

XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2006.

## **Atributos implícitos en líderes civiles y militares.**

Becerra, Luciana y Lupano Perugini, María Laura.

Cita:

Becerra, Luciana y Lupano Perugini, María Laura (2006). *Atributos implícitos en líderes civiles y militares*. XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-039/567>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/e4go/1qT>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# ATRIBUTOS IMPLÍCITOS EN LÍDERES CIVILES Y MILITARES

Becerra, Luciana; Lupano Perugini, María Laura  
UBACyT. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires

## RESUMEN

Se realizó un estudio exploratorio-descriptivo, en el ámbito civil y militar, sobre los atributos esperados en las personas consideradas como líderes efectivos. El trabajo se basa en las respuestas obtenidas en dos muestras de sujetos, una compuesta por 430 personas pertenecientes a la carrera militar y la segunda integrada por 194 personas civiles que ejercen puestos de dirección o mando. Se administró una encuesta donde se solicitaba a los participantes que identifiquen a dos personajes o sujetos que consideren líderes efectivos y marcaran en una lista de 11 atributos, cuáles de éstos eran aplicables a las personas elegidas. En la población militar, son identificados con mayor reiteración personajes político militares, mientras que en la muestra civil se observa una elección más asidua de líderes cercanos (jefes o personas de su ámbito laboral). Los atributos más frecuentemente asociados a un liderazgo efectivo, fueron en ambas muestras, la conducción de los grupos de forma adecuada, la resolución de problemas, la habilidad para anticiparse a las situaciones y la modestia o humildad. Los militares identificaron además la orientación hacia la excelencia como una característica deseable, mientras que los civiles privilegiaron el rasgo "visionario" de los líderes por sobre los otros atributos.

## Palabras clave

Liderazgo Atributos Civiles Militares

## ABSTRACT

### IMPLICIT ATTRIBUTES IN MILITARY AND CIVIL LEADERS

An exploratory-descriptive study was carried out in the military and civil context, about expected attributes in people who are considered as effective leaders. The work is based on the answers obtained in two samples of subjects, one was composed by 430 people belonging to the military career and the other one composed by 194 civil people that exercise positions of direction. A survey was administered where was requested the participants that identify two personages or subjects that consider leaders and they marked in a list of 11 attributes, which of these they were applicable to the chosen people. In the military population, they identified with greater reiteration military political personages, while in the civil sample a more assiduous election of nearby leaders is observed (chief or people of its labor environment). The most often associated attributes to an effective leadership, they were in both samples, the conduction of the groups of adequate form, the resolution of problems, the ability to be anticipated to the situations and the modesty or humility. The soldiers identified besides the orientation toward the excellence as a desirable characteristic, while the civilians privileged the characteristic "visionario" of the leaders above other attributes.

## Key words

Leadership Attributes Civil Military

Las teorías implícitas del liderazgo, refieren al estudio de las creencias acerca de cómo los líderes se tienen que comportar para ser considerados tales y que actitudes se espera de ellos (Eden y Leviatan, 1975). El liderazgo es conceptualizado como el resultado de un proceso atributivo, derivado de las percepciones sociales generadas en un contexto particular. (Lord y Maher, 1991). Es decir que una persona se convierte en líder solo si el entorno social lo percibe como tal, para ello es preciso que exista una coincidencia entre las conductas y actitudes que presenta la persona con el prototipo ideal construido por los otros. Se establecen guiones o estereotipos sobre las características esperadas de una persona para que sea considerada líder, y estos modelos funcionan como moduladores de las relaciones entre líder y seguidores (Wofford, Godwin & Wittington, 1998). Existe el supuesto de que estos estereotipos o guiones son altamente idiosincrásicos, por lo que es esperable encontrar diferentes prototipos de líderes en distintos grupos sociales y poblaciones. Las conductas esperadas en un líder militar pueden tornarse desadecuadas en relación a un líder civil, así como las actitudes esperadas en población civil pueden ser poco deseables en el desempeño militar.

El objetivo del trabajo es identificar las características que atribuyen las personas a los sujetos que consideran líderes efectivos, constituyendo así un esquema de representaciones que definen actitudes y conductas esperadas en relación a la percepción del líder.

Dado que el proceso atribucional difiere de acuerdo al contexto, se consideraron para el estudio dos muestras diferentes, una correspondiente al ámbito militar y la segunda perteneciente a población civil. La muestra militar estuvo compuesta por 430 personas, en su mayoría hombres, con un promedio de 22 años, actualmente incorporados a la carrera militar. En la muestra civil, participaron 194 sujetos pertenecientes a diferentes empresas, todos ellos con personal a cargo. El 63% son hombres y el 37% mujeres. La edad promedio es de 41 años, comprendiendo la muestra personas entre 20 y 69 años.

Para la recolección de datos se utilizó, dentro de una batería de evaluación más amplia, una encuesta donde se solicitaba a los participantes que identifiquen a dos personajes o sujetos que consideren líderes efectivos y marcaran en una lista de 11 atributos, cuáles de éstos eran aplicables a las personas elegidas.

Se realizó un análisis exploratorio-descriptivo, focalizando el estudio en la distribución de frecuencias obtenidas en la identificación de atributos de cada una de las muestras.

Los militares parecen identificar con mayor frecuencia personajes político-militares, mientras que los civiles identifican en su mayoría líderes cercanos a su actividad (jefes pertenecientes a su empresa o personas bajo las cuales estuvieron a cargo). En relación a personajes más conocidos por la comunidad en general, los civiles se inclinan a considerar como líderes efectivos a personajes asociados a procesos revolucionarios, religiosos o políticos. En la muestra de militares, las personas señalaron con mayor porcentaje de respuestas al General José de San Martín como un líder efectivo, siguiendo ente los cinco personajes más frecuentemente identificados como líderes, el Sub Tte Estévez (Malvinas), Napoleón Bonaparte, Alejandro Magno y el Cap. Lavella (oficial dentro de la formación militar). En relación a la muestra de civiles, se observa una mayor dispersión de las frecuencias, siendo el líder efecti-

vo con mayor cantidad de respuestas Mahatma Gandhi. Siguen el orden de frecuencias el Gral. Juan Domingo Perón, Carlos Bianchi, el General José de San Martín y Jesucristo.

Los atributos más frecuentemente asociados a un liderazgo efectivo, fueron en ambas muestras, la conducción de los grupos de forma adecuada, la resolución de problemas, la habilidad para anticiparse a las situaciones y la modestia o humildad. Los militares identificaron además la orientación hacia la excelencia como una característica deseable, mientras que los civiles privilegiaron el rasgo "visionario" de los líderes por sobre los otros atributos.

La competencia con los miembros del grupo, ser solitario, liberal, poco expresivo y poco sociable, son los atributos menos frecuentes en los líderes elegidos, tanto en civiles como en militares. Es dable pensar que estas características son contrarias a las actitudes y conductas socialmente esperables en los líderes independientemente del entorno de pertenencia.

---

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Castro Solano, A., Casullo, M.M. (2003). Concepciones de militares y argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*, 78, 63-79

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

Lord, R. & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.

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