



## Trabajo Fin de Grado

# MODELOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL EXTRAPOLABLES A UNA UNIDAD TIPO COMPAÑÍA/BATERÍA

Jaime Carramiñana Agutín

Director académico: Belinda López Galán

Director militar: Alberto Aznar Calavia

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022





## Agradecimientos

Quisiera expresar mi agradecimiento por su implicación y ayuda con el presente trabajo a mi directora académica, Dra. Dña Belinda López Galán, profesora del Centro Universitario de la Defensa; a mi director militar, Capitán D. Alberto Aznar Calavia, Capitán del Regimiento de Artillería de Campaña nº20; y al Teniente D. Daniel Palacios Pérez, jefe de la sección de enlace de la Batería de Plana del Grupo de Artillería de Campaña I/20, del cual fue una de las secciones donde estuve realizando las Prácticas Externas.

Asimismo, debo agradecer el buen trato y la acogida a todo el personal del Regimiento de Artillería de Campaña nº20 perteneciente a la Brigada "Aragón" I, cuyas enseñanzas y voluntariedad para mi trabajo de investigación durante el periodo de prácticas fueron muy útiles. Finalmente, agradezco profundamente a mi familia, por su aliento e inspiración diaria e este ilusionante camino que es la carrera de las armas.





## RESUMEN

La importancia del liderazgo en los conflictos armados es conocida desde hace tiempo, en la antigüedad las grandes victorias iban de la mano de los grandes líderes. En la actualidad los conflictos han evolucionado a situaciones de incertidumbre y cambios constantes, donde son necesarios líderes en todos los niveles. Es por ello que los ejércitos modernos no paran de buscar la fórmula correcta para desarrollar el liderazgo más idóneo.

Estudiar las teorías del liderazgo de los autores más representativos de cada época, analizar los estilos más predominantes de una unidad militar, conocer las carencias del liderazgo de los mandos de esa unidad militar y proponer los elementos necesarios para el desarrollo de un programa de entrenamiento de liderazgo son los principales objetivos de este trabajo de investigación.

Las herramientas de investigación llevadas a cabo son la aplicación del cuestionario MLQ-5X a una muestra de 47 mandos destinados en el Regimiento de Artillería de Campaña nº20 en el que se desarrollaron las prácticas externas, y la entrevista de preguntas abiertas a un grupo de 6 mandos pertenecientes a la misma unidad.

Las conclusiones obtenidas muestran la predominancia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en los mandos de la unidad, mientras que el estilo laissez faire apenas tiene representación en las unidades. También se observó la correlación positiva entre los estilos de liderazgo anteriormente mencionados y la satisfacción, la efectividad y el esfuerzo extra de los liderados.

Finalmente, para desarrollar un programa de entrenamiento de liderazgo se estudió las carencias de liderazgo actual y especialmente los aspectos a mejorar para acercarnos a la idea del liderazgo 2035 descrito por el Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra como uno de los objetivos principales de la futura estrategia 2035.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, Regimiento Artillería de Campaña, Ejército 2035.



## ABSTRACT

The importance of leadership in armed conflicts has been known for a long time. Since ancient times the great victories went hand in hand with the great leaders. That is why modern armies are looking for the correct way to develop the most suitable leadership.

The main objectives of this research work are to study the most representative leadership theories throughout the years, to analyse the leadership models of a military unit, to find out the commander's lack of leadership, and to suggest the necessary items to develop a leadership training program.

The research tools used were the MLQ-5X questionnaire to a sample of 46 commanders assigned to the 20th Field Artillery Regiment where practices took place, and an open question interview with a group of 6 commanders of this military unit

The conclusions obtained show a predominance in transformational and transactional leadership styles in the commanders of the unit. On the other hand laissez faire style barely has representation in the units. However, a positive correlation between leadership styles mentioned previously, as well as the satisfaction, effectiveness and extra effort of those who were led was also observed.

Finally, to develop a leadership training program, it is necessary to study the defaults of current leadership and focus on the aspects to be improved in order to get closer to the idea of leadership 2035 described by Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra as one of the main objectives of the future 2035 strategy.

## KEYWORDS

Transformational leadership, transactional leadership, Field Artillery Regiment, Army 2035



# INDICE DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>I</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>INDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>V</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>VII</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>IX</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE .....	3
2.2. METODOLOGÍA .....	3
2.2.1. Cuestionario MLQ-5X .....	4
2.2.2. Entrevista a los mandos del RACA 20 .....	5
<b>3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
3.1. Concepto de liderazgo .....	6
3.2. Teorías del liderazgo .....	7
3.3. Clasificación de los tipos de liderazgo .....	8
3.4. Importancia del liderazgo en las Fuerzas Armadas .....	12
<b>4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS .....</b>	<b>15</b>
4.1. Cuestionario MLQ-5X .....	15
4.1.1. Caracterización de la muestra.....	15
4.1.2. Estilos de liderazgo predominante en el RACA 20. ....	15
4.2. Entrevistas a los mandos del RACA 20.....	18
4.2.1. Caracterización de la muestra.....	18
4.2.2. Análisis DAFO .....	19
4.3. Programa de entrenamiento de liderazgo .....	21
4.3.1. Elementos fundamentales de un programa de liderazgo en una unidad de tipo compañía/batería .....	23
<b>5. CONCLUSIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>28</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>



<b>ANEXO I CUESTIONARIO MLQ-5X .....</b>	<b>2</b>
<b>ANEXO II ENTREVISTA A LOS MANDOS DEL RACA 20.....</b>	<b>6</b>
<b>ANEXO III ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS PREGUNTAS AGRUPADAS SEGÚN EL ESTILO DE LIDERAZGO. ....</b>	<b>8</b>
<b>ANEXO IV CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA DEL CUESTIONARIO MLQ-5X .....</b>	<b>11</b>



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teorías, autores y estilos de liderazgo según la época.....	11
Figura 2 Rangos de edad de la muestra aplicada a la entrevista.....	18
Figura 3 Años de servicio en el ET y años en la unidad RACA20 de la muestra de la entrevista. .....	19
Figura 4 Matriz DAFO. ....	21



