

Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento

Cadete Manuel Alejandro **Rodríguez-Guiza**,¹ Tte. Cor. M.C. Félix **Juárez-Montes**,²
Tte. Cor. M.C. Ret. José María **Rivera-Cruz**³

Escuela Médico Militar

RESUMEN

Objetivos: averiguar cuáles son los cambios en el estilo de liderazgo durante los dos primeros años de adiestramiento en la Escuela Médico Militar, México. Investigar si existen diferencias individuales en el estilo de liderazgo.

Material y método: estudio observacional y longitudinal, en el que se evaluó el liderazgo de personal de cadetes (estudiantes) masculinos y femeninos que causaron alta el 1 de septiembre de 2008 en la Escuela Médico Militar, SEDENA, México, de procedencia civil, sin adiestramiento militar previo. Se utilizó un instrumento para evaluar los estilos de liderazgo que operacionaliza la teoría de liderazgo de Bass, que se aplicó cuatro veces al mismo grupo en un seguimiento longitudinal de dos años.

Resultados: hubo cambios en el estilo de liderazgo en la muestra total y diferencias de la evolución del estilo de liderazgo entre hombres y mujeres.

Conclusiones: los hombres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo de predominio transaccional y al cabo de dos años se mantienen en ese mismo estilo. En cambio, las mujeres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo transformacional y al cabo de dos años cambian hacia un estilo de liderazgo transaccional.

Palabras clave: liderazgo, estudiantes.

First two years of training leadership evolution style in the Military School of Medicine students (Mexico)

SUMMARY

Objective: To find out the changes in leadership style during the first two years of training in the Military School of Medicine of Mexico. To investigate if there are individual differences in leadership style.

Material and method: An observational and cross-sectional study was done assessing leadership styles of male and female student from September 1st 2015 at Military School of Medicine of Mexico, civilian, without previous military training. A questionnaire was used to assess the leadership styles, operationalized by Bass, which was applied four times to the same group in a longitudinal two years study.

Results: There were changes in leadership style in the total sample and differences in the evolution of leadership style between men and women.

Conclusions: Males enter, in average, with a leadership style of transactional predominance and after two years, they maintain the same style. In change, women enter, in average, with a transformational leadership style and after two years they change to a transactional leadership style.

Key words: leadership, students.

¹ Alumno de quinto año de la carrera de Medicina. ² Jefe de la Subsección Psicopedagógica. ³ Profesor adjunto de Cirugía. Escuela Médico Militar, México, DF.

Correspondencia: Cadete Manuel Alejandro Rodríguez-Guiza
Boulevard Manuel Ávila Camacho y Cerrada de Palomas, s/n. 11650 México, DF
manualex2@hotmail.com

Recibido: Enero 1, 2015

Aceptado: Febrero 27, 2015

Antecedentes

La Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) de México otorga prioridad al adiestramiento de todos sus integrantes en las actividades militares diarias. En el ámbito de las escuelas militares, de la preparación recibida depende que los futuros instructores egresados de esos planteles se desempeñen de manera eficiente, ágil y actualizada en las unidades, dependencias e instalaciones del Ejército Mexicano, lo que se considera de vital importancia para que las Fuerzas Armadas permanezcan profesionalmente adiestradas.¹ Este adiestramiento tiene como objetivo capacitar y preparar a todo el personal para alcanzar los conocimientos y la instrucción necesarios que le permitan cumplir con eficiencia las misiones conferidas por la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos,² tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra, dentro del marco legal y de la doctrina militar vigente. Todo adiestramiento debe ser sometido a evaluación y este trabajo consiste en evaluar el adiestramiento militar. En la Escuela Médico Militar existen algunos estudios internos no publicados acerca de asuntos académicos,³⁻⁶ pero no encontramos antecedentes de trabajos de evaluación y análisis de la evolución del liderazgo en alumnos de este plantel militar, por lo que decidimos realizar esta investigación para averiguar cuáles son los cambios en el estilo de liderazgo de un grupo de cadetes luego de dos años de adiestramiento y si existen diferencias individuales en el estilo de liderazgo.

Material y método

Estudio observacional y longitudinal, en el que se evaluó el liderazgo de personal de cadetes (estudiantes) masculinos y femeninos que causaron alta el 1 de septiembre de 2008 en la Escuela Médico Militar, SEDENA, México, de procedencia civil, sin adiestramiento militar previo. Estos cadetes realizan un programa de adiestramiento combinado académico y militar de seis años de duración. La participación fue voluntaria. Se utilizó para ello el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID),⁷ que detecta cambios en las habilidades de mando (Anexo 1), con la cronología siguiente:

Primera medición: antes de la incorporación a las instalaciones del Heroico Colegio Militar, SEDENA, México, para realizar el Curso de Adiestramiento Militar Básico Individual (CAMBI).

