación en valores enfatiza la dimensión "otros" (*autotrascendencia*), aspectos relacionados con el bienestar e interés por los demás, la propia dinámica del entrenamiento hace que se socialicen valores más individualistas para poder sobrevivir en un medio tan exigente y demandante como es el contexto militar. Asimismo la formación en valores es una de las fortalezas que rescatan tanto cadetes como oficiales a la hora de hablar de la formación. En función de los hallazgos comentados verificamos las hipótesis dos y tres referidas a los valores, con los matices comentados.

En cuanto al liderazgo podemos comentar que el estilo de líder formado es el esperado por la institución y por la población civil (*liderazgo transformacional*). En los ámbitos militares las características más valoradas están relacionadas con aspectos transformacionales ligados a la forma en que los líderes transmiten el proyecto institucional a sus seguidores (*Inspiración*). En esta apreciación coinciden tanto oficiales y cadetes como población civil. De los tres grupos, los militares (cadetes y oficiales) otorgan especial importancia a la *consideración individualizada* del subalterno como característica predominante. En ningún caso en contextos militares es esperable que predomi-

nen conductas relacionadas con el *liderazgo transaccional* o el *estilo laissez faire*. En el formato de auto-percepción de conductas del superior encontramos que las dimensiones *consideración individualizada* y *carisma* son los atributos transformacionales que los cadetes perciben mayoritariamente en sus jefes. En términos generales el programa forma a un líder de características transformacionales. La dimensión *inspiración* es más importante para los oficiales como atributo a desarrollar. Los cadetes no perciben esta subdimensión transformacional en sus superiores, sobresaliendo la *consideración individualizada* como característica preponderante y que tal vez está bastante relacionada con la propia teoría implícita del liderazgo del joven estudiante. En un estudio anterior (Castro Solano & Casullo, 2004) verificamos que el cadete tiene internalizado un prototipo de líder caracterizado por la literatura como de "bajo rango": debe preocuparse por el subalterno para ser reconocido como tal, siendo la dimensión predominante *consideración*, dimensión clásica de las investigaciones del grupo de Ohio (Morales y Molero, 1995). En cambio el oficial formado considera como atributos del líder el aplomo, la obediencia a las normas, y la seguridad, aspectos clásicos del liderazgo militar (Gal, 1987). Un oficial militar reconocerá a una persona como líder si tiene conductas,

emparentadas con las características del héroe y las acciones ejemplares.

Si bien en los aspectos estilísticos no existen discrepancias, encontramos diferencias respecto de la percepción de la efectividad del líder. Los oficiales militares consideran que las habilidades para liderar son los aspectos más débiles de la formación de los cadetes. Estos últimos acuerdan pero en mucha menor medida. Se ubican como muy destacadas las malas experiencias de liderazgo que los cadetes tienen durante la formación en cuanto al ejemplo proveniente de sus superiores y pares con capacidad de conducción. La falta de criterio para liderar, el ejemplo personal y la desigualdad en el trato son eventos negativos que probablemente estén influenciando de forma implícita la efectividad de los líderes. Si tomamos en cuenta que el ejemplo personal es una guía actitudinal importante es probable que estos eventos negativos que relatan los cadetes y oficiales estén influyendo en el correcto ejercicio del conducción y expliquen las conductas inefectivas que relatan en cuanto a habilidades de mando. Es necesario asimismo destacar que los programas de entrenamiento de líderes favorecen las conductas genéricas y de bajo nivel, tareas que hay que desempeñar de forma concreta en el puesto de trabajo (Bunker & Webb, 1992; Kaplan, 1990; Kelleher, D; Finestone, P & Lowy, A, 1986; Rothwell & Kazanas,

1994). En cambio, dado que la expectativa de formación es de un líder carismático y transformacional (de alto nivel) resulta lógico que este tipo de líder no se forme al cabo de un período de cuatro años. En la misma línea resulta tan idealizada la percepción del líder que tal vez el joven que egresa resulte con muy pocas habilidades para alcanzar ese estándar y que se adquieran años más tarde en el propio ejercicio de la función. Confirmamos por lo tanto la hipótesis primera respecto del liderazgo con las salvedades comentadas respecto de la competencia esperada.

Si tomamos en cuenta el programa de formación de forma genérica podemos decir que registra efectividad. No sabemos a ciencia cierta si es estrictamente eficaz por el tipo de metodología utilizada, pero la información relevada en este estudio nos acerca a la idea que los valores resultan el punto fuerte del programa y en cuanto al liderazgo, si bien estilística-

