

# VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES MILITARES EN EL CONTEXTO LOCAL

MAITE BERAMENDI

Licenciada y doctora en Psicología por la Universidad de Buenos Aires. Especialista en Estadística por Instituto de Cálculo de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires. Fue becaria post-doctoral por el CONICET. Docente e investigadora de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad de la Defensa Nacional. Dirige proyectos de investigación. Posee publicaciones nacionales e internacionales.

## Resumen

Uno de los objetivos de las Fuerzas Armadas es desarrollar líderes que puedan cumplir con las misiones difíciles y disímiles que poseen. Por la diversidad de tareas y contextos, las definiciones del liderazgo militar son bastante generales y reflejan definiciones genéricas. Por eso, diversas investigaciones se han focalizado en analizar las características que hacen que un líder militar sea eficaz y eficiente. Kürşad Özlen y Zukic diseñaron una escala que evalúa las características de los líderes militares. Los objetivos de este estudio son validar la escala y describir la representación que tienen los cadetes del Colegio Militar de la Nación (CMN) sobre el liderazgo militar. Para ello se diseñó un estudio no-experimental, transversal y descriptivo. Participaron en este estudio 462 cadetes del CMN. El 81% eran varones y el 19% mujeres con una edad media de 22.10 años ( $DE = 2.72$ ). Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario auto-administrable. Los resultados indican que la escala posee un buen ajuste y los coeficientes de confiabilidad reflejan niveles satisfactorios de consistencia interna para cada dimensión. Los análisis descriptivos muestran que los participantes le adjudican al líder militar características de asertividad para la conducción y creen que la relación del líder con la institución militar se asocia al sacrificio y la lealtad. Hay un menor reconocimiento de las características de los líderes como agradables o con mayor apertura en su relación con los subor-

dinados. Esto podría dar cuenta del tipo de dinámica que se presenta en el contexto local.

## Palabras claves

Conducción - cultura -liderazgo - militar - personalidad -validación.

## Abstract

One of the objectives of the Armed Forces is to develop leaders who can fulfill the difficult and dissimilar missions they have. Due to the diversity of tasks and contexts, the definitions of military leadership are quite general and reflect generic definitions. Therefore, several investigations have focused on analyzing the characteristics that make a military leader effective and efficient. Kürşad Özlen and Zukic designed a scale that evaluates the characteristics of military leaders. The objectives of this study are to validate the scale and describe the representation of the cadets of the Military College of the Nation (CMN) on military leadership. To this end, a non-experimental, cross-sectional and descriptive study was designed. 462 cadets of the CMN have participated in this study. 81% were males and 19% were women with a mean age of 22.10 years ( $SD = 2.72$ ). For data collection, a self-administered questionnaire was designed. The results indicate that the scale has a good fit and the reliability coefficients reflect satisfactory levels of internal consistency for each dimension. The descriptive analyzes show that the participants attribute to the military leader characteristics of assertiveness to lead and they also believe that the relationship of the leader with the military institution is associated with sacrifice and loyalty. There is less recognition of the characteristics of leaders as pleasant or more open in their relationship with subordinates. This could reflect a kind of dynamics that occurs in the local context.

## Keywords

Culture - lead - leadership - military - personality - validation.

## Introducción

Las Fuerzas Armadas es una institución jerárquica y totalizadora, que posee una estructura y órdenes claras; y tiene como misión organizacional mantener la seguridad de un país. Por su objetivo, los miembros de la institución están inmersos en un contexto caracterizado por el peligro y el potencial daño psicológico, físico o material (principalmente las unidades de combate); aunque esta situación no se refleja en la totalidad de las profesiones y unidades de las Fuerzas, sí tiene repercusiones simbólicas y estructurales que aplican a la organización militar y a su liderazgo (Kark, Karazi-Presler y Tubi, 2016).

Como las Fuerzas Armadas son una organización totalizadora, controlan casi todos los aspectos de la vida de sus miembros. Estos desarrollan una identidad social específica que implica la adhesión a los objetivos de la institución, la aceptación de los modos específicos de socialización, la obediencia al orden, el sentimiento de orgullo por pertenecer a ella, y la participación personal a través de tareas asignadas con una recompensa en términos más simbólicos que materiales.