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo Jerárquico de Nueve Variables. ....	4
Tabla 2 Competencias de los líderes militares del Ejército de Tierra. ....	13
Tabla 3 Estilos de liderazgo y variables con sus medias y desviaciones típicas. ....	15
Tabla 4 Correlación entre estilos de liderazgo y variables. ....	16
Tabla 5 Correlación entre los 3 niveles de Satisfacción (S) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF). .....	17
Tabla 6 Correlación entre los 3 niveles de la variable Esfuerzo Extra (EE) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF). ....	17
Tabla 7 Correlación entre los 3 niveles de la variable Efectividad (E) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF). ....	18



## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ET	Ejército de Tierra
RACA 20	Regimiento de Artillería de Campaña nº20
FAS	Fuerzas Armadas
UE	Unión Europea
ONU	Naciones Unidas
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte
DAFO	Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades
JEME	Jefe del Estado Mayor de la Defensa.
GACA	Grupo de Artillería de Campaña
AGM	Academia General Militar
UME	Unidad Militar de Emergencia



# 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas más exitosas están analizando nuevas herramientas de dirección que ayuden a potenciar y maximizar sus recursos humanos. Debido al cambio continuo del entorno, las empresas han detectado la necesidad de formar líderes flexibles con una gran capacidad de adaptación, capaces de guiar al verdadero motor de la empresa y sacar a la luz las habilidades de sus empleados. La dirección debe ser capaz de canalizar eficazmente sus esfuerzos en la consecución de objetivos mediante la explotación de los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de formación y sacar a la luz esas habilidades escondidas en su interior, que han aprendido en su formación (Esteban Alonso, 2012).

Este trabajo se centrará en estudio del liderazgo. Entendiéndose por líder como aquel que consigue convencer con razones y persuadir con sus habilidades a una serie de personas para conformar un grupo. Este líder es responsable de la toma las decisiones que garantizan la supervivencia de dicho grupo y el cumplimiento de los objetivos (Laguna Gil, 2014).

En el escenario militar, el liderazgo resulta fundamental teniendo en cuenta la propia estructura del Ejercito de Tierra (ET), piramidal y jerarquizada, en la que el superior decide y los subordinados ejecutan. Esto hace que la figura del jefe tenga que ser lo más parecido posible a la de un líder para que la toma de decisiones sea eficiente, tanto en el cumplimiento de los objetivos como en la relación con sus subordinados (Gil Lara, 2022).

Además, el entorno actual en el que opera el Ejercito de Tierra los jefes de sección y compañía cuentan con una serie de conocimiento teóricos y prácticos en materia de liderazgo para desarrollar su función principal que es la toma de decisiones; ya que cuando se es desplegado en zona de operaciones, una decisión puede dar como resultado la vida o la muerte del personal. Por ello, el ET invierte tiempo y dinero en formar a su personal en materia de liderazgo dentro de sus academias (Aznar Calavia, 2021).

A la hora de hablar de líderes se viene a la mente grandes figuras de la antigüedad como Alejandro Magno, Aníbal, Julio Cesar o Napoleón, estos personajes consiguieron sacar lo mejor de sus subordinados para conseguir objetivos en su tiempo impensables (Gutiérrez Muñoz , 2015).

Sin embargo, en la actualidad los referentes empresariales son Jeff Bezos, fundador de Amazon o Bill Gates creador de Microsoft que lideran las empresas más poderosas e influyentes del mundo. En este sentido, entender cómo funcionan este tipo de empresas, qué clima organizacional tienen y como los que toman las decisiones dentro de estas empresas lideran a sus subordinados, puede ser de utilidad para el ET. A demás, en la actualidad, el ET ya está trabajando en el proyecto “Fuerza 35” con el fin de conseguir unas fuerzas armadas más eficaces y cohesionadas para poder realizar interoperaciones con los países aliados y poder adáptanos al ritmo rápido de innovación, para esto se necesita el apoyo empresarial. Por esta razón resulta muy interesante que el ET se acerque a la forma de trabajar de las empresas del sector tecnológico e industrial.

Desde una visión global, la idea de fusionar la forma de trabajar de las unidades militares con la forma de liderar y organizar de las empresas más exitosas, podría ser la clave para una mejora a la hora de operar tanto en las operaciones militares como en la instrucción en territorio nacional.

El presente trabajo explora la posible efectividad de extrapolar los modelos de liderazgo empresarial al ámbito militar del ET y más concretamente a una unidad tipo compañía o batería.



El tema será abordado en tres partes. En una primera parte se presenta el contexto y se establecen los objetivos generales y específicos. En esta parte se realiza una revisión bibliográfica sobre el concepto de Liderazgo, y sus antecedentes históricos, desde la teoría del gran hombre a las teorías contemporáneas. A continuación, se describen los tipos de liderazgo desde diferentes perspectivas y se analiza la importancia del liderazgo en las Fuerzas Armadas (FAS).

A continuación, se describe la metodología empleada en el trabajo. Para la obtención de información de los antecedentes y del marco teórico se han utilizado una serie de artículos científicos, trabajos fin de grado y trabajos fin de master. Además, se ha implementado una serie de encuestas y cuestionarios realizados tanto a los tenientes y capitanes del grupo de artillería de campaña, como al personal de tropa y suboficiales. En particular, se aplicó, al personal de la unidad, el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ-5Q) para determinar el tipo de liderazgo más adecuado para liderar a una sección.

Finalmente, se presentan los resultados obtenidos y se realizan conclusiones entorno a la compatibilidad de los modelos de liderazgo empresarial con la forma de trabajar de las pequeñas unidades militares. Además, se propone la introducción experimental de medidas para incrementar la capacidades de liderazgo más apropiado, mediante los elementos fundamentales que un entrenamiento específico en liderazgo debe tener.



## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este apartado se presentan los objetivos que tiene el presente estudio, tanto generales como más específicos y los métodos y herramientas empleados para alcanzarlos.

### 2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de este trabajo es analizar el grado de aplicabilidad de los modelos de liderazgo empresarial a la forma de trabajar de los mandos de las unidades militares en concreto las compañías o baterías. Por ende, en este trabajo se propone analizar cada una de las teorías del liderazgo, identificar las carencias de los mandos del ejército y estudiar qué modelo de liderazgo es el idóneo.

Para lograr dicho objetivo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el marco conceptual de las teorías modernas de liderazgo empresarial aplicables a las Fuerzas Armadas.
- Analizar el estilo de liderazgo predominante en el Regimiento de Artillería de Campaña nº20 (RACA 20).
- Determinar la situación interna y externa que pueda condicionar la implantación de un modelo de liderazgo que optimice los resultados del Regimiento de Artillería de Campaña nº20 (RACA 20).
- Establecer los elementos fundamentales de un programa de entrenamiento en liderazgo aplicable al Regimiento de Artillería de Campaña nº20 (RACA 20).