Segunda medición: luego de dos semanas de ser reincorporados a la Escuela Médico Militar, después de haber finalizado el CAMBI.

Tercera medición: en noviembre de 2009, luego de un año de la segunda medición.

Cuarta medición: en noviembre de 2010, luego de un año de la tercera medición.

En todos los casos el cuestionario se resolvió en el Auditorio de la Escuela Médico Militar, en forma colectiva.

Se establecieron varios criterios de exclusión. El criterio de eliminación fue la baja del plantel por cualquier motivo.

Se utilizó este cuestionario en específico debido a que es el único que está validado en una población militar, además de que es de fácil aplicación e interpretación.

Análisis estadístico

Se aplicó la prueba de Lilliefors para evaluar la normalidad de la distribución de los datos, que se confirmó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov. La distribución se consideró normal cuando la significación asintótica fue >0.5 .

Debido a que las distribuciones resultaron no normales, se aplicaron pruebas no paramétricas.

Se calculó la Q de Friedman para muestras pareadas para las mujeres, los hombres y el grupo total. Los resultados se consideraron significativos cuando el valor de p fue < 0.05 . Los resultados se presentan como media $\pm$ desviación estándar. También se muestran los cambios promedio de cada variable.

Resultados

En el Auditorio de la Escuela Médico Militar, en las fechas previstas en el apartado **Material y método**, previa lectura y firma de cada sujeto de un consentimiento informado, se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo para evaluar a 41 sujetos, de los que 23 eran mujeres.

Se eliminaron 29 sujetos del estudio por baja del plantel.

En los *Cuadros 1, 2 y 3* se muestran los valores promedio de cada medición, agrupados por sexo y el total de la muestra.

En los *Cuadros 4, 5 y 6* se observan los valores de cambios promedio entre una medición y otra, los valores de la Q de Friedman y la significación estadística del cambio total a través de los dos años del estudio, agrupados por sexo y el total de la muestra.

En las *Figuras 1, 2 y 3* se observan los estilos de liderazgo que manejó la población total y cada sexo por separado, así como los cambios que hubo al respecto.

Se puede notar que en la población total el estilo de liderazgo que predominó en todas las mediciones fue el liderazgo transaccional, seguido por el transformacional y, por último, el *laissez faire*.

Discusión

Antecedentes doctrinarios

El Programa Sectorial de la SEDENA,⁸ en alineación con el Plan Nacional de Desarrollo,⁹ marca como primer objeti-

Cuadro 1. Valores promedio de cada medición. Resultados de toda la muestra

Variable	Primera medición	Segunda medición	Tercera medición	Cuarta medición
<i>Laissez faire</i>	58.12±29.39	54.71±28.97	59.24±23.41	68.58±29.14
Carisma	73.38±34.05	73.88±33.68	58±36.93	53.10±38.33
Estimulación intelectual	79.95±27.20	80.33±26.74	73.10±31.64	67.41±30.93
Inspiración	71.81±32.99	80.95±31.85	68.57±35.69	53.02±40.17
Consideración individualizada	42.02±43.31	67.69±42.74	59.45±44.32	53.05±44.19
Liderazgo transformacional total	69.88±33.17	77.83±29.70	64.86±33.20	53.80±37.05
Recompensa contingente	7227.82	82.17±22.70	75.36±26.50	71.15±26.32
Dirección por excepción	68.31±28.95	84.45±15.87	79.12±24.52	73.37±23.37
Liderazgo transaccional total	73.05±23.70	86.24±14.80	81.05±20.01	76.20±21.82

Cuadro 2. Valores promedio de cada medición. Resultados de las mujeres

Variable	Primera medición	Segunda medición	Tercera medición	Cuarta medición
<i>Laissez faire</i>	49.30±31.70	50.22±26.22	56.22±27.99	66.73±28.78
Carisma	83.26±25.65	84.17±23.11	62.04±36.24	56.05±37.67
Estimulación intelectual	86.48±21.51	87.78±16.96	70.17±34.67	70.36±34.67
Inspiración	77.57±28.41	89.39±23.16	66.04±39.02	55.73±40.01
Consideración individualizada	45.70±44.10	73.43±39.83	64.83±43.84	51.18±44.27
Liderazgo transformacional total	78.83±25.60	85.52±22.17	64.35±36.62	55.86±36.32
Recompensa contingente	65.61±28.68	81.65±24.48	73.13±29.17	66.09±27.41
Dirección por excepción	67.13±28.82	87.43±9.04	80.74±24.74	73.36±26.43
Liderazgo transaccional total	68.78±26.25	86.87±14.25	81.65±22.82	71.81±24.13