A diferencia de la participación en otras organizaciones, los miembros de las Fuerzas Armadas deben poner en un segundo plano intereses individuales de logro en pos de los intereses colectivos de la institución (Prodanciuc, 2018). Esto supone una relación de mayor dependencia entre los miembros y la institución.

Al mismo tiempo, esta característica de la organización militar genera un sistema de expectativas en relación al liderazgo militar que es mayor y más complejo, porque los líderes no solo deben atender al bienestar de las personas para realizar una tarea sino que los líderes deben conducir a sus subordinados contemplando el plano personal y la tarea (Kark *et al.*, 2016).

Las Fuerzas Armadas tienen como objetivo crear líderes; sin embargo, su estructura organizacional alude a la figura de jefe que tiene la potestad de comandar. Lewińska (2015) plantea que esta figura tiene dos aspectos principales: (a) es una autoridad que tiene el derecho legítimo de dar órdenes y la responsabilidad de asumir las consecuencias de dicho acto, y (b) tiene el rol de planificar, organizar, coordinar a sus subordinados a partir de procedimientos estandarizados. Sin embargo, las Fuerzas Armadas buscan el desarrollo de líderes que tengan la capacidad de inspirar y lograr que los subordinados sigan voluntariamente las órdenes.

Como plantean Hannah, Uhl-Bien, Avolio y Cavarretta (2009), la doctrina

militar comúnmente no determina estilos de liderazgo específicos para ser utilizados por sus líderes, y las definiciones de liderazgo son bastante generales y reflejan definiciones genéricas de liderazgo normalmente encontradas en la literatura para la población civil, ya que los contextos militares son demasiado complejos y multifacéticos como para exigir un conjunto limitado de conductas de liderazgo.

En este sentido, diversas investigaciones se han focalizado en analizar las características que hacen que un líder militar sea eficaz y eficiente (Kürşad Özlen y Zukic, 2013). Bartone, Eid, Johnsen, Laberg y Snook (2009) han estudiado la influencia de la personalidad en el ejercicio eficaz del liderazgo en cadetes del Ejército del West Point. Para ello aplicaron el instrumento Big Five y otras variables que indican estilos de personalidad como *la personalidad resistente* (e.i., manejo del estrés, compromiso con el trabajo, satisfacción por los desafíos, etc.). Los resultados indicaron que las dimensiones del Big Five que influyen en la eficacia del líder son extroversión y el ser consciente (e.i., autodisciplina, orden, reflexión) y la personalidad persistente. Chan y Drasgow (2001) han hallado que los militares a los que les gusta liderar se caracterizan por ser extrovertidos y sociables, y poseen valores como el logro y la competición. Siguiendo esta línea, Van Iddekinge y Heffner (2009) han corroborado que la mejor performance de los líderes se asocia con tres de las dimensiones del Big Five: estabilidad emocional (e.i., tendencia a mantener una actitud positiva y no experimentar miedos, preocupaciones y emociones negativas que conducen a la pérdida del control), extroversión y ser consciente. Clemmons y Fields (2011) también hallaron que las dimensiones de extroversión y ser consciente del Big Five influyen en la motivación para liderar, y también la dimensión de agradabilidad. Al mismo tiempo, encontraron que los valores de autotrascendencia y autopromoción de Schwartz influyen en la motivación para liderar. Es decir, en el liderazgo militar se reflejan los valores de poder y logro, que enfatizan la búsqueda de intereses propios, pero al mismo tiempo, los valores de universalismo y benevolencia, que se caracterizan por la preocupación por los otros. En este sentido, estos resultados son coherentes con el ámbito militar, ya que su función implica la defensa de la Patria y sus habitantes, y la necesidad de logro para poder llevar a cabo las misiones que demandan las Fuerzas Armadas.

Otra característica que debe poseer un líder militar es la capacidad de generar confianza en sus subordinados, sobre todo, porque ellos deben seguir órdenes que pueden poner en riesgo su propia vida. En este escenario,

los militares deben ser figuras dignas de confianza para que sus seguidores puedan confiar plenamente en ellos y llevar a cabo sus misiones con seguridad (Brower y Dardis, 2001; Sweeney, Thompson y Blanton, 2009). Los subordinados deben creer que los líderes poseen competencias para ejercer el rol y valores como la honestidad, la lealtad, la responsabilidad y la valentía. Brower y Dardis (2001) enfatizan que la confianza también se genera cuando los subordinados observan una preocupación genuina por su bienestar físico y emocional por parte de los líderes.

Además de estas características más tradicionales del liderazgo, diversos autores (Morath Leonard y Zaccaro, 2011; Pulakos, Arad, Donovan y Plamondon, 2000; Whiffen, 2007) plantean que los líderes actuales necesitan ser más innovadores y adaptativos al contexto, ya que las misiones de los militares han cambiado. No solo han cambiado los modos de combate sino que tienen nuevas misiones como luchar contra el terrorismo, actuar en misiones de paz y operaciones de ayuda humanitaria. Todas estas actividades requieren un conjunto de competencias tales como: la versatilidad, la agilidad, la capacidad de adaptación, la flexibilidad, la creatividad, la motivación y la capacidad de formarse continuamente para comprender los entornos cambiantes.

Características de los líderes que se nombraron hacen referencia a variables individuales; sin embargo, no hay que invisibilizar que el liderazgo se construye dentro de una cultura organizacional que moldea las características del líder. Esta cultura se caracteriza por valores y creencias compartidas por los miembros de una organización determinada, que responde tanto a mitos constitucionales como a los objetivos de la organización (Bass y Avolio, 1992). En el ámbito militar se plantea que el liderazgo militar se caracteriza por un conjunto de valores que trasciende la cultura de una nación y funcionan a nivel transnacional. Estos valores condicionan el desempeño de los líderes y le brindan un sentimiento de pertenencia con la institución (Lundqvist, 2014), aunque Fisher, Billing y Chhina (2016) plantean que esta coherencia es más clara en la cultura y tradición de la milicia en Occidente que en Oriente.

Para poder conocer las características del líder militar, Kürşad Özlen y Zukic (2013) diseñaron una escala que evalúa diversos atributos que dan cuenta de la personalidad del líder, de su capacidad de gestión, de su relación con sus subordinados y de la importancia de su relación con la institución. Los objetivos de este estudio son validar la escala y describir la representación que tienen los cadetes del Colegio Militar de la Nación sobre el liderazgo militar.

## Método

### *Diseño y tipo de estudio*

Se diseñó un estudio no-experimental, transversal y descriptivo.

### *Participantes*

La muestra fue intencional. Participaron en este estudio 462 cadetes de la Lic. en Gestión y Conducción Operativa y en Enfermería del Colegio Militar de la Nación (Universidad de la Defensa Nacional). El 81% (n = 374) eran varones y el 19% (n = 88) mujeres con una edad media de 22.10 años (DE = 2.72, Min = 17, Max = 29). En relación al año de la carrera que cursaban los cadetes, el 34.2% (n = 158) cursaba en primer año, el 18.8% (n = 87) en segundo año, el 10.2% (n = 47) en tercer año, el 6.3% (n = 29) en el cuarto año, el 28.4% en el quinto año (n = 131) y el 2.2% (n = 10) no respondieron.

### *Instrumento*

Este trabajo se enmarca dentro de un proyecto más amplio para analizar el liderazgo en los cadetes del Colegio Militar de la Nación. Por ello se diseñó un cuestionario auto-administrado con varias escalas de las cuales en este estudio se presenta una para realizar la validación de constructo del instrumento. Además, se realizaron preguntas sociodemográficas: edad, sexo, carrera que cursa, arma o especialidad de los participantes.

*Characteristics of Military Leaders* (Kürşad Özlen y Zukic, 2003, en adelante Características de los Líderes Militares): esta escala evalúa las características de los militares para liderar. En los reactivos se les pregunta a los participantes si creen que los militares son mejores ejerciendo el liderazgo o tienen alguna característica de la personalidad importante para el liderazgo *más que otro grupo*. Es decir, los ítems dan cuenta de una comparación pero que no se circunscribe a un grupo específico. Algunos ítems son: los militares son más carismáticos, los militares son más motivadores, los militares son más leales a sus instituciones, entre otros. Este instrumento tiene un formato de escala Likert y está compuesto por 18 ítems. El gradiente de respuesta de

la escala va de 1 –Totalmente en desacuerdo– a 5 –Totalmente de acuerdo–. En el artículo que se presentó esta escala, los autores no reportaron ningún análisis de la confiabilidad de la escala. Los análisis realizados de la escala para este estudio se presentan en el apartado de resultados.