### 2.2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se emplearon métodos cualitativos y cuantitativos. En particular, se recopiló información secundaria mediante una revisión bibliográfica. Para ello se ha utilizado portales como biblioteca Unizar y Google Scholar, a partir de los cuales se obtuvieron artículos científicos, trabajos fin de grado y trabajos fin de master de distintas universidades relacionados con el liderazgo militar y empresarial. Con esta revisión de la bibliografía se estableció el marco conceptual relativo al liderazgo que permitió contextualizar el alcance de este trabajo.

La estrategia de la búsqueda bibliográfica se llevó a cabo en cuatro pasos:

1. Desarrollo de la cuestión de la búsqueda. Se quería tener textos científicos (Libros, artículos, tesis, etc.) relacionados con nuestros objetivos.
2. Selección de las palabras claves. Se eligió la palabra Liderazgo, liderazgo evolución, liderazgo y empresa, liderazgo y militar.
3. Elección de las bases de datos. Portales de Unizar y Google scholar.
4. Evaluación de los textos. Primero se seleccionaron los títulos más adecuados en función de las palabras claves, el segundo criterio de selección se realizó teniendo en cuenta el contenido del resumen en el caso de los artículos.

Por otra parte, se obtuvo información primaria, recogida de los mandos superiores y medios que tienen personal subordinado a su cargo de las baterías del Regimiento de Artillería de Campaña nº20 (RACA 20). En concreto se aplicó, el cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5x que consta de 82 preguntas, al personal de las baterías del RACA 20 lo que permitió



determinar las características predominantes del estilo de liderazgo en la unidad.

### 2.2.1. Cuestionario MLQ-5X

El Cuestionario Multifactorial de liderazgo (MLQ 5X) (Anexo I) es un instrumento que desarrolló por Bernard Bass en 1985 y que posteriormente fue modificado por Bass y Avolio en 1995 dando lugar a la forma corta del MLQ 5X. Este cuestionario estructura las actitudes y comportamientos que caracteriza a los diferentes estilos de liderazgo enmarcados en las teorías contemporáneas (Carmiña , 2020). El cuestionario está estructurado por tres variables de alto orden que son: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y liderazgo Correctivo/Evitador (Tabla 1). El liderazgo transformacional a su vez consta de cinco variables, el liderazgo transaccional consta de tres variables y el Liderazgo Correctivo/Evitador de una variable (Tabla 1).

*Tabla 1 Modelo Jerárquico de Nueve Variables.*

Estilo de liderazgo	Variables
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia Idealizada Atribuida</li> <li>- Influencia Idealizada Conductual</li> <li>- Motivación Inspiracional</li> <li>- Estimulación Intelectual</li> <li>- Consideración Individualizada</li> </ul>
Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recompensa Contingente</li> <li>- Dirección por Excepción Activa</li> <li>- Dirección por Excepción Pasiva</li> </ul>
Liderazgo Correctivo/Evitador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de liderazgo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia.*

El cuestionario presenta 82 afirmaciones sobre los diferentes comportamientos que deben ser evaluados mediante una escala Likert de 5 puntos donde 0 indica nunca, 1 indica rara vez, 2 indica a veces, 3 indica a menudo y 4 indica frecuentemente. Dentro de estas 82 afirmaciones, hay mezclados diferentes grupos de afirmaciones, cada grupo se centra en evaluar un estilo de liderazgo en concreto. Por ejemplo, las afirmaciones 5, 7, 28, 33, 54, 66, 75 y 78 tratan de analizar el nivel de liderazgo correctivo/evitador o laissez-faire (Anexo III)

De esta manera, según las puntuaciones que obtienen cada uno de los encuestados en cada uno de los diferentes grupos de preguntas que evalúan cada uno de los estilos de liderazgo, se extraerá la puntuación total alcanzada que permitirá deducir que estilos predominan en los encuestados, es decir, en los mandos del RACA 20. Además, a partir de estas afirmaciones se procede a evaluar cómo influyen los estilos de liderazgo en el grado de satisfacción, de efectividad y de esfuerzo extra de los subordinados. De esta manera si las puntuaciones son altas en un estilo de liderazgo en cuestión quiere decir que el encuestado aplica más ese estilo del liderazgo en el ejercicio de su mando.

Este cuestionario MLQ-5X fue distribuido entre los participantes empleando la herramienta digital “Google Formularios” a través de un enlace web enviado al personal designado, esta herramienta también fue útil para guardar las respuestas dadas. Se seleccionaron mandos de las escalas de oficiales y suboficiales pertenecientes a diferentes baterías del Grupo de Artillería de Campaña (GACA) I/20 previa autorización del jefe de grupo.

El objetivo de este cuestionario es estudiar que estilos de liderazgo predominan en los mandos de la unidad. Para ello se pidió a los participantes máxima sinceridad en las respuestas.



Por último, y mediante paquetes estadísticos como STATA 12 se elaboró una tabulación de datos estadísticos para su estudio y análisis univariante y bivariante.

### 2.2.2. Entrevista a los mandos del RACA 20

Para poder realizar un programa de entrenamiento de liderazgo es necesario analizar las carencias y elementos a mejorar del actual liderazgo de los mandos en las unidades. En este caso la unidad de estudio es el RACA 20.

El propósito de esta encuesta es obtener la información necesaria para realizar un analizar un análisis de las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades (DAFO) sobre el liderazgo y un posible programa de entrenamiento para las Fuerzas Armadas.

La muestra está compuesta por seis mandos voluntarios, 3 de la escala de oficiales y 3 de la escala de suboficiales, la heterogeneidad de la muestra daba un gran abanico de respuestas. La muestra contiene jefes de pelotón, jefes de sección y jefes de compañía. Algunos de ellos con experiencia en misiones en el extranjero

La confidencialidad de la entrevista hizo posible que los entrevistados se explayasen con total confianza, una vez llenadas las preguntas se hizo una recopilación y almacenamiento de las mismas. Más adelante se procedió a analizar las respuestas de una forma cualitativa y se plantearon conclusiones.

La entrevista (Anexo II) de carácter confidencial está formada por 8 preguntas de respuesta abierta. Un grupo de preguntas están enfocadas en estudiar a nivel interno y otro grupo de preguntas se centran en estudiar a nivel externo el contexto del liderazgo en las FAS.



### 3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

Desde la antigüedad el liderazgo ha estado presente en todas las civilizaciones y épocas de la historia. A nadie se le escapa que la época de gran expansión del imperio macedónico se desarrolló bajo el reinado del legendario Alejandro Magno (356-323 a. C.). De la misma forma las épocas de esplendor de Roma coinciden con la existencia de grandes generales con unas cualidades de liderazgo marcado, como Escipión El Africano (236-186 a. C.) general de la República o Cayo Julio Cesar (100-44 a. C.) Dictador de la República romana.

Los líderes mencionados anteriormente se caracterizaban por su valentía, astucia, poderío o estatus económico elevado, y ofrecían a sus seguidores confianza a cambio de su fidelidad. Este tipo de liderazgo corresponde a la etapa del liderazgo clásico.

Es durante el siglo XX, que los líderes deben de adaptarse a los avances en la innovación cada vez más rápidos y sometido a constantes cambios.

Si nos adentramos en el siglo XXI la característica principal en las organizaciones además de los constantes y rápidos cambios es la gran incertidumbre a la que deben enfrentarse.

Así pues, para cualquier organización resulta imprescindible conocer las cualidades necesarias que debe tener la persona que dirige y toma las decisiones para alcanzar los objetivos marcados.

#### 3.1. Concepto de liderazgo

A lo largo de la historia se han propuesto varias definiciones de liderazgo. El autor Ralph Melvin Stodgill define el liderazgo como “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas” (Barra, 1998).

Años más tarde, en 1994, Baron y Byrne definen el liderazgo como “un proceso por el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo” (Barra, 1998).

Se puede observar en las dos definiciones las dos ideas clave del liderazgo: trasmitir emociones y conseguir un objetivo final. Podemos decir que todo grupo tiene unas metas comunes y cada participante tiene su cometido en la organización, aspectos que definen su grado de compromiso.

Hay varias maneras diferentes de ejercer el liderazgo, los subordinados pueden seguir a un líder por su posición jerárquica o por su carisma y personalidad. Según los psicólogos Raven y Rubin en 1983 (Barra, 1998) el concepto de líder puede tener varias formas de entenderse:

- Líder como persona, llega a ser líder por su personalidad.
- Líder como grupo de funciones, llega a ser líder por sus habilidades de dirección y coordinación para conseguir los objetivos marcados.
- Líder como rol, llega a ser líder por sus habilidades de mando, de orientación, dando aportaciones.
- Líder como posición, llega a ser líder posicionándose jerárquica en el puesto más alto.



### 3.2. Teorías del liderazgo

Los primeros análisis del liderazgo se enfocan en la gestión de la sociedad en los ámbitos de la religión, la política y la economía. Además, estos estudios se centraron en investigar a los grandes dirigentes de las distintas épocas de la historia. Todos trataban de responder a la misma pregunta, ¿se nace líder o no se nace líder? Por así decirlo, al nacer ya estás o no destinado a liderar grupos de individuos.

Las primeras teorías del liderazgo se basaban en estas ideas. Durante el siglo XIX surgió la “Teoría del Gran Hombre” (Stogdill, 1974) que proponía que las personas nacían o no con esta característica. Stogdill (1974) propuso que las personas que llegaban al mundo con habilidades innatas para influir en los demás, convirtiéndolos así en sus seguidores. Un ejemplo de estos líderes serían Julio Cesar o Napoleón Bonaparte, grandes héroes que dirigieron poderosos ejércitos y conquistaron innumerables territorios. Estos personajes comparten la misma mentalidad de mejora de su civilización, como un objetivo común con sus compatriotas.

Derivada de la Teoría del Gran Hombre surge en 1920 la “Teoría de los Rasgos”. Esta teoría asegura que los líderes tienen una serie de rasgos singulares que otros no tienen, como pueden ser la confianza, la integridad o la inteligencia. Por ello esta teoría tiene como eje central la personalidad de las personas que es la principal fuente de diferenciación entre individuos. La teoría señala una serie de rasgos indispensables para un líder: la anticipación, una gran energía inagotable, voluntad de vencer, la inteligencia, la capacidad de influir y no puede faltar el sexto sentido para intuir lo que viene en un futuro (Giraldo Gonzales & Naranjo Agudelo, 2014).

A partir de esta teoría, muchos autores definieron sus propios rasgos indispensables para un líder, como Stogdill en 1948, quien citó la inteligencia, la atención a las necesidades, la iniciativa, la persistencia, la autoconfianza y el deseo de poder. Borgatta (Barra, 1998), sin embargo, afirmaba que las características de los líderes eran la habilidad en la tarea, el asertividad y la aceptación social.

En 1950, llega otra corriente de estudio, la Teoría del Comportamiento que centraba su análisis en la forma de relacionarse de los líderes con sus subordinados, dejando al margen las cualidades individuales de la personalidad del líder (Giraldo Gonzales & Naranjo Agudelo, 2014). En otras palabras, esta teoría estudia las acciones realizadas por los líderes para sacar todo su potencial. Esta teoría afirma que los comportamientos son más fáciles de asimilar que los rasgos, por lo que respalda la idea de que cualquiera puede liderar. Dentro de esta teoría hay grandes autores como Max Weber (Carchi Arias, 2014) con su liderazgo tradicional y liderazgo burocrata. Otros autores como Lewin, Lippit y White (Carchi Arias, 2014) investigaron acerca del liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo laissez-faire. Además, en la Universidad de Michigan propusieron otros enfoques como el del liderazgo centrado en las personas y el centrado en la tarea (Giraldo Gonzales & Naranjo Agudelo, 2014). Más adelante se desarrollan los tipos.

En 1975 surge la “Teoría de la Contingencia”, basada en el estudio del liderazgo por las enfocado en las diferentes situaciones del entorno en las que se mueve el líder. Así pues, dependiendo de la situación externa un tipo de liderazgo puede ser eficaz o no. Por ello un liderazgo que se pueda adaptar a los cambios del entorno tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito.

A diferencia de los factores que afectan al liderazgo identificados por las anteriores teorías, como la situación del equipo, la personalidad del líder y las relaciones con los subordinados; la Teoría de la Contingencia caracteriza al liderazgo como una herramienta grupal y no la suma de individualidades. En esta teoría, la estabilidad del líder se respalda en la interacción con sus



seguidores quienes son igual de importantes, además de que los subordinados también pueden ejercer el liderazgo en diferentes momentos.

Existen diferentes modelos de la teoría de la contingencia, destacando el modelo de contingencia de Fiedler (Fiedler, 1967) y el modelo situacional de Hersey y Blanchard (Hersey & Blanchard, 1969). En concreto, la teoría de Fiedler, defiende que el éxito del liderazgo depende de una mezcla de aspectos situacionales con ciertas cualidades personales del líder. Además, el modelo señala que los líderes enfocados al trabajo se adaptan mejor a situaciones extremas y los líderes enfocados en las personas en cambio se adaptan mejor a situaciones normales. Por otro lado, la teoría de Hersey y Blanchard, defiende el modelo de liderazgo situacional centrado en analizar cómo las cualidades de los subordinados pueden afectar al estilo del líder. La teoría destaca dos estilos de liderazgo: el directivo, donde el líder marca los trabajos, y el de apoyo, donde el líder impulsa la participación del equipo.

La Teoría de la Influencia mejor conocida por Liderazgo Carismático (Sánchez Vázquez, 2010), es una teoría basada en la personalidad del propio líder. En esta teoría, la personalidad del líder tiene que ser poderosa y no dejarse intimidar por nada ni por nadie. Además, el líder deberá tener unos objetivos claros y una voluntad inquebrantable para completarlos. La confianza en él mismo debe ser total, deberá tener la capacidad de arrastrar a sus subordinados hacia sus metas, inspirándolos y sacando lo mejor de cada uno de ellos.

Según Cesar (2002): “Los líderes carismáticos ofrecen a sus seguidores una visión de esperanza e inspiración para salir airoso de la situación (...) y es precisamente en estas situaciones de crisis cuando sus seguidores se apegan a ellos con más pasión y fervor”. (Rodríguez Martín, 2002).

Finalmente, los estudios más recientes han llegado a profundizar en las “Teorías Contemporáneas”, el modelo más importante es el liderazgo transformacional (Bass, 1985). Este modelo se basa en el concepto del liderazgo carismático y los aspectos situacionales. Los estudios determinaron que los rasgos más importantes para un líder son: la confianza en sí mismo y el deseo de poder. Mientras que las conductas de un líder son: marcar objetivos ideológicos y manejar la confianza de los subordinados. Existen diferentes estilos contemporáneos de liderazgo: el Transaccional, el Transformacional y el Laissez Faire.

### 3.3. Clasificación de los tipos de liderazgo

Como se presentado en la sección anterior, existen una diversidad de teorías de liderazgo que en función del autor y el momento histórico en el que se desarrollaron plantean un enfoque u otro. Sin embargo, no es hasta la mitad del siglo xx que con la teoría del comportamiento se empiezan a estudiar desde el contexto empresarial.

La contribución de Max Weber, con sus teorías del liderazgo burócrata y el liderazgo tradicional, es la primera teoría del comportamiento aplicada al ámbito de la industria (referencia). Por un lado, el liderazgo burócrata, o también llamado liderazgo racional-legal, se fundamenta en la legitimidad del cargo del que lo asume por medios oficiales. Sus pilares sobre los que se asienta son la justicia, las normas y las reglas establecidas. En esta, los seguidores cumplen las reglas que decreta el jefe.

Por su parte, el liderazgo tradicional tiene su origen en la antigüedad, donde las casas y familias más poderosas heredaban de padres a hijos el poder y el liderazgo. Esta costumbre continuaba con el dominio de los subordinados para lograr las metas y objetivos.

Otros autores importantes de esta época se centraron en desarrollar otros estilos de liderazgo. Kurt Lewin, Ronald O. Lippit y Ralph K. White (Carchi Arias, 2014) investigaron como



se clasificaba el liderazgo dependiendo del grado de control o delegación del mismo. Se plantearon tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y liderazgo laissez-faire.

En el estilo autocrático o autoritario el líder tiende a monopolizar las decisiones que se toman, este elige los roles de los que le siguen, así como las herramientas y técnicas que se deben emplear para cumplir con sus objetivos. Es necesario dirigir a los subordinados mediante la coerción y el control, mediante premios y penalizaciones. El estilo autoritario da por hecho que los seguidores tienden por si mismos a renegar del trabajo. Se basa en la teoría de que el individuo medio prefiere no tener responsabilidades y quiere que le controlen y le dirijan, no tiene grandes expectativas y se refugia en la zona de confort priorizando su seguridad por encima del resto. Es un tipo de liderazgo muy común en la mayoría de las organizaciones.

El liderazgo democrático, por su parte, plantea que el líder no decide sin antes asesorarse de sus subordinados, con los cuales forma un equipo con un objetivo común, mediante un debate y un razonamiento colectivo se toma las decisiones. De esta manera se obtienen resultados positivos como la participación de todos los integrantes del equipo, estos se sienten identificados al líder y aunque el líder falle, el trabajo grupal no se verá afectado en gran medida. Sin embargo, no hay que perder de vista sus riesgos, ya que a veces puede parecer que la responsabilidad no es de nadie, además se necesita invertir tiempo en explicar y generar la participación del grupo. Por lo general, este tipo de liderazgo suele ser el preferido.

El último tipo de liderazgo desarrollado por Lewin, Lippit y White es el laissez-faire. Este se basa en dejar actuar a los seguidores como ellos quieran, sin intervenir de ninguna manera. De esta manera, los subordinados toman las decisiones que crean convenientes. Así, el líder evita cualquier tipo de conflicto y su función se reduce a transmitir la información, sin fomentar la disciplina. Este tipo de liderazgo suele ser el menos productivo, y solo funciona de manera correcta si los seguidores están altamente cualificados y persiguen el objetivo como si de un reto se tratase.

Una teoría más moderna es la Teoría de la Contingencia. Su representante más conocido es el psicólogo Fred E. Fiedler, quien se centró en estudiar dos tipos de liderazgo: el liderazgo orientado a las personas y el liderazgo orientado hacia la tarea (Fiedler, 1967). En la práctica, ambos estilos se ejecutan de manera simultánea.

El liderazgo orientado hacia las personas se enfoca en las relaciones personales. Este líder, fomenta la colaboración, la motivación y el bienestar de sus equipos subordinados para maximizar el rendimiento del equipo. Quieren que sus seguidores se desarrollen como personas y como profesionales. El líder orientado a las personas fomenta la participación de todos los integrantes del grupo. Este tipo de liderazgo es ideal para las situaciones del día a día en los puestos de trabajo, donde hay tiempo suficiente para conocer a cada uno de los subordinados y desarrollar su potencial.

El liderazgo enfocado hacia la tarea se centra en cumplir con los objetivos del trabajo. También se caracterizan por emparejar a sus subordinados con el rol más adecuado. Además, este tipo de liderazgo es muy estructurado y organizado, perfecto para controlar que se esté ejecutando los planes de manera correcta. Sin embargo, deja un poco de lado el desarrollar el buen ambiente de sus grupos. Hay que destacar que este liderazgo tiene un alto rendimiento en situaciones extremas donde el tiempo es escaso y la eficiencia y eficacia son más importantes.

Otros autores como Paul Hersey y Ken Blanchard (Giraldo Gonzales & Naranjo Agudelo, 2014) investigaron acerca del liderazgo situacional, el cual se caracteriza por adaptarse al nivel de madurez de los subordinados. Este estilo analiza una serie de habilidades tanto profesionales como personales y dependiendo del grado de aptitud y motivación para cumplir con un objetivo



determinado, el líder puede controlar, supervisar, asesorar o delegar.

La última teoría, dentro de las de la Contingencia, está la del liderazgo carismático. Este estilo no tiene en cuenta la posición de autoridad que se le da al jefe, sino que se fundamenta sobre la personalidad y el carisma del líder. Es necesario que el líder rebose de confianza en sí mismo, que goce de habilidades motivadoras e influyentes para inspirar a sus subordinados, y eviten los intereses individuales por el beneficio del grupo.

Hoy en día, en las organizaciones se practican estilos de liderazgos procedentes de las teorías contemporáneas y entre los más destacables se encuentran: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, el liderazgo-coaching y el liderazgo ético (Pérez López, 1998).

El liderazgo transaccional se caracteriza principalmente por usar métodos donde los premios y los castigos hacia el subordinado garantizan el correcto funcionamiento de la organización (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013) Los subordinados al acceder al grupo están dando su aceptación para acatar las decisiones del líder. La transacción es el premio por el trabajo a cumplir hacia la tarea que el líder le ha encomendado. Si el trabajo no se hace de la manera correcta se le aplicará el castigo previamente informado. El líder tiene que saber valorar el esfuerzo para después poder premiarlo, además tiene que saber siempre cuáles son las metas de la organización, donde se encuentra y orientar de manera correcta a sus subordinados. Sin embargo, su principal desventaja es el fomento de la individualidad en los subordinados perdiendo el espíritu de grupo.

Por su parte, el liderazgo transformacional se centra en la habilidad de un líder para inspirar y transformar a sus subordinados de manera progresiva en una versión mejor de ellos, este líder suele tener un gran carisma y personalidad (Bass, 1985) La paciencia es necesaria durante este método, ya que para lograr cambios importantes hace falta tiempo. No hay que olvidar que los subordinados también tienen que devolver una respuesta para que el líder se sienta respaldado.

El liderazgo el estilo "coaching" o entrenador es un tipo de liderazgo cada vez más frecuente en grandes empresas, pues lo que quieren lograr es potenciar las fortalezas y atenuar las debilidades de sus trabajadores para alcanzar los objetivos de la propia empresa de la forma más eficiente y eficaz posible (Grant, 2005) El estilo coaching tiene muchas ventajas, ya que crea un ecosistema de alta motivación, donde todos los subordinados disfrutan trabajando en él. Además, los subordinados conocen las expectativas, por lo que tienen un margen claro para desarrollar sus cualidades. El mayor aporte del coaching es que crea personas muy eficientes y productivas, que tienen el potencial para volver a crear más individuos con las mismas características. No obstante, para implantar este estilo de liderazgo se necesita tiempo y esfuerzo. Además, se precisa que la relaciones entre líder y subordinados sea buena ya que si estos últimos no están receptivos difícilmente se puede desarrollar en la organización.

El estilo de liderazgo más novedoso es el liderazgo ético (Pérez López, 1998) Lo más importante en este tipo de liderazgo es el respeto hacia los subordinados. Es por ello que se sustenta en una gama de valores, donde se cree que el bienestar de los subordinados es directamente proporcional al éxito del equipo. Por ello es necesario que el líder escuche las peticiones y demandas de sus seguidores. Es fundamental que el líder sea integro, honesto, justo y capaz de hacer ver a sus subordinados el sentido de lo que el grupo está haciendo. (Argandoña Rámiz, 2001).

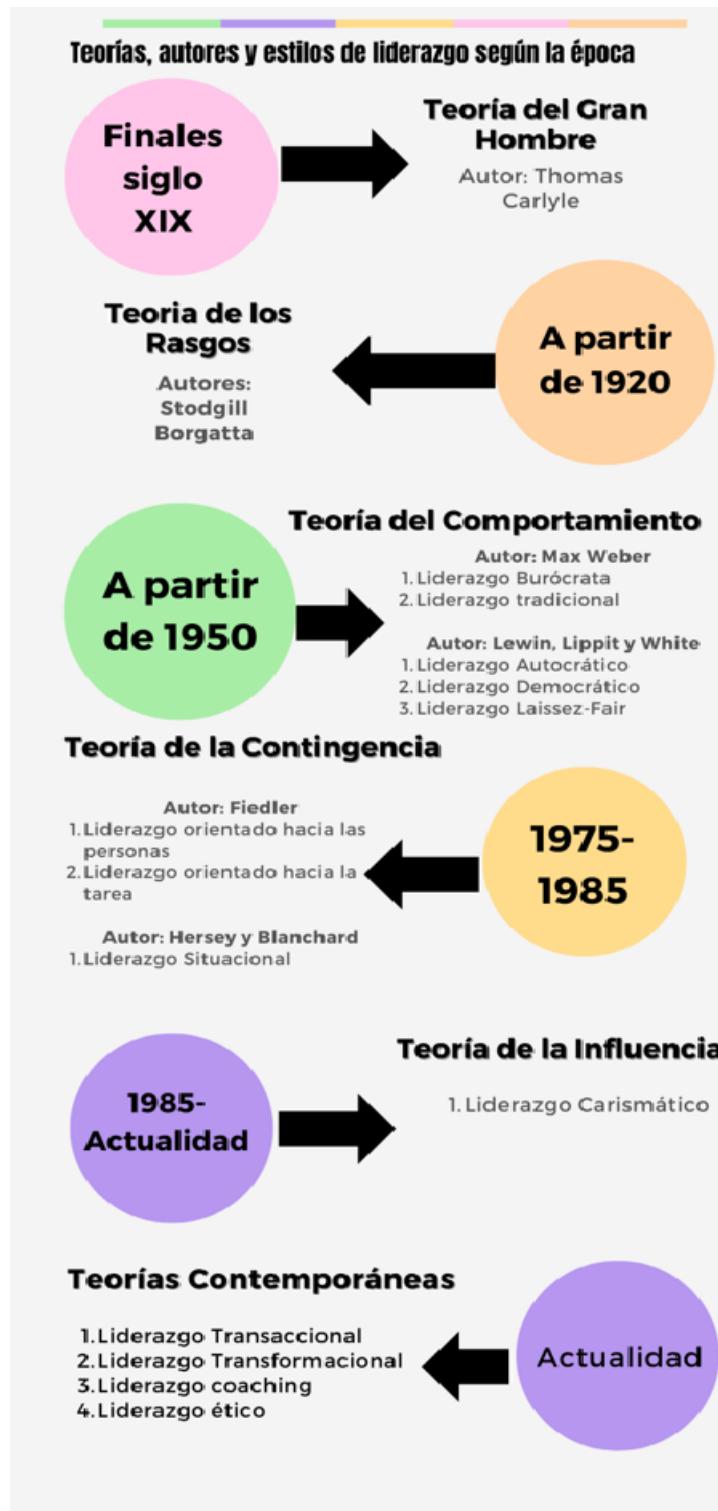


Figura 1 Teorías, autores y estilos de liderazgo según la época.

Fuente: Elaboración propia



### 3.4. Importancia del liderazgo en las Fuerzas Armadas

Desde que existen los conflictos armados, el liderazgo ha resultado una herramienta fundamental para gestionar el desarrollo de las batallas. En la actualidad, todos los países invierten importantes cantidades de recursos económico en formar a sus mandos militares, y España no es una excepción. No importa que tan grandes sean las FAS si no disponen de buenos líderes que sepan gestionarlas para conseguir el éxito en las misiones.

El General de Ejército, antiguo Jefe del Estado Mayor del Estado Mayor del Ejército de Tierra (JEME), Francisco Javier Varela, lanzó el 18 de enero de 2018 un propósito para los años venideros con vistas al año 2035, donde la mayor importancia del ET residía en el propio combatiente, en su motivación, en su formación en valores y en la iniciativa que muestra el liderazgo de cada uno (MADOC, 2019).

Dentro del ET, el liderazgo nace de las relaciones entre los subordinados, el jefe, el contexto y la situación, con el fin de realizar con éxito la misión. Se basa en cinco principios:

- Los valores institucionales, como pilares fundamentales del comportamiento de su personal. Entre ellos podemos destacar: el amor a la patria, compañerismo, disciplina, ejemplaridad, espíritu de sacrificio, honor, espíritu de servicio, lealtad, excelencia profesional, valor y sentido del deber.
- Cumplir con la misión, como objetivo principal del líder teniendo en cuenta siempre el contexto de cada situación.
- La naturaleza humana y social, es fundamental que el líder trate con decoro a sus subordinados para conseguir la cohesión de grupo que se desea. El líder debe confiar en el subordinado y generar confianza. Es esencial que influya, motive y potencie el trabajo en equipo.
- El líder tiene el deber de mejorar el liderazgo de sus subordinados, es esencial sacar a la luz la iniciativa de los seguidores, por la razón de que no siempre va estar el líder presente para dirigir el grupo. Cuando el grupo se divide los subordinados deben dar un paso hacia delante y tomar el liderazgo de los subgrupos.
- La adaptación a las nuevas demandas del futuro, los conflictos cada vez se vuelven más complejos. Es necesario contar con una mente flexible para realizar los cambios en el sistema que ayuden a cumplimentar los nuevos retos.

Los nuevos líderes del futuro no lo van a tener fácil, el liderazgo se tiene que entrenar a diario con sus subordinados y arrastrarlos a una meta común. Los grandes retos del futuro son:

- Contrarrestar el individualismo mediante trabajo colectivo.
- Mantener una visión global para evitar las distracciones.
- Motivar a tu equipo y delegar poder.
- Trabajar en grupo, cada participante tiene que comprometerse con el objetivo final.
- Anticiparse a los acontecimientos antes de que sucedan y gestionar la incertidumbre.

Para ejercer un buen liderazgo militar dentro de las unidades del ET son necesarias las competencias y aptitudes de tipo físicas, intelectuales, éticas morales, sociales y humanas.

*Tabla 2 Competencias de los líderes militares del Ejército de Tierra.*

Competencias que un jefe debe poseer para ejercer un liderazgo efectivo	
Físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia física y psíquica.</li> <li>• Buen estado de salud y forma física</li> </ul>
Intelectuales	<p><i>Técnicas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de las destrezas operativas y técnicas de su unidad.</li> <li>• Dominio de procesos tácticos y logísticos.</li> <li>• Dominio de las tecnologías, sistemas de armas y equipos necesarios para desempeñar su trabajo.</li> </ul> <p><i>Conceptuales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para analizar y estructurar problemas.</li> <li>• Capacidad para desarrollar soluciones creativas.</li> <li>• Capacidad para distinguir lo importante de lo superfluo y comprender relaciones complejas del entorno y la cultura.</li> </ul>
Ético-Morales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de los valores militares y autodisciplina.</li> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Afán de superación.</li> <li>• Conocimiento de sí mismo y firmeza de carácter.</li> <li>• Humildad.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Constancia.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Serenidad.</li> <li>• Ejercicio de un liderazgo inteligente.</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Sentido de la responsabilidad</li> </ul>
Sociales y Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para relacionarse con subordinados, superiores y compañeros. Capacidad para cohesionar unidades, influir, motivar y potenciar el trabajo en equipo.</li> <li>• Capacidad para comunicarse mediante las relaciones cercanas y a través de otros canales: soportes clásicos y nuevas tecnologías.</li> <li>• Capacidad para facilitar la identificación del grupo con el trabajo y el proyecto del jefe.</li> <li>• Capacidad para generar confianza, mediante la delegación en el subordinado. Confianza en el subordinado.</li> </ul>



- 
- |  |                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar la iniciativa y la toma de decisiones.</li></ul> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente *LIDERAZGO 2035 EN EL ET*.