mente es el esperado, competencialmente está lejos de lo que los usuarios (oficiales) pretenden que el programa entrene. Resulta llamativo que las experiencias inhibitoras durante la formación estén en relación con el mal ejercicio del mando, situación que debiera llevar a un análisis y replanteo de alguna de las unidades que componen el programa. Las experiencias facilitadoras (espíritu de camaradería, de cuerpo, etc.) están en relación con los atributos transformacionales de los líderes y parecen ser un buen vehículo para que el entrenamiento funcione de forma adecuada, toda vez que hay que ejercitar las capacidades al límite. Futuras investigaciones deberán analizar la efectividad del líder en situaciones específicas tomando en cuenta diferentes prototipos de líderes en ámbitos militares y con metodología de corte experimental que permita alcanzar conclusiones válidas respecto de la eficacia del programa de entrenamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bunker, K. & Webb, A. (1992). *Learning how to learn from experience: Impact of stress and coping. Technical Report # 154*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Castro Solano, A., Casullo, M. (2002 a). 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. (2002 b). Predictores del rendimiento académico y militar de cadetes argentinos. *Anales de Psicología*, 18 (2), 247-259
- Castro Solano, A. & Casullo, M.M. (2003). Estilos de personalidad, inteligencia y afrontamiento como predictores de trayectorias académicas de cadetes en una institución militar, - remitido para su publicación -
- Castro Solano, A. & Casullo, M.M..(2004) Concepciones de civiles y militares acerca del liderazgo. *Boletín de Psicología* - en prensa -
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M. M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, - remitido para su publicación -
- Cox, C. & Cooper, C. (1989). *High flyers: An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell
- Cook, T. , Leviton, L., Shadish, W. (1985). Program Evaluation. En: L. Shotland & M.M. Marck (Eds.), *Social Science and Social Policy*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Fernández-Ballesteros, R. (1996). *Evaluación de programas: una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. Madrid: Síntesis

- Fiedler, F. & Chemers, M. (1982). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley
- 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
- Heifetz, R (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belnap Press of Harvard University Press
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1984). *The management of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, MJ: Prentice Hall
- Kaplan, R. (1990). Character change in executives as reform in the pursuit of self worth. *Journal of Applied Behavioral Science*, 26 (4), 461-481
- Kaplan, R., Kofodimos, J. & Drath, W. (1987). Development at the top: A review and prospect. En: W. Pasmore & R. Woodman (Eds), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press (pp 229-273)
- Kelleher, D; Finestone, P & Lowy, A (1986). Managerial Learning: First notes form an unstudied frontier. *Group and Organization Studies*, 11, 169-202
- Kohlberg, L (1984). *The psychology of moral development*. New York: Harper & Row
- Kovach, B. (1989). Successful derailment: What fast trackers can learn while they're off the track. *Organizational Dynamics*, 18, 33-47
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lindsey, E; Homes, V & Mc Call, M. (1987). *Key events in executive lives*. Technical Report # 32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman
- Manz, C. & Sims (1981). Vicarious learning: The influence of modelling on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 6, 105-113
- Masten, A.S. & Coastworth, D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments. *American Psychologist*, 53, 205-220
- Mc Call, M., Lombardo, M. & Morrison, A (1988). *The lessons of experience*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mc Cauley, C., Lombardo, M. & Usher, C. (1989). Diagnosing management development needs: An instrument base don how managers develop. *Journal of Management*, 15, 389-403
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). What makes a top executive? *Psychology Today*, February, 26-31
- Milan, L.; Bourne, D.; Zazanis, M. & Basrtone, P. (2002). *Measures collected on the USMA Class of 1998 as part of the Baseline Officer Longitudinal Data*

- Set. Technical Report # 1127. United States Army Research Institute for the Behavioral and social Sciences
- 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
- Mumford, M., Marks, M., Connelly, M., Zaccaro, S. & Reiter-Palmon, R (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114
- Peiró, J. M. & Prieto, F. (Eds.). (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Valencia: Síntesis
- Rokeach, M (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press
- Ross, M (2001). Psicología Social de los Valores: Una perspectiva histórica. En Ross, M & Gouveia, V (Eds). *Psicología Social de los Valores Humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva (pp 53-76)
- Rothwell, W. & Kazanas, H. (1994). Management development: The state of the art as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly*, 4 (1), 40-59
- Royce, J. & Powell, A. (1983). *Theory of personality and Individual Differences. Factors, sstems and Processes*. Englewood-Ciffs, NJ, Prentice-Hall.
- Sanchez Canovas, J; Sanchez Lopez, M.P. (1994). *Psicología Diferencial: Diversidad e Individualidad Humanas*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces
- Schwartz, S (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45
- Schwartz, S. (2001). ¿ Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?. En: M. Ros y V. Gouveia (Eds), *Psicología Social de los Valores Humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Schwartz, S; Melech, G; Lehman, A; Burgess, S; Harris, M & Owens, V (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32 (5), 519-542
- Stephens, CW; D'Intino, RS & Victor, B (1995). The moral quandary of transformational leadership. *Research in Organizational Change and Development*, 8, 123-143
- Tetrault, LA; Schriesheim, CA & Neider, L. (1988). Leadership training interventions: A review. *Organizational Development Journal*, 6, (3), 77-83
- Vroom, VH & Yago, AG (1978). On the validity of the Vroom - Yetton model.

- Journal of Applied Psychology*, 63, 151-162.
- White, L. & Wooten, K. (1986). *Professional ethics and practice in organizational development: A systematic analysis of issues, alternatives and approaches*. New York: Praeger
- Yukl, G (2002). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall