



1

Personalidad y estilo de liderazgo, en personal del Ejército de Chile

Vega Arriagada, Catalina, Universidad Autónoma de Chile, Chile
Castro Barros, Leonardo, Universidad Autónoma de Chile, Chile

Enviar correspondencia a Catalina Vega Arriagada e-mail:
catalina.vega.arriagada@gmail.com

Personality and leadership style in Chilean Army personnel

8

1

RESUMEN

En el correcto ejercicio del liderazgo radica la posibilidad de que una organización alcance o no el éxito, puede ser formado y perfeccionado a través de la educación, pero en gran medida dependerá de determinadas características de personalidad que lo faciliten. El objetivo de esta investigación es analizar la relación que existe entre rasgos de personalidad y estilos de liderazgo en funcionarios del Ejército de Chile. Se utilizó la prueba de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin y el cuestionario de Zuckerman, Kuhlman y Aluja (ZKAPQ-SF), para evaluar rasgos de personalidad. Los resultados indican que los factores de personalidad predicen los estilos de liderazgo utilizados en el Ejército de Chile. El liderazgo Autoritario es predicho por las facetas de Sociabilidad (EX4), Actividad General (AC2), Exhibicionismo (EX3) y Susceptibilidad al Aburrimiento-Impulsividad (SS4). El liderazgo Democrático es predicho por las facetas de Energía de trabajo (AC4), Depresión (NE2) y Exhibicionismo (EX3). El estilo Laissez-Faire, es predicho por las facetas de Dependencia (NE3) y Agresión física (AG1). En cuanto a las diferencias entre personal y oficiales, estos últimos alcanzaron un promedio significativamente mayor en el estilo de liderazgo Democrático coincidente con los postulados del Centro de Liderazgo del Ejército.

ABSTRACT

In the correct exercise of leadership lies the possibility of an organization achieving success or not, being able to be formed and perfected through education, but to a great extent, it will depend on certain personality characteristics that facilitate it. The objective of this research is to analyze the relationship between personality traits and leadership styles in Chilean Army officials. The Kurt Lewin Leadership Styles test and the Zuckerman, Kuhlman and Aluja questionnaire (ZKAPQ-SF) were used to assess personality traits. The results indicate that personality factors predict the leadership styles used in the Chilean Army. Authoritarian leadership is predicted by the facets of Sociability (EX4), General Activity (AC2), Exhibitionism (EX3) and Susceptibility to Boredom-Impulsivity (SS4). Democratic leadership is predicted by the Energy facets of work (AC4), Depression (NE2) and Exhibitionism (EX3). The Laissez-Faire style is predicted by the Dependency (NE3) and Physical Aggression (AG1) facets. Regarding the differences between personnel and officers, the latter reached a significantly higher average in the Democratic leadership style, coinciding with the postulates of the Army Leadership Center.

KEYWORDS

PALABRAS CLAVE

Estilos de liderazgo, Rasgo de personalidad, Ejército de Chile

Leadership styles, Personality trait, Chilean Army

INTRODUCCIÓN

El Ejército de Chile, es parte de la historia del país desde los inicios de la república hace 209 años. Esta trayectoria se ha visto reflejada en el permanente aporte de la institución al desarrollo de la nación a lo largo de la historia, período a través del cual las Fuerzas Armadas han incorporado mejoras en sus métodos de enseñanza, doctrina e investigación, con el fin de alcanzar un progreso continuo en su labor (Ejército de Chile, 2018).

La importancia del liderazgo en el ejercicio y desarrollo de las Fuerzas Armadas ha impulsado la realización de diferentes investigaciones dentro del contexto militar. Castro y Martina (2003) realizaron un estudio basado en las percepciones de civiles y militares (cadetes y oficiales) argentinos en torno al liderazgo, utilizando la escala de medición de Bass y el test de estilos de liderazgo de Lewin (Lewin, Lippitt & White, 1939), donde se definió en términos generales al líder, como aquel que posee la capacidad de conducir a un grupo para alcanzar las metas establecidas, a través de su poder para influir sobre los demás.

Castro y Martina (2003) encontraron que, para la población civil, el líder es aquel que tiene el poder, facultad, autoridad reconocida y sabe conducir a un grupo hacia una meta específica. Mientras que los militares en términos generales destacan las características relacionadas con el rango ascendente y el carisma. En el caso de los cadetes enfatizan en las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y conductas ejemplares. Los militares consideran el respeto, honestidad, justicia e interés por los subalternos. En el caso de los oficiales comparten la idea de la idoneidad y conocimiento del cargo (Castro & Martina, 2003).

En ámbitos militares, el liderazgo corresponde al compromiso a través de la obediencia, esta característica predomina en las primeras fases de la vida militar. Por otro lado, los civiles mencionan prototipos del líder relacionados con el gerente que aprendió a ser jefe a través de la experiencia y la capacidad de influenciar a los demás (Castro & Martina, 2003).

Se entiende que la importancia del liderazgo radica en la base para poder guiar una organización, pero, ¿Qué tipo de líder o liderazgo es el más apropiado y más acorde para poder emplear un método y estrategia que permita un adecuado funcionamiento?. Para Lewin (1951) un líder es quien tiene la capacidad de influir en otros para lograr un fin valioso, el rol del liderazgo en grupos sociales es fundamental para alcanzar tareas comunes.

Según Lewin et al. (1939) las características llevan a que los estilos de liderazgo puedan manifestarse a través de tres estilos básicos. El primero, como líder Autoritario, quien ejerce de forma “personal”, critica el trabajo de cada individuo, manteniéndose alejado de la participación activa de cada grupo, excepto cuando emite órdenes. El liderazgo Democrático se ejerce a través de acuerdos, interrogantes y políticas de forma grupal, guiando los pasos generales para bosquejar el objetivo del grupo. Por último, el liderazgo Laissez-Faire, se caracteriza por otorgar una libertad total, dejando hacer y permitiendo que la decisión individual o grupal, se adopte sin la participación de ningún líder o autoridad máxima (Lewin et al., 1939).

En el ejercicio del liderazgo influyen las características personales de quien asume este papel. Esto incluye actitudes, valores, comportamientos tanto individuales como grupales, las cuales se relacionan con los propios rasgos de personalidad, generándose así a partir de las propias diferencias individuales. La personalidad según Cattell (1978) corresponde a esas características individuales que nos dicen lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determinada.

10

1

La evolución del estudio de la personalidad bajo la teoría de los rasgos a nivel factorial, incluye entre otros la investigación en torno a 16 factores de la personalidad (Cattell, Cattell, & Cattell, 1993), Cinco grandes (Costa & McCrae, 1992), y el Modelo Alternativo a los Cinco Grandes representado por el cuestionario Zuckerman-Kuhlman-Aluja Personality Questionnaire shortened form (ZKA-PQ/SF, Aluja, Lucas, Blanch, García& García, 2018). Este último mide cinco factores prevalentes de la personalidad (Neuroticismo, Búsqueda de Sensaciones, Agresividad, Extraversión y Actividad).

Desde el punto de vista organizacional los líderes que están en el centro de las organizaciones son los responsables del éxito o el fracaso de estas, por ello resulta imprescindible conocer cuáles son las características personales que se relacionan con los mejores estilos de liderazgo, dado que la falta de eficacia, efectividad, representatividad e irresponsabilidad de los hombres y mujeres que se encuentran en las posiciones de poder de cualquier organización pueden llevarla al fracaso (Nájera-Acuña, Herrera-Salazar, & Pérez-Sisa, 2018).

Al relacionar los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo, es posible visualizar aspectos importantes al momento de ejercer o fortalecer un liderazgo, tal como lo dice Lewin et al. (1939) un líder es quien influye de alguna forma para que los seguidores lleguen a un fin esperado, por lo que relacionar el liderazgo con determinados rasgos de personalidad

pudiera ser útil para perfeccionar los procesos de formación, perfiles de selección y procesos de promoción al interior del Ejército de Chile.

El Ejército de Chile cuenta con un Centro de Liderazgo que tiene como objetivo promover y generar la imagen del líder que desea tener la institución. El liderazgo en el Ejército de Chile, se define como el arte de influir sobre los demás, buscando la adhesión de todos por un ideal, lo que incluye un propósito, dirección y motivación, con el fin de desarrollar una tarea, cumplir una misión y mejorar la organización, sintiéndose al mismo tiempo, satisfechos y realizados. De esta forma se busca que esta nueva mirada se incorpore a la experiencia diaria y el crecimiento dentro de la institución, logrando que superiores, subalternos y el propio individuo, compartan la responsabilidad y el desafío del desarrollo del liderazgo (Ejército de Chile, 2017).

Contar con hombres y mujeres capaces de ejercer estilos eficaces y eficientes se constituye en uno de los principales requisitos de toda organización, como medio para lograr los objetivos, especialmente en el contexto del rol que cumplen las Fuerzas Armadas en un Estado Democrático, por ello el objetivo de esta investigación es evaluar si ¿existe relación entre los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios del Ejército de Chile?

MÉTODO

Esta es una investigación cuantitativa, correlacional y con un diseño no experimental transversal/transeccional (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Fue realizada entre los meses de agosto 2019 y agosto 2020. La muestra quedó constituida por 100 funcionarios del Ejército de Chile, del Campo Militar La Reina del Ejército de Chile. El muestreo fue de tipo intensional no probabilístico.

Para la evaluación de personalidad se utilizó el Zuckerman-Kuhlman-Aluja Personality Questionnaire shortened form (ZKA-PQ/SF, Aluja et al, 2018) que consta de 80 preguntas formuladas de manera afirmativa, con respuestas cerradas en una escala tipo Likert de cuatro opciones que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Dichas preguntas valoran el cómo es que la persona se percibe frente a las afirmaciones que expresa el cuestionario. Cada uno de los 5 factores se encuentra constituido por 4 dimensiones de acuerdo a lo siguiente Neuroticismo NE (NE1:Ansiedad, NE2:Depresión, NE3:Dependencia y NE4:Baja Autoestima); Búsqueda de

Sensaciones SS (SS1:Búsqueda de Emociones y Aventura, SS2:Búsqueda de Experiencias, SS3:Desinhibición y SS4:Susceptibilidad al Aburrimiento/Impulsividad); Agresividad AG (AG1:Agresión Física, AG2 Agresión Verbal, AG3:Ira y AG4 Hostilidad); Extraversión EX (EX1:Emociones Positivas, EX2:Cordialidad Social, EX3:Exhibicionismo y EX4:Sociabilidad); y Actividad AC (AC1:Compulsión al Trabajo, AC2:Actividad General, AC3:Inquietud y AC4:Energía de Trabajo). Este instrumento alcanzó una estructura sólida de cinco factores, con una congruencia de 0,98 frente a la versión completa (Aluja et al., 2018), su validación a población chilena fue realizada por Aluja et al. (2020).

Para medir la variable liderazgo, se empleó la prueba de estilos de liderazgo de Lewin et al. (1939). Este cuestionario consta de 33 afirmaciones con respuestas cerradas en una escala dicotómica (verdadero/falso). El instrumento valora las variables Estilo de liderazgo Autoritario, Democrático y Laissez-Faire o Liderazgo Liberal. La fiabilidad del instrumento arrojó un Alfa de Cronbach de 0.98.

La consistencia interna de los resultados se evaluó mediante el alfa de Cronbach. Las diferencias entre las variables cuantitativas por grupo fueron definidas con la prueba t de Student para aquellos grupos de dos categorías. Para establecer la estructura factorial del cuestionario de personalidad se utilizó un análisis factorial exploratorio (AFE) mediante principal axes (PA) con el método de rotación Varimax. Finalmente, se realizaron diversos análisis de regresión para determinar en qué medida los factores de personalidad explican los estilos de liderazgo, identificando aquellas con una mayor capacidad predictiva.

RESULTADOS

Descriptivos

Del total de la muestra (N=100) el 69% corresponde a hombres y el 31% a mujeres, con edades de entre los 23 y 63 años ($M= 36,39\%$; $DE= 7,95$). Todos son de nacionalidad chilena. El promedio de los años de servicio es de 14,53 años ($DE=7,88$). El 39,0% corresponde a personal de planta y el 61,0% a oficiales, incluyendo los grados desde empleado civil de planta (ECP) hasta coronel (CRL) (Tabla 1).

Consistencia Interna de Alpha, Medias, Desviación Estándar, Curtosis y Asimetría para el Cuestionario ZKAPQ/SF

Tabla 1. Grado de participantes

	Frecuencia	Porcentaje
ECP	1	1,0
PAC	23	23,0
Cabo	2	2,0
Cabo 2	4	4,0
Cabo 1	4	4,0
Sgt. 2	2	2,0
Sgt. 1	1	1,0
Sub Oficial	2	2,0
Teniente	20	20,0
Capitán	29	29,0
Mayor	9	9,0
Tte. Crl.	2	2,0
Coronel	1	1,0
Total	100	100,0

En la Tabla 2 se detallan las medias, desviación estándar, curtosis, asimetría y consistencia interna de Alpha para el cuestionario ZKAPQ/SF. La curtosis y asimetría arrojó valores consistentemente cercanos a cero, lo que indica que tienden a presentar una distribución normal, excepto en las dimensiones de Agresión Física ($S=1,15$), Energía de Trabajo ($S=-1,24$; $K=1,53$), Sociabilidad ($S=-1,10$; $K=1,27$) y Dependencia ($S=1,03$), no obstante la normalidad de estos valores puede ser suficientemente justificada por el tamaño de la muestra ($N=100$), ya que, de acuerdo al teorema del límite central, la distribución de muestras de 100 o más elementos tienden a ser normales, posibilitándose así el uso de estadística inferencial (Hernández et al., 2014).

Tabla 2. Factores y dimensiones de cuestionario de personalidad ZKAPQ-SF
ZKA-PQ/SF Muestra (n=100)

	M	DE	S	K	Alfa
AG1 Agresión física	6,21	2,66	1,15	,33	,81
AG2 Agresión Verbal	9,02	2,51	,20	-,37	,61
AG3 Ira	7,07	2,42	,57	-,33	,73
AG4 Hostilidad	6,95	2,43	,61	-,25	,67
AC1 Compulsión al trabajo	9,12	2,55	,22	-,38	,67
AC2 Actividad General	11,98	2,77	-,69	,19	,81
AC3 Inquietud	9,65	2,52	-,02	-,08	,60
AC4 Energía de trabajo	13,78	2,30	-1,24	1,53	,74
EX1 Emociones Positivas	13,76	2,21	-,96	,49	,68
EX2 Cordialidad Social	12,19	2,90	-,58	-,20	,78
EX3 Exhibicionismo	11,06	2,65	-,30	-,20	,76
EX4 Sociabilidad	13,22	2,39	-1,10	1,27	,72
NE1 Ansiedad	7,11	2,52	,49	-,55	,72
NE2 Depresión	6,60	2,44	,77	-,36	,72
NE3 Dependencia	6,45	2,46	1,03	,58	,76
NE4 Baja Autoestima	6,64	2,54	,77	-,08	,74
SS1Búsqueda de aventura y emoción.	10,89	3,14	-,22	-,77	,71
SS2 Búsqueda de experiencia	11,01	2,59	-,20	-,23	,55
SS3 Desinhibición	8,79	2,64	,17	-,38	,69
SS4.Suscep.Aburrimiento/Impulsividad	8,77	2,48	-,06	-,62	,57

M: Media, DE: Desviación estándar; K: curtosis; S: Asimetría

Tabla 2. Continuación. Factores y dimensiones de cuestionario de personalidad ZKAPQ-SF

ZKA-PQ/SF Muestra (n=100)

	M	DE	S	K	Alfa
Edad	36,39	7,95	1,34	2,02	--
Años de servicio	14,53	7,88	1,34	3,07	--
AG Agresividad	29,25	8,04	,49	-,73	0,87
AC Actividad	44,53	7,63	-,50	,54	0,83
EX Extraversión	50,23	7,79	-,61	,34	0,86
NE Neuroticismo	26,80	8,78	,86	-,002	0,91
SS Búsqueda de sensación	39,46	8,72	-,00	-,18	0,85

M: Media, DE: Desviación estándar; K: curtosis; S: Asimetría

El coeficiente Alfa de fiabilidad de los factores del ZKAPQ/SF, supera el valor de 0,70, considerado como el valor mínimo para que el coeficiente Alfa de Cronbach sea aceptable (Hernández et al., 2010), en la muestra los cinco factores alcanzan 0,91 (NE), 0,87 (AG), 0,86 (EX), 0,85 (SS) y 0,83 (AC).

14

1

Hay 12 facetas del ZKPQ/SF que superan el rango de 0,70 y 8 facetas que se presentan bajo el 0,70. La determinación del alfa de Cronbach se utiliza en escalas unidimensionales de entre tres y veinte ítems, lo que explicaría los valores bajo 0,70 apreciados en las dimensiones de esta muestra, que se componen de 4 ítems por dimensión. No obstante, como el valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se le dará del instrumento (Cortina, 1993; Streiner, 2003), es posible afirmar que la fiabilidad es adecuada para los fines de esta investigación.

Diferencias de Grupos

Las diferencias entre las variables cuantitativas por grupo fueron definidas con la prueba t de Student. Con el objetivo de conocer si existen diferencias significativas a nivel de factores de personalidad, se procedió a comparar el nivel que alcanzan las personas de acuerdo con las diferencias por grupo, en relación con género, redes de apoyo, personal/oficiales y estado civil.

Tabla 3. Diferencia de medias

Factores ZKA-PQ/SF	Género	n	M	DE	T
Neuroticismo	Masculino	69	25,47	7,71	-2,05*
	Femenino	31	29,74	10,34	
Búsqueda de Sensaciones	Masculino	69	41,79	7,93	4,33***
	Femenino	31	34,25	8,27	
Redes de apoyo					
Agresividad	Si	86	29,83	8,23	1,83*
	No	14	25,64	5,82	
Actividad	Si	86	44,08	7,97	-2,23*
	No	14	47,28	4,30	
Personal/oficiales					
Actividad	Personal	39	42,05	7,46	-2,67***
	Oficiales	61	46,11	7,37	

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Con respecto a las diferencias por grupo las mujeres alcanzan un promedio significativamente mayor en el factor de Neuroticismo y los hombres en el factor de Búsqueda de sensaciones. En relación con la existencia o no de redes de apoyo, quienes cuentan con redes de apoyo presentan promedios significativamente mayores en el factor de Agresividad, mientras quienes no cuentan con Redes de apoyo alcanzan promedios significativamente mayores en el factor Actividad. Finalmente, los oficiales presentan promedios significativamente mayores que el resto del personal en el factor Actividad (Tabla 3).

Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

La tabla 4 muestra los resultados del análisis factorial alcanzando una configuración factorial de cinco factores que explican el 74,50 % del total de la varianza. Según la prueba de KMO y Bartlett, alcanza una buena adecuación factorial, dado que están por encima de 0,80, con un Chi-cuadrado de 1107,477 con 190 gl, que resulta ser significativo.

Tabla 4
Matriz de componente rotado

		Neuroticismo	Agresividad	Búsqueda de sensaciones	Extroversión	Actividad
NE1 Ansiedad		,845	,234	,076	-,153	,025
NE2 Depresión		,776	,316	-,061	-,285	-,034
NE3 Dependencia		,870	,041	,029	-,057	,050
NE4 Baja autoestima		,824	,163	-,015	-,177	-,243
AG1 Agresión física		-,020	,672	,379	-,081	-,191
AG2 Agresión verbal		,345	,786	,087	,007	,145
AG3 Ira		,527	,691	,072	-,222	-,142
AG4 Hostilidad		,511	,599	,171	-,171	-,164
SS1 Busqueda de aventuras y emo.		-,187	,120	,793	-,064	,070
SS2 Búsqueda de experiencia		,059	-,058	,829	-,039	,067
SS3 Desinhibición		,084	,171	,831	,090	,119
SS4 Suseptibilidad aburrim/lmp		,102	,182	,658	,084	,049
EX1 Emociones positivas		-,336	-,174	,080	,677	,422
EX2 Cordialidad social		-,338	-,138	-,160	,578	-,068
EX3 Exhibicionismo		,037	-,007	,201	,827	,015
EX4 Sociabilidad		-,464	-,056	-,120	,705	,199
AC1 Compulsion al trabajo		,015	,000	,065	,062	,655
AC2 Actividad general		-,091	-,103	,177	,086	,837
AC3 Inquietud		,145	,120	,441	-,031	,563
AC4 Energía del trabajo		-,177	-,110	-,094	,076	,839
Valor propio		6,12	3,52	1,96	1,40	0,96
% Varianza		30,61	17,63	9,84	7,01	4,84

Valores sobre 0,40 en negrita

Consistencia Interna de Alpha, Medias, Desviación Estándar, Curtosis y Asimetría para el Cuestionario de Liderazgo de Levin (1939).

En la Tabla 5 se detallan las medias, desviación estándar, curtosis, asimetría y consistencia interna de Alpha para el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin. La curtosis y asimetría arrojó valores consistentemente cercanos a cero, lo que indica que tienden a presentar una distribución normal (Hernández et al., 2014).

Tabla 5. Estadísticos descriptivos del test de Liderazgo de Lewin

Muestra (n=100)	M	DE	S	K	Mínimo	Máximo.	Alfa
Liderazgo Autoritario	18,60	2,03	-,59	,00	13,00	22,00	0,56
Liderazgo Democrático	14,02	1,78	,25	-,14	11,00	19,00	0,47
Liderazgo Laissez-Faire	18,11	1,86	-,08	-,78	14,00	22,00	0,46

M: Media, DE: Desviación estándar, S: Asimetría, K: curtosis

El coeficiente Alfa de fiabilidad del cuestionario de liderazgo alcanza un valor total de 0,58.

En el caso de los estilos de liderazgo: el Autoritario fue de 0,56, el estilo Democrático de 0,47 y Laissez-Faire de 0,46, en los tres casos no se alcanza el valor esperado de 0,70, no obstante, como el valor mínimo aceptable del coeficiente de fiabilidad depende de la utilización que se le dará del instrumento (Cortina, 1993; Streiner, 2003), es posible afirmar que la fiabilidad es adecuada para los fines de esta investigación.

Con el objetivo de identificar los estilos de liderazgo predominantes en esta población se procedió a agrupar a los miembros del Ejército de Chile, según si presentan alto o bajo nivel en cada uno de los estilos de liderazgo. Para identificar los grupos se utilizó como criterio de diferenciación el promedio obtenido por la muestra total en cada uno de los estilos de liderazgo.

En un 50,8% de los oficiales predomina un alto estilo de liderazgo Autoritario, mientras que en un 71,8% del personal. El alto estilo de liderazgo Laissez-Faire predomina en 52,5% de los oficiales y sólo en un 41% del personal. Un alto estilo de liderazgo Democrático alcanza valores sobre el promedio en un 46% de los oficiales y en un 28,2% del personal (los porcentajes no suman 100%, porque las personas presentan aspectos de los tres estilos de liderazgo y no sólo de uno).

Diferencias de Grupos

Las diferencias entre los estilos de liderazgo fueron analizadas a través de la prueba t de Student, a partir de cómo se presentan en los grupos divididos por género, redes de apoyo, personal/oficiales y estado civil, resultando ser sólo significativamente mayor el promedio en el Estilo de liderazgo Democrático, en el grupo de los oficiales (Ver tabla 6).

Tabla 6. Diferencia de medias

Estilo de liderazgo	Personal/oficiales	N	M	DE	T
Democrático	Personal	39	13,43	2,01	-2,69*
	Oficiales	61	14,39	1,53	

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Análisis de Regresión

Entre las Tablas 7 y 9 se presentan los análisis de regresión para cada uno de los grupos de variables predictoras. Tal y como se observa, todos los modelos obtenidos para cada uno de los grupos de variables resultan ser pronosticadores significativos de los estilos de liderazgo.

En Tabla 7 se presenta el análisis de regresión de toda la muestra, en función de las dimensiones de la personalidad, llegando a explicar el 23,9% de la variabilidad del estilo de liderazgo Autoritario (R^2 ajustado = 0,239). Atendiendo al signo del Coeficiente Beta, tanto a mayor EX4 Sociabilidad ($\beta=,273$) y mayor SS4 Susceptibilidad al aburrimiento-impulsividad ($\beta=,146$), como a menor AC2 Actividad general ($\beta=-,241$) y menor EX3 Exhibicionismo ($\beta=-,157$), serían pronosticadores significativos de un mayor estilo de liderazgo Autoritario.

Tabla 7. Predicción del estilo de liderazgo Autoritario a partir de las dimensiones de personalidad del ZKA-PQ/SF (n=100)

Variables	B	R2	R2 corregida	Cambio en R2	Cambio en F	F
EX4 Sociabilidad	,273	,103	,094	,103	11,259***	11,259***
AC2 Actividad general	-,241	,204	,188	,101	12,299***	12,428***
EX3 Exhibicionismo	-,157	,239	,215	,035	4,378*	10,033***
SS4 Susceptibilidad al aburrimiento impulsividad	,146	,270	,239	,031	4,011*	8,763***

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

En la Tabla 8 se muestra la capacidad predictiva de las dimensiones de la personalidad, para explicar el estilo de liderazgo Democrático. Tres dimensiones explican el 12% de la variabilidad del estilo de liderazgo Democrático (R^2 ajustado = ,120). Atendiendo al signo del Coeficiente Beta, tanto a menor NE2 Depresión ($\beta=-,185$), menor AC4 Hostilidad ($\beta=-,159$) y a menor EX3 Exhibicionismo ($\beta=-,144$), serían pronosticadores significativos de un mayor estilo de liderazgo Democrático.

Tabla 8. Predicción del estilo de liderazgo Democrático a partir de las dimensiones de personalidad del ZKA-PQ/SF (n=100)

Variables	B	R2	R2 corregida	Cambio en R2	Cambio en F	F
AC4 Energía de trabajo	-,159	,042	,032	,062	4,305*	4,305*
NE2 Depresión	-,185	,104	,085	,043	6,672*	5,613**
EX3 Exhibicionismo	-,144	,147	,120	,042	4,817*	5,495**

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

En la Tabla 9 se presenta la capacidad que alcanzan las dimensiones de la personalidad para predecir el estilo de liderazgo Laissez-Faire. Dos dimensiones explican el 9,5% de la variabilidad del estilo de liderazgo Laissez-Faire (R^2 ajustado=.095). Atendiendo al signo del Coeficiente Beta, tanto a mayor AG1 Agresión física ($\beta= .175$) y menor NE3 Dependencia ($\beta= -.174$) serían pronosticadores significativos de un mayor estilo de liderazgo Laissez-Faire.

Tabla 9. Predicción del estilo de liderazgo Laissez-Faire a partir de las dimensiones de personalidad del ZKA-PQ/SF (n=100)

Variables	B	R2	R2 corregida	Cambio en R2	Cambio en F	F
NE3 Dependencia	-.174	.053	.043	.061	5,468*	5,468*
AG1 Agresión física	.175	.114	.095	.053	6,646*	6,214**

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

Dimensiones de la Personalidad y los Estilos de Liderazgo Diferenciando Entre Personal y Oficiales.

Con la finalidad de establecer si existen diferencias en la capacidad predictiva de los rasgos de personalidad entre oficiales y el resto del personal, se repitieron los análisis de regresión realizados con el objetivo de detectar los mejores pronosticadores de los estilos de liderazgo a partir de las dimensiones de personalidad.

En la Tabla 10, a través de modelos independientes para oficiales y personal, se muestra la capacidad predictiva de las dimensiones de la personalidad para el estilo de liderazgo Autoritario. En el caso de los oficiales se explica un 18,9% de la variabilidad por una mayor Sociabilidad (EX4, $\beta= .363$), mientras que en el caso del personal un 7,6% se explica por un menor Exhibicionismo (EX3, $\beta= -.239$).

Tabla 10

Predicción de las dimensiones de la personalidad sobre el estilo de liderazgo Autoritario diferenciado entre personal y oficiales (modelos independientes)

Grupo	Variables	B	R2	R2 corregida	Cambio en R2	Cambio en F	F
Personal	EX3 Exhibicionismo	-.239	.100	.76	.100	4,128*	4,128*
Oficiales	EX4 Sociabilidad	.363	.202	.189	.202	14,968***	14,968***

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

En la Tabla 11, se presenta la capacidad predictiva de las dimensiones de la personalidad, para el estilo de liderazgo Democrático, dividido entre personal y oficiales. En el caso del personal se explica un 33,9% de la variabilidad en el liderazgo Democrático a partir de menor Actividad General (AC2, $\beta = -.349$) y mayor Cordialidad Social (EX2, $\beta = .260$). Mientras que en los oficiales se explica un 13,6% en la variabilidad del liderazgo Democrático a menor Baja Autoestima (NE4, $\beta = -.182$) y menor Cordialidad Social (EX2 $\beta = -.160$).

Tabla 11

Predicción de las dimensiones de la personalidad sobre el estilo de liderazgo Democrático diferenciado entre personal y oficiales (modelos independientes)

	Variables	B	R2	R2 corregida	Cambio en R2	Cambio en F	F
Personal	AC2 Actividad General	-.349	,274	,254	,274	13,947***	13,947***
	EX2 Cordialidad Social	,260	,374	,339	,100	5,736*	10,734***
Oficiales	NE4 Baja Autoestima	-,182	,082	,067	,082	5,302*	5,302*
	EX2 Cordialidad Social	-,160	,165	,136	,083	5,740*	5,734***

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

20

1

Finalmente, en Tabla 12 se muestra la capacidad predictiva de las dimensiones de personalidad para predecir estilo de liderazgo Laissez-Faire, entre oficiales y personal. Dos dimensiones de personalidad explican un 24,3% de la capacidad predictiva para el personal, a menor Exhibicionismo (EX3, $\beta = -.327$) y mayor Energía de trabajo (AC4, $\beta = .253$) mayor liderazgo Laissez-Faire. Mientras que para los oficiales también dos dimensiones explicarían un 26,5% de la variabilidad, a mayor Agresión Física (AG1, $\beta = .318$) y menor Ira (AG3, $\beta = -.284$) mayor liderazgo Laissez-Faire.

DISCUSIÓN

Se dio cumplimiento al objetivo de esta investigación, logrando establecer que existe relación entre los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo (Autoritario, Democrático y Laissez-Faire) que utilizan los funcionarios del Ejército de Chile. Los rasgos de personalidad, que mayor relación presentan con los estilos de liderazgo son Sociabilidad, Actividad General, Exhibicionismo, Susceptibilidad al Aburrimiento, Energía de Trabajo, Depresión, Dependencia y Agresión Física.

El test de Estilos de Liderazgo (Lewin et al., 1939) arrojó un Alfa de Cronbach total de 0,58. La baja confiabilidad del test de estilos de liderazgo,

aplicado al Ejército de Chile pudiera estar relacionado con sesgos que pueden presentar los funcionarios acorde a su cultura institucional (Kohan et al., 2006). En el caso del Cuestionario de Personalidad de Zuckerman, Kuhlman y Aluja ZKA-PQ/SF (Aluja et al., 2018, 2020), alcanzó una confiabilidad cercana a 0,90 similar a lo descrito en otras investigaciones (Aluja et al., 2010, 2018; 2020).

En cuanto a los rasgos de personalidad que presenta el personal del Ejército de Chile, las mujeres alcanzan un promedio significativamente mayor en el factor de Neuroticismo, y los hombres en el factor de Búsqueda de Sensaciones, tal como ya ha sido descrito en otras investigaciones (Aluja et al., 2010; Chapman et al., 2007; Costa et al., 2001; McCrae, 2002). A las mujeres con alto Neuroticismo se les hace más difícil tomar decisiones de manera autónoma, necesitan la aprobación y el consejo de los demás y en general buscan afecto, apoyo, amor y cuidados. Mientras que los hombres con alto puntaje en la dimensión de Búsqueda de Sensaciones demuestran disposición a arriesgarse, involucrándose en actividades de aventura y riesgo.

En relación con la existencia de Redes de Apoyo, quienes cuentan con redes alcanzaron un promedio significativamente mayor en el Factor de Agresividad, frente a los que no cuentan con ellas. Esta diferencia no se encuentre descrita en la literatura, ni tampoco aparece un vínculo racional que permita explicarla, siendo materia de futuras investigaciones.

Por su parte, quienes no cuentan con redes de apoyo, alcanzaron promedios significativamente mayores en el Factor Actividad, lo mismo sucede con el grupo de oficiales. Es decir, tanto los oficiales como quienes no cuentan con redes de apoyo, se enfocan y priorizan mucho su trabajo, intentando realizarlo de forma eficiente y rápida.

En cuanto a los estilos de liderazgo que utiliza el personal del Ejército de Chile, se encontró que utilizan diferentes estrategias que incluyen acciones de los tres tipos de liderazgo aquí evaluados, no obstante, el estilo de liderazgo más utilizado es el Autoritario, tal como se ha encontrado en otras investigaciones (Jiménez, 2017; Hernández, 2016). El 59% utiliza predominantemente un estilo de liderazgo Autoritario, un 48% emplea predominantemente el estilo de liderazgo Laissez-Faire y un 39% el Democrático. El empleo de diferentes tipos de liderazgo en este grupo de integrantes del Ejército facilita la integración, fomenta el trabajo en equipo, permite la participación activa mediante el diálogo e incrementa la satisfacción de un trabajo en conjunto, tal como lo señalan otras investigaciones (Castro & Martina, 2003; Fierro & Villalva, 2017).

Las diferencias entre personal y oficiales pudieran estar relacionadas con la existencia de diferentes percepciones sobre el prototipo del líder en el ámbito militar, que de acuerdo con lo descrito por Castro y Martina (2003), el personal a diferencia de los oficiales asocia el concepto liderazgo a un compromiso a través de la obediencia. Para los oficiales el concepto y la ejecución de un liderazgo se sustenta en el supuesto de que todas las interrogantes, políticas y acuerdos son una cuestión de discusión y decisión grupal, alentadas y asistidas por el líder (Castro & Martina, 2003). Dentro de esta investigación los oficiales alcanzaron un promedio significativamente mayor en el estilo de liderazgo Democrático que el nivel que presenta el personal, lo que resulta positivo dado que el predominio de este estilo genera beneficios para la convivencia en grupo, el clima organizacional y el manejo del estrés, entre otras (Ramírez, 2017; Campos, 2012; Medina & Vicuña, 2018).

El predominio del estilo de liderazgo Democrático entre los oficiales, es coincidente con lo que propone el Ejército de Chile (2017, 2018), al plantear que el liderazgo Democrático es el indicado para ser aplicado a su institución. Este fenómeno podría ser eventualmente el resultado del cambio de visión y de paradigma que el Ejército de Chile lleva consigo desde hace algunos años atrás, fortaleciendo a sus líderes desde una mirada inclusiva y con un sentido de trabajo grupal, visión que se ha materializado en la creación de un Centro de Liderazgo del Ejército en el año 2015.

En torno a la relación que existe entre liderazgo y los rasgos de personalidad, en esta investigación se encontró que las dimensiones de personalidad del ZKA-PQ/SF predicen los estilos de liderazgo de Kurt Lewin (Lewin et al., 1939).

En cuanto a personalidad las dimensiones de Sociabilidad (EX4), Actividad General (AC2), Exhibicionismo (EX3) y Susceptibilidad al Aburrimiento e Impulsividad (SS4), predicen en un 23% el liderazgo Autoritario. Este estilo se asocia a un mayor nivel de Sociabilidad, es decir, se presenta en personas que se caracterizan por ser muy activos socialmente, participativas, que les gusta estar en grupo, tanto en el trabajo como en el ocio, enganchan fácilmente en una conversación y resultan ser muy sociables. En cuanto a la mayor Susceptibilidad al Aburrimiento e Impulsividad, esta implica que no toleran bien el aburrimiento, prefiriendo actividades distintas y excitantes, son más bien impulsivos, impacientes y poco reflexivos, a menudo toman decisiones de forma premeditada y luego se arrepienten. En el caso de Actividad General y Exhibicionismo, el estilo de liderazgo Autoritario se relaciona con una menor presencia de estos

rasgos, es decir, se presenta en personas con actitudes relajadas o lentas en el trabajo, son más bien reservadas, les incomoda hablar en público y evitan llamar la atención (Aluja et al., 2020).

Por otra parte, las dimensiones de personalidad Energía de Trabajo (AC4), Depresión (NE2) y Exhibicionismo (EX3) predicen en un 12% el estilo de liderazgo Democrático. Este estilo se asocia a una menor presencia del rasgo Energía de Trabajo, es decir se trata de personas que se caracterizan por ser más bien relajados y más lentos en sus quehaceres. Un menor nivel de Depresión, indica además que el liderazgo Democrático, se presenta en personas con un buen autoconcepto, individuos que se sienten capaces y seguros, con actitudes positivas y con confianza en su propia capacidad. Finalmente, se requiere de un menor nivel de Exhibicionismo para ejercer el liderazgo Democrático, es decir, son personas que no necesitan llamar la atención de otros, rasgos que deberían ser considerados al momento de generar perfiles para la selección de personal (Aluja et al., 2020).

Así también, las dimensiones de personalidad Dependencia (NE3) y Agresión Física (AG1), predicen en un 9% el estilo de liderazgo Laissez-Faire. Este estilo se asocia a un mayor nivel o presencia de Agresión Física, esto quiere decir, personas que tienden a ser agresivas cuando alguien se les insinúa o provoca, lo que se expresa principalmente a través de la fuerza física. En el caso del factor Dependencia, el estilo de liderazgo Laissez-Faire se relaciona con una menor presencia de este rasgo, lo que se interpreta como personas autosuficientes, tranquilas y que saben lo que quieren, no dependen de otro y no les preocupa lo que los demás piensen de ellos, mostrando así una gran seguridad en sí mismos (Aluja et al., 2020).

En relación con el estilo de liderazgo Autoritario, este aumenta ante una menor presencia de Exhibicionismo (EX3) en el personal, y en el caso de los oficiales ante un mayor nivel de Sociabilidad (EX4). El liderazgo Democrático aumenta en el personal ante un menor nivel de Actividad General (AC2) y mayor Cordialidad Social (EX2), mientras que en el caso de los oficiales el Liderazgo Democrático aumenta ante una menor presencia de Baja Autoestima (NE4) y menor Cordialidad Social (EX2). Desde la perspectiva de la teoría de los rasgos de personalidad, al considerar estrategias que faciliten el desarrollo de un liderazgo Democrático, por ser el estilo recomendado por el Centro de Liderazgo del Ejército (Ejército de Chile, 2017, 2018), en el caso del personal, se deben implementar estrategias destinadas a disminuir la Actividad General (AC2) y aumentar la Cordialidad Social (EX2). Mientras que en el caso de los Oficiales se

debe disminuir la Baja Autoestima (NE4) y la baja Cordialidad Social (EX2), lo que permitiría fortalecer un estilo de liderazgo Democrático.

Finalmente, en el estilo de liderazgo Laissez-Faire, en el caso del personal, encontramos que se asocia con un menor Exhibicionismo (EX3). Además de una mayor presencia de Energía de Trabajo (AC4). En los oficiales, este estilo se relaciona con un mayor nivel de Agresión Física (AG1) y un menor nivel de Ira (AG3).

Del análisis de las diferencias por grupo, el grado (oficiales y personal), los oficiales presentan promedios significativamente superiores que el resto del personal en el factor Actividad, lo que significa que son personas muy dedicadas al trabajo y que consideran esto como lo más importante en la vida, trabajan de una forma compulsiva, están llenos de energía, son activos y trabajadores. En el caso de la variable género, las mujeres alcanzan promedios significativamente mayores en el factor Neuroticismo, es decir, las mujeres tienden a ser personas sensibles, algo inseguras e insatisfechas. En el caso de los hombres presentaron promedios significativamente mayores en el factor de Búsqueda de Sensaciones, lo que significa que son buscadores de riesgos y aventuras, están dispuestos a arriesgarse y resultan ser personas algo impulsivas, que no toleran bien el aburrimiento.

Aun cuando estos resultados deberían ser verificados con una muestra mayor, probabilística y representativa, equiparando las diferencias de género, grado y antigüedad, tales datos podrían ser considerados en la elaboración de los perfiles de selección. Además, podría resultar conveniente intentar potenciar los rasgos de personalidad que se asocian al Liderazgo Democrático, a través de los procesos de formación o especialización, como parte de un plan piloto que cumpla con los lineamientos del Centro de Liderazgo del Ejército (Ejército de Chile, 2017, 2018).

Financiamiento: Fondos propios

Conflictos de interés: Los autores declaran no tener algún conflicto de interés

Recibido: 22 febrero de 2021

Aprobado: 03 de mayo de 2021

REFERENCIAS

- Aluja, A., Kuhlman, M., & Zuckerman, M. (2010). Development of the Zuckerman-Kuhlman-Aluja Personality Questionnaire (ZKA-PQ): A factor/facet version of the Zuckerman-Kuhlman Personality Questionnaire (ZKPQ). *Journal of Personality Assessment*, 92, 416-431.
- Aluja, A., Lucas, I., Blanch, A., García, O., & García, L. F. (2018). The Zuckerman-Kuhlman Aluja Personality Questionnaire shortened form (ZKA-PQ/SF). *Personality and Individual Differences*, 134, 174-181.
- Aluja, A., Rossier, J., Oumar, B., García, L. F., Bellaj, T., Ostendorf, F..., & Čekrlija, Đ. (2020). Multicultural Validation of the Zuckerman–Kuhlman–Aluja Personality Questionnaire Shortened Form (ZKA-PQ/SF) Across 18 Countries. *Assessment*, 27(4), 728-748.
- Campos, L. R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla-Región Callao*. Tesis de Grado Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1127/1/2012_Campos_Estilo%20de%20liderazgo%20directivo%20y%20clima%20organizacional%20en%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20del%20distrito%20de%20Ventanilla.pdf
- Castro, A., & Martina, M. (2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de psicología*, 78, 63-79.
- Cattell, R. B., Cattell, A. K., & Cattell, H. E. P. (1993). 16PF. *Institute for Personality and Aptitude Testing*, Champaign, IL.
- Cattell, R. B. (1978). Fixing the number of factors: The most practicable psychometric procedures. In The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences (pp. 72-91). Boston, Springer.
- Chapman, B.P., Duberstein, P.R., Sorensen, S., & Lyness, J.M. (2007), "Gender differences in Five Factor Model personality traits in an elderly cohort: extension of robust and surprising findings to an older generation", *Personality and Individual Differences*, 43, 1594-603.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98-104.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *NEO Personality Inventory (NEO- PI-R)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T., Terracciano, A. & McCrae, R.R. (2001), "Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings", *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 322-31.
- Ejército de Chile (2017) Tu guía personal de atributos y competencias para el liderazgo. *Centro de Liderazgo del Ejército de Chile*. Recuperado de https://cle.ejercito.cl/pdf/GUIA_ATRIB_COMP_04JUL2017.pdf

Ejército de Chile (2018) *Manual Ethos del Ejército de Chile*. División de educación (1^ºed., pp 13-14). Recuperado de <https://cle.ejercito.cl/pdf/MOLD-02005%20ETHOS%20DEL%20EJERCITO%20DE%20CHILE%20.pdf>

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 155-162.

Hernández, B. (2016). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora huehuetea de centro de occidente*, SA (Doctoral dissertation, Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus de Huehuetenango.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill. México, McGraw-Hill.

Jiménez, E. (2017). *Liderazgo desde la percepción del personal de técnicos y sub oficiales de una dependencia militar de Lima*. (Tesis inédita para maestría). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1501/EJIMENEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

26

Kohan, N., & Macbeth, G. (2006). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *Revista de Psicología*, 2(3), 55-70.

1

Lewin, K (1951). *La teoría del campo en las ciencias sociales*. Madrid, Editorial Paidos.

Lewin, K., Lippitt, R & White, R (1939) Patrones de comportamiento agresivo en “climas sociales” creados experimentalmente, *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299.

McCrae, R.R. (2002), “NEO-PI-R data from 36 cultures: further intercultural comparisons”, in McCrae, R.R. and Allik, J. (Eds), *The Five-factor Model of Personality across Cultures*, Kluwer Academic/Plenum. New York, NY, pp. 105-25.

Medina-Salgado, A. B., & Vicuña-Peri, L. A. (2018). Percepción de los estilos de liderazgo y el estrés laboral en los trabajadores de una empresa financiera privada de Lima, Perú. *Paideia XXI*, 8(2), 265-300.

Nájera-Acuña, S., Herrera-Salazar, P., & Pérez-Sisa, F. (2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 70-75.

Ramírez, Y. V. (2017). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima*. Lima, Perú.

Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of personality assessment*, 80(3), 217-222.