Cuadro 3. Valores promedio de cada medición. Resultados de los hombres

Variable	Primera medición	Segunda medición	Tercera medición	Cuarta medición
<i>Laissez faire</i>	68.79±22.79	60.16±31.86	62.89±16.27	70.74±30.18
Carisma	61.42±39.51	61.42±40.38	53.11±38.15	49.68±39.83
Estimulación intelectual	72.05±31.61	71.32±33.48	76.63±28.07	64±36.23
Inspiración	64.84±37.40	70.4±38.13	71.63±31.99	49.89±41.22
Consideración individualizada	37.58±43.09	60.74±46.13	52.95±45.20	55.33±45.26
Liderazgo transformacional total	59.05±38.46	68.53±35.24	65.47±29.51	51.42±38.74
Recompensa contingente	79.74±25.34	82.79±20.99	78.05±23.36	77±24.41
Dirección por excepción	69.74±29.82	80.84±21.19	77.16±24.77	73.37±21.47
Liderazgo transaccional total	78.21±19.63	85.47±15.81	80.32±16.57	81.26±18.11

Cuadro 4. Cambio promedio. Resultados de toda la muestra

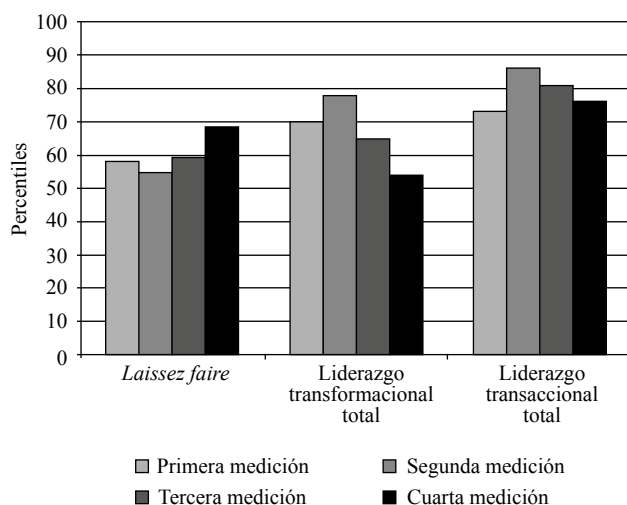
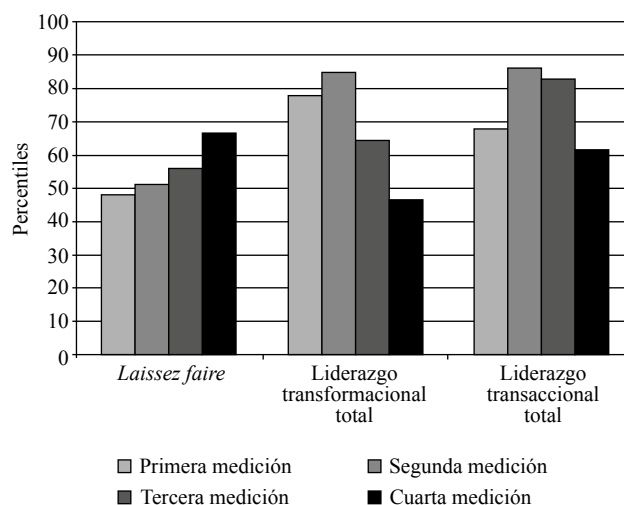
Variable	Cambio promedio 1	Cambio promedio 2	Cambio promedio 3	Q de Friedman	Significación (p)
<i>Laissez faire</i>	-3.40±33.92	4.52±36.58	7.71±26.93	5.579	0.134
Carisma	0.5±33.68	-15.88±44.66	-6.17±43.98	14.419	0.002
Estimulación intelectual	.038±28.97	-7.24±32.02	-7.29±40.76	11.11	0.011
Inspiración	9.14±35.22	-12.38±42.03	16.81±42	17.171	0.001
Consideración individualizada	25.67±53.96	-8.24±50.13	-8.93±50.43	9.06	0.029
Liderazgo transformacional total	7.95±32.72	-12.98±32.55	-12.33±42	16.585	0.001
Recompensa contingente	10.17±29.67	-6.81±29.58	-5.90±30.28	10.91	0.017
Dirección por excepción	16.14±32.12	-5.33±30.75	-7.5±29.018	17.298	0.001
Liderazgo transaccional total	13.19±24.81	-5.19±22.64	21.87±0.95	12.316	0.006

Cuadro 5. Cambio promedio. Resultados de las mujeres

Variable	Cambio promedio 1	Cambio promedio 2	Cambio promedio 3	Q de Friedman	Significación (p)
<i>Laissez faire</i>	0.91±33.07	6±36.31	7.61±22.66	9	.029
Carisma	.091±19.98	-22.13±30.02	-8.43±42.4	2.48	<.0001
Estimulación intelectual	1.30±16.29	-17.61±26.07	-2.87±41.89	14.754	.002
Inspiración	11.83±29.24	-23.35±30.54	-12.74±47.32	18.956	<.001
Consideración individualizada	27.74±49.10	-8.60±52.07	-15.87±49.44	7.521	.057
Liderazgo transformacional total	6.70±16.04	-21.17±27.58	10.91±42.57	18.869	<.001
Recompensa contingente	16.043±24.49	-8.52±29.15	-9.91±30.10	11.825	.008
Dirección por excepción	20.3±23.84	-6.70±26.36	-10.57±30.71	19.388	<.001
Liderazgo transaccional total	18.087±24.33	-5.22±22.90	-12.96±21.19	11.392	.009

Cuadro 6. Cambio promedio. Resultados de los hombres

Variable	Cambio promedio 1	Cambio promedio 2	Cambio promedio 3	Q de Friedman	Significación (p)
<i>Laissez faire</i>	-8.63±35.1	2.74±37.83	7.84±32	1.993	.574
Carisma	0±45.78	-8.32±55.95	-3.42±46.83	.702	.873
Estimulación intelectual	-0.74±39.80	5.32±34.64	-12.63±39.8	1.456	.690
Inspiración	5.89±41.96	0.89±50.43	-21.74±35.14	4.746	.191
Consideración individualizada	23.16±60.61	-7.79±49.08	-0.53±51.68	2.804	.423
Liderazgo transformacional total	9.47±46.04	-3.05±35.98	-14.05±42.4	2.571	.463
Recompensa contingente	3.05±34.27	-4.74±30.77	-1.05±30.58	2.146	.543
Dirección por excepción	11.10±40.08	-3.68±36.05	-3.79±27.19	2.474	.480
Liderazgo transaccional total	7.26±24.72	-5.16	.095±20.71	2.588	.460

**Figura 1.** Datos de las mujeres.**Figura 2.** Datos de los hombres

vo proporcionar atención prioritaria a los recursos humanos, como pilar fundamental de nuestra institución.

En correspondencia con el objetivo 13 de este Programa, garantizar la seguridad nacional y preservar la integridad física y el patrimonio de los mexicanos por encima de cualquier otro interés, del que emana la estrategia 13.1, que

establece el fortalecimiento de las capacidades de las Fuerzas Armadas para disminuir cualquier rezago salarial, de equipamiento, tecnológico y de capacitación, la SEDENA ha implementado diversas medidas que repercuten directamente en el nivel de vida de los miembros del Ejército y Fuerza Aérea y sus familias, con el fin de contribuir a sa-

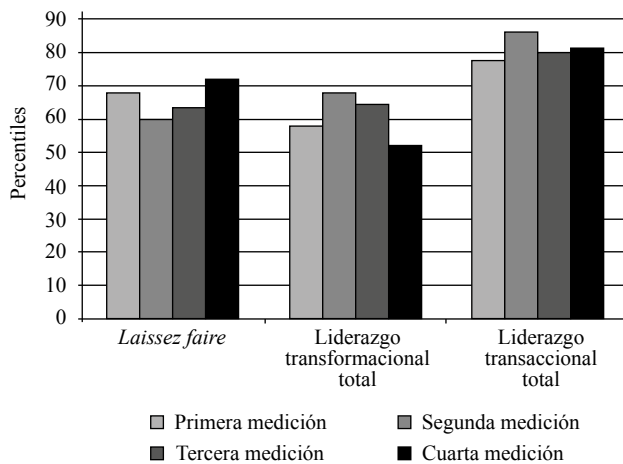


Figura 3. Datos de la muestra total.

tisfacer sus necesidades económicas, de desarrollo profesional, de vivienda y de salud sobre la base de equidad de género, de manera que les facilite convertirse en artífices de su propio bienestar. Lo anterior, toda vez que el recurso humano es el activo más importante y valioso de que dispone la SEDENA, porque realiza las tareas más sensibles que tienen encomendadas las Fuerzas Armadas: su participación constante en numerosas y exigentes actividades demanda una atención prioritaria y constituye el punto de partida para el desarrollo integral del Instituto Armado. Por ello, el cumplimiento adecuado de este objetivo asume un carácter primordial para las Fuerzas Armadas. El esfuerzo diario que realiza el personal militar debe reconocerse, por lo que velar por su bienestar y mantenerlo en buenas condiciones físicas y emocionales es una actividad que no puede postergarse. Estas acciones se traducirán gradualmente en un mejor nivel de vida y operación para el Ejército y la Fuerza Aérea en su conjunto y para cada uno de los militares en lo particular, toda vez que contarán con personal mejor preparado y con una sólida moral, para desarrollar eficazmente las exigentes y riesgosas tareas que tienen encomendadas, que contribuyen permanentemente a garantizar la seguridad nacional por encima de cualquier otro interés.

Como estrategias para lograr ese objetivo, el Programa Sectorial implementa, entre otras, las siguientes estrategias y líneas de acción:

- Consolidar la Educación Militar, que permita nutrir los cuadros del Instituto Armado con militares profesionales y con sólidos valores y virtudes militares.
- Aumentar las actividades relacionadas con el liderazgo, a fin de que cada militar ejerza la toma de decisiones y asuma el nivel de responsabilidad que le corresponda, de acuerdo con su jerarquía o cargo que desempeñe en la estructura militar.

- Fortalecer la formación militar mediante la educación en valores, el ejercicio del mando, liderazgo, disciplina y una sólida preparación táctica y técnica.
- Impulsar las actividades de investigación en el arte y ciencia de la guerra, así como aspectos técnicos y científicos del Ejército y Fuerza Aérea, para su aplicación y difusión en beneficio del Instituto Armado.⁸

Así, el adiestramiento, la educación militar y la formación de nuevos y mejores elementos son las prioridades del Ejército Mexicano, y en las líneas de acción para lograrlo se ha puesto especial insistencia en el desarrollo de la capacidad de mando para poder cumplir con eficiencia sus misiones.

En la misma tónica, la Directiva de Adiestramiento Militar 2007-2012¹⁰ delimita estrategias y objetivos en el rubro del adiestramiento militar, estableciendo, entre otros, los siguientes objetivos generales:

- Desarrollar un adiestramiento práctico, realista y evaluable en todas sus fases y niveles de destreza.
- Fortalecer las cualidades del líder en los comandantes de todos los niveles de las armas, ramas y servicios, mediante la práctica intensa del ejercicio del mando en situaciones tácticas, logísticas y administrativas reales.

Se puede observar, entonces, la definición de adiestramiento de la SEDENA y la prioridad que le da en las actividades militares.

Esa misma Directiva establece que el adiestramiento son los pasos o etapas que permiten realizar un adiestramiento completo, real, objetivo y práctico; comprende cuatro actividades básicas: planeación, ejecución, evaluación y supervisión.

El presente trabajo se puede encuadrar dentro de la fase de evaluación.

Según la misma Directiva, la evaluación es una de las actividades básicas del proceso de adiestramiento; permite determinar si una unidad, dependencia o instalación está adiestrada para dar cumplimiento a una misión; mediante la evaluación se observa, comprueba y, en su caso, valora la eficiencia y la actitud de los mandos y las tropas para cumplir con sus misiones; asimismo, muestra las deficiencias en la impartición del adiestramiento y permite hacer las correcciones para alcanzar los objetivos fijados.

Las evaluaciones se utilizan para formarse una idea del nivel de preparación del individuo y el organismo; esta información se usa para modificar las prioridades en el adiestramiento y uso de los recursos, sincronizando todas las funciones de la unidad, dependencia o instalación.

La evaluación debe escalonarse de la siguiente manera:

- Evaluación inicial: realizada antes del adiestramiento.
- Evaluación al término de una clase.
- Evaluación al término de un tema.
- Evaluación al término de una materia.
- Evaluación al término de una escuela.

Estilos de liderazgo

El liderazgo es un proceso atributivo, resultado de un proceso de percepción social, su esencia consiste en ser percibido como líder por los demás. Uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad es el de Bernard M Bass,¹¹ quien se basó en las ideas originales acerca de liderazgo carismático y transformacional de House y Burns.^{12,13}

Burns entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el que los líderes influyen en sus seguidores. Los líderes, asimismo, resultan afectados y modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Además, establece una diferencia entre lo que llama liderazgo de tipo transformacional y el transaccional.¹⁴

Liderazgo transaccional

Los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes, para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, situación típica del liderazgo transformacional. El liderazgo transaccional suele darse en líderes que premian o que intervienen negativamente en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse el liderazgo transaccional como conformado por dos subdimensiones:

Recompensa contingente. Remite a 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 o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

Manejo por excepción. El líder interviene sólo 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.

Liderazgo transformacional

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los intereses de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de lo originalmente esperado. Se

incluyen los siguientes componentes del liderazgo transformacional:

Carisma. Los líderes se comportan de manera que son tomados como modelos por sus seguidores, quienes quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conducta ética y moral.

Inspiración. Los líderes motivan e inspiran, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Estimulación intelectual. Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieren de las del líder.

Consideración individualizada. Los líderes prestan atención especial a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control. Los líderes cumplen una función orientadora.

Por último, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire* (expresión en francés que significa, literalmente, “deja hacer”). Éste implica, de alguna manera, la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Se considera el tipo de liderazgo más ineficaz.

Bass considera que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés, pues brindan seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. Asimismo, los líderes transaccionales tienden a tener una actitud correctiva y orientada hacia los resultados y es especialmente útil en condiciones más estables.¹⁵

Castro Solano es precursor en investigaciones de rendimiento militar, estilos de liderazgo e inteligencia tácita en estudiantes militares en Argentina. En uno de sus estudios concluyó lo siguiente:¹⁶

1. Los perfiles de liderazgo de espectro completo (que combinan transformacional con transaccional) están relacionados mayormente con un alto rendimiento académico y militar, alta inteligencia práctica y razonamiento abstracto alto.
2. Los perfiles de liderazgo predominantemente transaccionales están relacionados mayormente con un rendimiento académico bajo y rendimiento militar medio, inteligencia práctica baja y razonamiento abstracto bajo.
3. Los estilos de liderazgo predominantemente transformacionales tienen un rendimiento académico medio y rendimiento militar alto.

Los líderes con estilo predominantemente transformacional y secundariamente transaccional mostraron un mejor nivel de rendimiento y desarrollo. Este resultado parece sorprendente considerando que el estudio se realizó en el Ejército y que las Fuerzas Armadas son instituciones básicamente verticales, con un nivel de jerarquías bastante rígido; este tipo de culturas organizacionales resultan muy estables y con capacidad de innovación reducida. Cabe señalar que el estudio se realizó en una institución formadora de líderes y particularmente de líderes jóvenes que han finalizado recientemente su formación. Los resultados obtenidos en el estudio que se refiere coinciden con trabajos anteriores del mismo autor, en los que cadetes de los últimos años y los oficiales recientemente graduados señalaron como características centrales de los líderes la capacidad de motivar al grupo mediante el ejemplo personal, la capacidad de establecer credibilidad en el grupo, la posesión de elevadas capacidades, competencias y carisma, la capacidad de ganarse la admiración y el respeto del grupo, la capacidad de resolver obstáculos inesperados y de enfrentar los errores propios y ajenos, el conocimiento y generación de confianza en cada uno de sus seguidores.

Por ello, si bien resultaría esperable un estilo de liderazgo de características más transaccionales, según lo proponen algunos autores, las nuevas generaciones de líderes respetan, pero no admiran ni obedecen del mismo modo al líder que es impuesto, pero no muestra las características necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto.¹⁶

Castro Solano afirma que el grado de desarrollo de las competencias de líder depende de las actividades realizadas durante su formación (adiestramiento, aprendizaje, experiencia), de las condiciones facilitadoras (apoyo del jefe, ambiente de aprendizaje) y de las cualidades del aprendiz (flexible, pragmático, orientado hacia el logro). El adiestramiento resulta más efectivo cuando los recursos humanos se combinan estratégicamente, cuando existe una cultura favorecedora del aprendizaje y que es consistente con los objetivos de la organización.¹⁷

El cuestionario CELID

Consiste en una operacionalización de la teoría de liderazgo de Bass. Deriva de la prueba MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)¹⁸ en su versión española. El CELID es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas en las que resulta necesario evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo y arroja una idea sobre el estilo de liderazgo predominante y las dimensiones que lo componen. Su validez interna y estructural, así como en población militar y civil, se ha estudiado ampliamente y demostrado estadísticamente.

El cuestionario es autoaplicable y se califica mediante una tabla de baremos que correlaciona la puntuación obte-

nida con un percentil específico. Se consideran puntos de corte los percentiles 25 y 75, por lo que se interpreta que un sujeto con un resultado en el percentil ≤ 25 no utiliza de manera predominante ese estilo de liderazgo, mientras que un sujeto con un resultado en el percentil ≥ 75 utiliza ampliamente ese estilo de liderazgo.

Los baremos utilizados en este estudio para calificar el cuestionario CELID se validaron en una población militar argentina, con lo que se obtiene una comparación de acuerdo con los percentiles de estilos de liderazgo en ese Ejército.

En cuanto a los resultados que se obtuvieron en este estudio, las dimensiones que mayor presencia tuvieron del liderazgo transformacional fueron la inspiración y la estimulación intelectual, mientras que del liderazgo transaccional la dimensión que mayor presencia tuvo fue la dirección por excepción. Entre las mujeres hubo variaciones, porque al final de su Curso de Adiestramiento Militar Básico Individual (CAMBI) hubo aumento en el liderazgo transformacional, hasta quedar casi a la par que el transaccional; sin embargo, éste fue descendiendo hasta quedar en el percentil 50 en la última medición, el liderazgo transaccional tuvo mayor preponderancia, seguido por el transformacional y el *laissez faire*. Entre los hombres, en cambio, el liderazgo transaccional ocupó el primer lugar de las cuatro mediciones, seguido por el liderazgo tipo *laissez faire* y, por último, el liderazgo transformacional.

En cuanto a los cambios que hubo de una medición a otra, es notable que los cambios sólo fueron significativos tomando a la muestra total y al personal femenino aislados; los cambios no fueron significativos en la población masculina, lo que nos hace inferir que el estilo de liderazgo que un varón maneje predominantemente a su entrada al plantel no mostrará cambios significativos durante su estancia en el mismo, sin importar las experiencias y ejemplos del ejercicio del mando que tenga, lo que no ocurre con las mujeres.

Si bien la muestra tuvo gran heterogeneidad en su distribución, sobre todo en lo referente a sus cambios, como se puede apreciar por la gran amplitud de sus desviaciones estándar, podemos observar que para algunos estilos de liderazgo, el cambio más notorio fue después del CAMBI, para otros fue más notorio después del primer año y para otros, después del segundo año; estos valores variaron según el sexo y el estilo de liderazgo en cuestión.

¿Se nace líder o se hace un líder? Las teorías más recientes proponen que el liderazgo depende tanto del líder como de sus seguidores.^{14,19}

¿Es posible entrenar las habilidades de liderazgo de un grupo de estudiantes que realizan estudios académicos y militares? Hay poca investigación al respecto. El grado de desarrollo de las competencias de un líder depende de las actividades realizadas durante su formación (adiestramiento,

aprendizaje, autoaprendizaje), de las condiciones facilitadoras (apoyos, ambiente de aprendizaje) y de sus cualidades (flexible, pragmático y orientado hacia el logro). El adiestramiento resulta más efectivo cuando los recursos humanos están estratégicamente combinados, cuando existe una cultura favorecedora del aprendizaje y cuando ésta es consistente con los objetivos de la organización.²⁰ En términos generales, los estudios revelan que el manejo de situaciones difíciles y de experiencias adversas resulta fundamental en la formación de un líder, porque gana autoconfianza no sólo por sus éxitos, sino también por sus fracasos.²¹ Si un líder acepta la responsabilidad de sus errores y los capitaliza a la luz de sus fortalezas y debilidades, su liderazgo será más notorio comparado con el de los individuos que sólo experimentaron éxitos.²²⁻²⁴

La formación de un líder es un proceso complejo. Los programas de capacitación en liderazgo resultan útiles sólo para aprender competencias genéricas y de bajo nivel: los líderes que se benefician de estos programas son los de menor rango.^{20,25-27}

Las escuelas militares son, en términos generales, formadoras de líderes, por lo que resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo en el Ejército Mexicano, porque la formación de un oficial militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera.

El análisis de los resultados de este trabajo nos lleva a sugerir las siguientes mejoras en el diseño de programas de adiestramiento en el ejercicio del mando en sus diferentes etapas:

- Fomentar el estudio del liderazgo en todos sus aspectos en el Ejército Mexicano.
- Orientar el adiestramiento en el ejercicio del mando hacia el desarrollo de un liderazgo de tipo transformacional.
- Disminuir el liderazgo tipo *laissez faire*.
- Realizar este tipo de evaluaciones sistemáticamente en todo el personal de la SEDENA.

Conclusiones

Los hombres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo de predominio transaccional y al cabo de dos años se mantienen en ese mismo estilo. En cambio, las mujeres ingresan, en promedio, con un estilo de liderazgo transformacional y al cabo de dos años cambian hacia un estilo de liderazgo transaccional. En el grupo de las mujeres, los cambios en el estilo de liderazgo fueron de alta significación estadística; de no haber mujeres en la muestra, no se habrían encontrado cambios significativos en el estilo de liderazgo.

Los resultados cambiaron con gran heterogeneidad en los diferentes momentos de aplicación de la prueba y en su

magnitud (percentiles). En ambos sexos, el estilo de liderazgo predominante fue el liderazgo transaccional.

Referencias

1. Manual de Adiestramiento Militar para el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. Secretaría de la Defensa Nacional: Estado Mayor S.D.N., 2004.
2. Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos de 1986, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 12-06-2009.
3. Flores CGM, Rodríguez PAM. Depresión en cadetes de la Escuela Médico Militar. [Tesis recepcional] México (D.F.): Universidad del Ejército y Fuerza Aérea, 2007.
4. Rodríguez GMA, García CJC, Rodríguez BHG. Cambios en la composición corporal y consumo máximo de oxígeno durante los dos primeros años de adiestramiento físico en el personal de la Escuela Médico Militar. [Tesis recepcional] México (D.F.): Universidad del Ejército y Fuerza Aérea 2011.
5. Zavaleta BA, Bravo MMA. Trastornos menstruales en las cadetes de la Escuela Médico Militar. [Tesis recepcional] México (D.F.): Universidad del Ejército y Fuerza Aérea, 2011.
6. Ramírez CJ, Méndez CJA, Martín TJ. Prevalencia de trastornos alimentarios en cadetes de la Escuela Médico Militar. [Tesis recepcional] México (D.F.): Universidad del Ejército y Fuerza Aérea 2011.
7. Castro SA, Nader M, Casullo MM. La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio. Revista de Psicología Universidad Católica del Perú 2004;22:64-88.
8. Programa Sectorial de Defensa Nacional. Secretaría de la Defensa Nacional: Estado Mayor S.D.N., 2007.
9. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012: Diario Oficial de la Federación del 31 de mayo de 2007.
10. Directiva General de Adiestramiento del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos 2007-2012. Secretaría de la Defensa Nacional: Estado Mayor S.D.N. 2007.
11. Bass BM. A new paradigm of leadership: an inquiry into transformational leadership. Alexandria (VA): US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
12. Burns JM. Leadership. New York: Harper & Row 1978.
13. House R, Hanges P, Ruiz-Quintanilla A, Dorfman P. Emics and etics of culturally endorsed implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? Leadership Quarterly 1999;10:219-256.
14. Castro SA, Casullo MM. Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares. RIDEP 2005;19:105-120.
15. Castro SA. Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós, 2005.
16. Castro SA, Benatui D. Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. Anales de psicología 2007;23:216-225.
17. Castro SA, Lupano PML. Teoría y evaluación del liderazgo. 1ª ed. Buenos Aires: Paidós 2007.
18. Bass B, Avolio B. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press, 1990.
19. Northouse PG. Leadership: theory and practice. 5th ed. Thousand Oaks (CA): Sage Publications 1997.
20. Kelleher D, Finestone P, Lowy A. Managerial learning: first notes form an unstudied frontier. Group and Organization Studies 1986;11:169-202.
21. Yukl G. Leadership in organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 2002.
22. Kovach BE. Successful derailment: what fast trackers can learn while they're off the track. Organizational Dynamics 1989;18:33-47.
23. Kaplan RE, Kofodimos JR, Drath W. Development at the top: a review and a prospect. En: Vifoodman RW, Pasmore WA, editores. Research in organizational change and development. Greenwich: JAI Press; 1987;229-273.

24. McCall MW Jr, Lombardo MM. What makes a top executive? *Psychology Today* 1983;17:26-31.
25. Rothwell W, Kazanas H. Management development: the state of the art as perceived by HRD professionals. *Performance Improvement Quarterly* 1994;7:40-59.

26. Bunker KA, Webb AD. Learning how to learn from experience: impact of stress and coping. (Report No. 154). Greensboro (NC): Center for Creative Leadership, 1992.
27. Kaplan R. Character change in executives as reform in the pursuit of self worth. *J Applied Behavioral Sci* 1990;26:461-81.

Anexo

Anexo 1. Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) (continúa en la siguiente página)

Núm.	Reactivo	En completo desacuerdo	Calificación entre 1 y 3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Calificación entre 3 y 5	Completamente de acuerdo
	<i>Con respecto a mis subalternos...</i>	1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo					
4	Pongo especial insistencia en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
5	Evito involucrarme en su trabajo					
6	A veces no les digo en dónde estoy					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si algo funciona, no lo arregles"					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
10	Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo					
11	Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo					
13	Me preocupo de formar a quienes lo necesitan					
14	Centro mi atención en los casos en los que no se consiguen alcanzar las metas esperadas					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas					
16	Trato de que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación					
17	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
18	Estoy dispuesto a instruirlos o enseñarles siempre que lo necesiten					
19	Les doy charlas para motivarlos					
20	Evito tomar decisiones					
21	Cuento con su respeto					
22	Potencio su deseo de éxito					
23	Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos					
25	Los hago pensar sobre viejos problemas de una forma nueva					
26	Los dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio					

Anexo 1. Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) (continuación)

Núm.	Reactivo	En completo desacuerdo	Calificación entre 1 y 3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Calificación entre 3 y 5	Completamente de acuerdo
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema					
28	Impulso el uso de la inteligencia para superar los obstáculos					
29	Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos					
30	Les muestro nuevas formas de entender los problemas que antes les resultaban desconcertantes					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita					
33	Tienen plena confianza en mí					
34	Confían en mi capacidad para sortear cualquier obstáculo					