*Preguntas socio-demográficas:* edad, sexo, carrera que cursa, arma o especialidad que posee.

## *Procedimiento*

Para la recolección de datos se realizaron tomas colectivas con los cadetes de la institución y se solicitaron los permisos de las autoridades correspondientes. Los cadetes completaron el cuestionario en versión papel. En el momento de la aplicación del cuestionario, se les brindó el consentimiento informado explicando el objetivo de la investigación, el carácter voluntario de la participación y que la utilización de los datos solo sería con fines académicos.

Luego de etapa de recolección de datos, se cargaron los datos en el programa estadístico SPSS versión 21 y se realizaron los análisis correspondientes. Para llevar a cabo el Análisis Factorial Confirmatorio se usó el programa AMOS versión 24.

## *Análisis de datos*

Considerando que el Análisis Factorial Confirmatorio no acepta datos perdidos, y que se detectó que ningún ítem superaba el 10% de datos no respondidos, las puntuaciones de los ítems faltantes fueron imputados por la mediana de los puntos cercanos de cada elemento (Rial Boubeta, Varela Mallou y Tejada, 2001). Cuando el dato faltante fue un dato socio-demográfico central se excluyó el caso de la base.

Para realizar el Análisis Factorial Confirmatorio se utilizó el método de estimación de Mínimos Cuadrados No Ponderados. Para determinar la adecuación del ajuste de los modelos, se examinaron las siguientes medidas *Razón Chi-cuadrado/grados de libertad ( $X^2/gl$ )*, *el Índice de Bondad de Ajuste (GFI)*, *el Índice de Bondad de Ajuste Ajustado (AGFI)* y *Raíz del Residuo Estandarizado Medio (SRMR)*. Los valores de GFI y AGFI por encima de .95 y los valores de SRMR tan altos como 0.08 indican modelos que se ajustan bien (Hooper,

Coughlan y Mullen, 2008; Hu y Bentler, 1999; Widaman y Thompson, 2003).

## Resultados

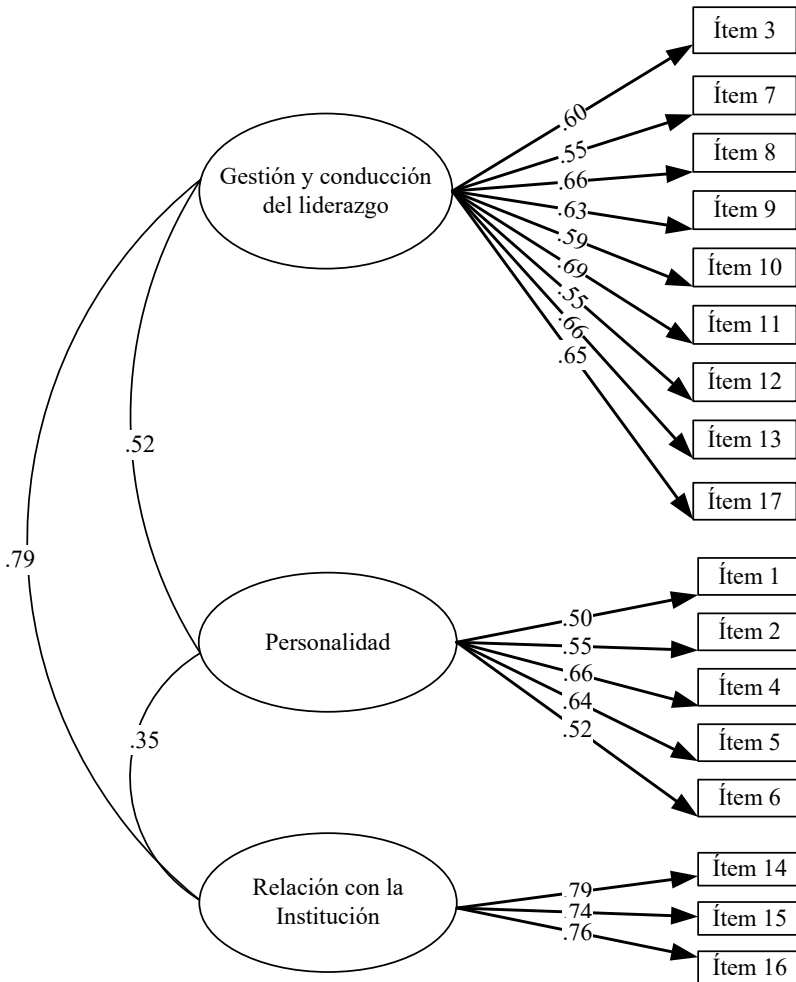
En la primera parte de este apartado, se presenta la validación de la estructura de la Escala Características del liderazgo militar. En la segunda parte, se muestran los análisis descriptivos de la escala y comparaciones psicosociales.

### Análisis de validez de constructo de la escala

Considerando la propuesta teórica de los autores, se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio con el método de estimación ULS. La estructura de la escala cuenta con 3 dimensiones (Figura 1). Sobre la base de los criterios mencionados en el apartado de anterior, los resultados mostraron un ajuste adecuado para la escala,  $\chi^2 / df = 1.98$ ,  $p < .001$ ,  $GFI = .98$ ,  $AGFI = .97$ ,  $SRMR = .05$  (Hooper *et al.*, 2008). En la Figura 1 se muestran las estimaciones de los parámetros estandarizados en las que los pesajes de las regresiones entre las dimensiones de primer orden (rangos entre .35 y .79) y el pesaje de los ítems fue aceptable (entre .50 a .79) (Hemphill, 2003). Solo se excluyó un ítem por su bajo pesaje: “los líderes militares son más estereotipados”. Por lo cual, la escala quedó compuesta por 17 ítems.



Figura 1 - Análisis Factorial Confirmatorio de la escala Características de los Líderes Militares



Los análisis de la consistencia interna de la escala fueron satisfactorios (Tabla 1). La dimensión Gestión y conducción del liderazgo obtuvo un coeficiente  $\alpha$  de Cronbach de .89, la dimensión Personalidad un  $\alpha$  de Cronbach de .71, y la dimensión Relación con la Institución  $\alpha$  de Cronbach de .81.

Tabla 1

Dimensiones de la escala Características de los Líderes Militares: Índice de Homogeneidad Corregida (IHc) y alfa si elimina el ítem

Dimensión		Ítems	IHc	Alfa
Personalidad	1	Son más carismáticos	.47	.66
	2	Son más concienzudos	.41	.68
	4	Son más abiertos con sus subordinados	.46	.66
	5	Son más agradables	.57	.62
	6	Son más extrovertidos	.43	.67
Gestión y Conducción Del liderazgo	3	Son más adecuados para el liderazgo	.54	.83
	7	Son más honestos	.51	.84
	8	Son más conscientes de la situación	.62	.82
	9	Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados	.58	.83
	10	Son más leales a sus instituciones	.54	.83
	11	Son más motivadores	.63	.82
	12	Son más competentes para gestionar sus funciones	.51	.84
	13	Son más decisivos	.62	.82
17	Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas	.55	.83	
Relación con la Institución	14	Se sacrifican más por sus instituciones	.61	.79
	15	Están más orientados a las tareas	.66	.74
	16	Están más compenetrados con los objetivos institucionales	.71	.68

## Análisis descriptivos de la escala

A partir de los análisis descriptivos se observa que hay una representación positiva del líder militar. La dimensión que obtuvo la puntuación más alta por parte de los cadetes es Gestión y Conducción del Liderazgo ( $M= 4.26$ ,  $DE= .63$ ), luego la dimensión Relación con la Institución ( $M= 4.11$ ,  $DE= .82$ ), y finalmente la dimensión Personalidad ( $M= 3.22$ ,  $DE= .81$ ). Se reconoce que los líderes militares, en comparación con otros, son personas más conscientes de la situación, decisivas, motivadoras y leales a la institución. Las caracte-

VALIDACIÓN DE LA ESCALA DE CARACTERÍSTICAS  
DE LOS LÍDERES MILITARES EN EL CONTEXTO LOCAL

rísticas que menos fueron reconocidas son las que aluden a características de personalidad como agradabilidad, el carisma o las relaciones con los subordinados.

Tabla 2  
Análisis descriptivos de los ítems de la escala Características de los Líderes Militares

Dimensión		Ítems	M	DE
Personalidad	1	Son más carismáticos	3.04	1.29
	2	Son más concienzudos	3.44	1.13
	4	Son más abiertos con sus subordinados	3.55	1.20
	5	Son más agradables	2.96	1.15
	6	Son más extrovertidos	3.12	1.22
Gestión y Conducción del liderazgo	3	Son más adecuados para el liderazgo	4.28	.93
	7	Son más honestos	4.20	.99
	8	Son más conscientes de la situación	4.41	.88
	9	Pueden entender fácilmente la psique de sus subordinados	3.83	1.12
	10	Son más leales a sus instituciones	4.34	.97
	11	Son más motivadores	4.38	.85
	12	Son más competentes para gestionar sus funciones	4.27	.93
	13	Son más decisivos	4.39	.85
	17	Pueden generar fácilmente soluciones para ocasiones específicas	4.24	.93
Relación con la Institución	14	Se sacrifican más por sus instituciones	4.14	.98
	15	Están más orientados a las tareas	4.06	.96
	16	Están más compenetrados con los objetivos institucionales	4.14	.96

## Año de cursada

Para comparar si la representación de los líderes militares variaba según los años de socialización en el Colegio Militar de la Nación, se realizó el análisis estadístico ANOVA. Como muestra la Tabla 3, los resultados indican que la diferencia entre los cadetes de los distintos años varía en la dimensión

Relación con la Institución. Según los resultados, los participantes de primer año son quienes creen que los líderes militares tienen un vínculo de mayor sacrificio y compromiso con la institución militar. En este sentido, parecería que hay una mayor idealización y con el transcurso de los años en una institución educativa militar, esa representación sobre la relación del líder militar con la institución va cambiando, aunque el alto nivel de compromiso y sacrificio se observa en todos los participantes.

Tabla 3  
Diferencias de Medias según el año de cursada de los participantes

Dimensiones	Año de cursada					F	gl	p
	1°	2°	3°	4°	5°			
Personalidad	3.19	3.10	3.25	3.20	3.32	1.185	4 , 447	.32
Gestión y conducción del liderazgo	4.35	4.25	4.23	4.22	4.19	1.398	4 , 447	.23
Relación con la Institución	4.35 <sup>a</sup>	3.95 <sup>b</sup>	3.95 <sup>b</sup>	4.20 <sup>ab</sup>	3.95 <sup>b</sup>	6.356	4 , 447	<.001

Nota: En cada fila, los promedios con distinto superíndice son significativamente diferentes según la prueba post-hoc Bonferroni con  $p < .05$ ,

## Género

En relación a la representación de los líderes militares según el género de los participantes, el análisis de *t-student* indica que los participantes masculinos le adjudican al líder militar características asociadas a una mayor capacidad de relación interpersonal y agradabilidad que las participantes femeninas.

Tabla 4  
Diferencias de Medias según el género de los participantes

Dimensiones	Masculino		Femenino		t	gl	p
	M	DE	M	DE			
Personalidad	3.25	.80	3.06	.85	2.117	460	.04
Gestión y conducción del liderazgo	4.26	.61	4.24	.74	.262	460	.79
Relación con la Institución	4.08	.80	4.22	.88	-1.463	460	.14

## Arma y especialidad

Para observar si la representación del líder militar es diferente según la especialidad o arma de los participantes, se realizó el análisis de Kruskal Wallis. Los datos hallados indican que no se hallaron diferencias en la dimensiones de Gestión y conducción del liderazgo [ $\chi^2 = 9.525, gl = 6, p = .15$ ] y de Relación con la Institución [ $\chi^2 = 5.553, gl = 6, p = .48$ ]. Sin embargo se hallaron diferencias en la dimensión Personalidad [ $\chi^2 = 20.539, gl = 6, p = .002$ ]. Al realizar la comparación por pares con el ajuste de Bonferroni, se halló que los participantes de Infantería (Rango promedio= 109.51) tiene puntuación menores en comparación con el arma de Ingenieros (Rango promedio= 159.39,  $p = .01$ ) y la especialidad de Arsenales (Rango promedio= 165.43,  $p = .05$ ).

## Discusión

El primer objetivo del estudio fue validar la escala Características de los Líderes Militares a partir de un Análisis Factorial Confirmatorio. Los resultados mostraron un buen ajuste y los coeficientes de confiabilidad indicaron niveles satisfactorios de consistencia interna para cada una de sus dimensiones.

En relación a las dimensiones que los participantes consideraron más representativa del liderazgo militar se encuentra la dimensión Gestión y conducción del liderazgo. Dentro de la dimensión, las características que se destacan son aquellas que aluden a la asertividad para tomar decisiones y

realizar acciones, la motivación y valores como la honestidad y la lealtad.

Esta dimensión integra un conjunto de atributos que describen a lo que formalmente se espera de un líder militar. En este sentido, hay una relación entre la representación que se reconoce del líder y el modelo que se busca enseñar desde formación militar y educativa. Como plantean Bass y Avolio (1992), los líderes se construyen dentro de una cultura organizacional que le da contenido y características propias.

La segunda dimensión más valorada fue Relación con la Institución. Como plantean Kark *et al.* (2016), las Fuerzas Armadas es una institución totalizadora que desarrolla un vínculo estrecho con sus miembros, donde el sentido de pertenencia y sacrificio son altos. Por ejemplo, la institución militar elige los destinos y tareas que se le asignan a sus miembros, y ellos deben obedecer estas decisiones.

La tercera dimensión valorada fue la de Personalidad. Dentro de esta categoría se encuentran características positivas que dan cuenta de la agradabilidad, la extroversión, el carisma, el ser consciente, entre otras. A pesar de que diferentes autores plantearon la importancia de poseer estas características para desarrollar un liderazgo eficaz (Bartone *et al.*, 2009; Chan y Drasgow, 2001; Clemmons, 2011; Van Iddekinge y Heffner, 2009), los participantes de este estudio no las reconocen como algo que caracterice el liderazgo militar. Estas características pueden desarrollarse y entrenarse, sin embargo, para ello deben reconocerse como relevantes. En este sentido, desde la formación académica-militar la institución debe promover y entrenar estas cualidades, ya que pueden contribuir con el desempeño de las personas y mejorarían el trato entre el líder y sus subordinados.

En relación a las diferencias según el año de cursada, solo se halló que los participantes de primer año perciben que los líderes militares tienen un compromiso y sacrificio mayor que el resto. Esto puede deberse a que estos cadetes están comenzado su proceso de socialización en la institución donde deben adaptarse a las nuevas normas y al estilo de vida. En este sentido, puede ser que ello promueva una visión de mayor sacrificio por parte de los miembros de las Fuerzas Armadas. Al mismo tiempo, como se comentó anteriormente, puede ser que al principio la relación de los cadetes con la institución esté más idealizada y, al conocer más militares, y en particular líderes, la valoración sea diferente, porque se construye desde la experiencia.

En relación a la representación de los líderes militares según el género de los participantes, los resultados indicaron que las participantes femeninas

reconocen en menor medida que los participantes masculinos que los líderes militares poseen características como la agradabilidad, el carisma o una relación abierta del líder con los subordinados. Esta diferencia en imagen puede deberse a la dificultad que tienen las mujeres de pertenecer a una institución tradicionalmente masculina. En general, la representación de los líderes militares se asocia a varones históricamente y, ahora en Argentina, las mujeres van a comenzar a alcanzar cargos de jerarquía alta, donde se va a visibilizar el liderazgo femenino. En este sentido, el liderazgo lo ejercen en mayor medida los varones, y la menor puntuación de las mujeres puede estar dando cuenta de una dinámica que no refleja un trato tan abierto y agradable con los líderes.

En relación a las diferencias según el arma o especialidad de los participantes, se hallaron nuevamente diferencias en la dimensión de Personalidad, siendo los cadetes de infantería quienes se diferenciaron de los Ingenieros y los de Arsenales. Esto puede deberse a que cada arma y especialidad tiene su propia sub-cultura que posee diferentes objetivos dentro de la institución y tienen formas diferentes de relacionarse en cada compañía.

Para concluir, se observa que a partir de la evaluación de la escala hay un consenso en la representación del líder militar más allá de las diferentes armas/especialidades del Colegio Militar de la Nación u otras variables. Además, y a pesar del buen ajuste de la escala, sería interesante incorporar en futuras investigaciones otras variables al instrumento que describan la relación del líder con sus subordinados, explorar otras características de personalidad que reflejen la adaptación y flexibilidad del líder, agregar nuevos valores y desagregar ítems muy generales como *los líderes militares son adecuados para liderar*. Como se comentó anteriormente, este instrumento es uno de los pocos que evalúan las características del liderazgo militar contemplando sus diversas facetas. Por eso es importante haber utilizado y validado en nuestro contexto este instrumento y, para próximos estudios, se genera el desafío de complementarlo a partir de investigaciones previas nacionales y literatura especializada.

## Bibliografía

Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J. C., y Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521. doi: 10.1108/01437730910981908.

Bass, B. y Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Brower, C., y Dardis, G. (2001). Teaching combat leadership at West Point: Closing the gap between expectation and experience. En C. Kolenda (ed.), *Leadership: The warrior's art* (pp. 27-42). Carlisle, PA: Army War College Press.

Chan, K.-Y., y Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.481.

Clemmons, A. B., y Fields, D. (2011). Values as Determinants of the Motivation to Lead. *Military Psychology*, 23(6), 587-600. doi: 10.1080/08995605.2011.616787.

Fisher, K., Billing, T. y Chhina, H. (2016). Indian Military Leadership: An Exploratory Study. *International Leadership Journal*, 8(2), 3-37.

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., y Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.09.006.

Hemphill, J. (2003). Interpreting the Magnitudes of Correlation Coefficients. *American Psychologist* 58 (1): 78-80. doi: 10.1037/0003-066x.58.1.78.

Hooper, D., Coughlan, J., y Mullen, M. (2008). Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118.

Kark, R., Karazi-Presler, T., y Tubi, S. (2016). Paradox and Challenges in Military Leadership. *Leadership Lessons from Compelling Contexts*, 157-187. doi: 10.1108/s1479-357120160000008031.

Kürşad Özlen, M. y Zukic, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 707-719. doi: 10.6007/ijarbss/v3-i7/102.

Lewińska, M. (2015). The Role of Communication in Military Leadership.



*Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1), 37. doi:10.12775/jcrl.2015.003.

Lundqvist, A. (2014). *Military Leadership: A Swedish Leadership Theory Applied on French Perspectives in an Educational Setting* (Tesis de grado). Institution: CREC (le Centre de Recherche des Écoles de Coëtquidan).

Morath, R., Leonard, A. y Zaccaro, S. (2011). Military Leadership: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Military Psychology*, 23, 453-461. doi: 10.1080/08995605.2011.600133.

Ozlen, M. K., y Zukić, A. (2013). A Descriptive Study on the Military Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 707-719.

Prodanciuc, R. (2018). Military Identity. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(2), 377-382. doi: 10.1515/kbo-2018-0118.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612.

Rial Boubeta, A. R., Varela Mallou, J., y Tejada, A. J. R. (2001). *Depuración y análisis preliminares de datos en SPSS*. Madrid: Ra-ma.

Sweeney, P., Thompson, V. y Blanton, H. (2009). Trust and Influence in Combat: An Interdependence Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 235-264. doi: 10.1111/j.1559-1816.2008.00437.x.

Van Iddekinge, C., Ferris, G. R., y Heffner, T. S. (2009). Test of a multistage model of distal and proximal antecedents of leader performance. *Personnel Psychology*, 62, 463-495.

Whiffen, H. H. (2007). Becoming an adaptive leader. *Military Review*, 87, 108-116.

Widaman, K. y Thompson, J. (2003). On Specifying the null model for incremental fit indices in structural equation modeling. *Psychological Methods*, 8(1), 16-37. doi: 10.1037/1082-989x.8.1.16.