Actualmente, uno de los cometidos más importantes de las FAS son las misiones en el extranjero. Debido al marco internacional de defensa al que pertenece España en organizaciones multilaterales como la Unión Europea (UE), Naciones Unidas (NU) y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

En este tipo de entornos es esencial que el liderazgo de los representantes de nuestro país brille, para dar una imagen fuerte y puntera de los españoles. Además, las zonas de despliegue suelen ser lugares con un alto grado de riesgos, por lo que las decisiones de los mandos son críticas. Son las situaciones en las que el liderazgo cobra mayor importancia.



## 4. Desarrollo: análisis y resultados

### 4.1. Cuestionario MLQ-5X

#### 4.1.1. Caracterización de la muestra

En este apartado se explica el contexto de la muestra sobre la cual se ha aplicado el cuestionario MLQ-5X.

Este cuestionario ha sido contestado por los mandos del Regimiento de Artillería de Campaña nº20, donde se han desarrollado las prácticas externas en el último año de carrera.

La muestra contiene un total de 47 sujetos de los mandos medios del RACA 20, quienes pertenecen a las seis baterías del Grupo de Artillería de Campaña 1/20 que están a cargo de 361 personas.

Dentro de los rangos de edades de los mandos de la muestra, se destaca que el 78,7% de los mandos encuestados se encuentran en la franja de los 18 a los 35 años. A la hora de analizar el nivel de estudios de los mandos, se observa que el 72,3% de los encuestados tienen estudios secundarios. Por otro lado, se ha visto que el 87,2% de los mandos encuestados son hombres y solo el 12,8% son mujeres. Finalmente, dentro de los empleos de los mandos que han realizado el cuestionario, se destaca que el 49% son sargentos.(Anexo IV)

#### 4.1.2. Estilos de liderazgo predominante en el RACA 20.

Este cuestionario se ha realizado mediante la plataforma Google Formularios a un total de 47 mandos destinados en el RACA 20. Dentro de la muestra existen tanto personal de la escala de oficiales como de la escala de suboficiales, todos ellos mandos medios.

El grado de fiabilidad y consistencia interna del cuestionario MLQ-5X aplicado a la unidad RACA 20 resultó alto. En concreto, el Alpha Cronbach general del cuestionario fue de 0,98. Las subescalas que miden los distintos tipos de liderazgos también resultaron altos. Por ejemplo, el Alpha Cronbach del liderazgo transformacional fue de 0,96, el del liderazgo transaccional fue de 0,91 y el del liderazgo laissez faire fue de 0,85. Para concluir, se puede afirmar que el método y la escala son fiables ya que todos los coeficientes de Alpha Cronbach se hallan por encima de 0,7 y muy cercanos al 1. Por lo que podemos afirmar que los estilos de liderazgo revelados por el cuestionario son los presentes en el RACA 20.

*Tabla 3 Estilos de liderazgo y variables con sus medias y desviaciones típicas.*

Variable	Media	Desviación Estándar	Puntuación máxima posible
Liderazgo transformacional (LTF)	92,3	15,8	124
Liderazgo transaccional (LTR)	41,5	7,5	56
Liderazgo laissez faire (L C/E)	35,5	7,2	80
Satisfacción (S)	14,7	2,6	20
Efectividad (E)	17,5	3,1	24
Esfuerzo extra (EE)	17,7	3,6	24



Como se puede ver en la tabla 3 la media de la muestra para el LTF es de 92,3 que representa el 74% de la puntuación máxima que se puede obtener en este caso. Así mismo la muestra del LTR tiene una media de 41,5, el cual representa el 74% de la puntuación máxima de este suceso. El L C/E cuenta con una media de 35,5, lo que representa un 44% de la puntuación máxima. En otras palabras, en el RACA 20 predominan dos estilos de liderazgos, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional

Por otro lado, los resultados operativos asociados a la aplicación de un estilo de liderazgo indican que el nivel de satisfacción (S) de los encuestados presenta una media de 14,7 que representa el 73% de la puntuación máxima. La media de la muestra de la Efectividad (E) es de 17,5, lo que representa el 73% de la puntuación máxima. Finalmente, el Esfuerzo Extra (EE) cuenta con una media de 17,7 que representa el 73% de la puntuación máxima. En este sentido, los niveles de satisfacción, percepción de efectividad y de realización de esfuerzos extra son altos en el RACA 20

*Tabla 4 Correlación entre estilos de liderazgo y variables.*

	LTR	LTF	LC/E
Satisfacción	0,7873***	0,8322***	0,0188
Efectividad	0,8454***	0,8956***	0,0612
Esfuerzo Extra	0,8114***	0,8342***	-0,0702

\*\*\*: indica significatividad estadística al 5%

Además, se efectuó un análisis de correlaciones para identificar si algún resultado operativo está asociado a un estilo de liderazgo en particular. Para ello se calculó el coeficiente de correlación que resultar estadísticamente significativo indicaría que existe relación directa (sentido positivo) o indirectamente proporcional (sentido negativo) entre un estilo de liderazgo y un resultado operativo. Por otra parte, la magnitud del coeficiente de correlación es muy importante, un valor elevado de la correlación entre un estilo y una variable determinados indica que la relación entre el estilo de liderazgo y el resultado operacional es fuerte. Un valor pequeño del coeficiente indica lo contrario, que ese estilo no está relacionado al resultado operativo.

Como se puede observar en la Tabla 4, los estilos transaccional (LTR) y transformacional (LTF) son altamente favorables a las tres variables de resultado (S, E y EE). Sus coeficientes de correlación son positivos, por ejemplo, entre la S y el LTR la correlación es de 0,7873, es decir un valor positivo y de alta magnitud. Lo mismo ocurre entre el LTR y las variables E y EE y entre el LTF y las variables S, E, EE. Por otro lado, el estilo L C/E no afecta a las variables S, E y EE, incluso es contraproducente para el EE, al ser coeficiente negativo.

Podemos concluir que aplicando los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el trabajo se consigue altos niveles de satisfacción, de efectividad y de esfuerzo extra en el personal liderado. En contraposición, podemos deducir que el liderazgo laissez faire alcanza unos niveles de satisfacción y efectividad muy bajos, incluso contraproducentes en desarrollo del trabajo extra.

Finalmente, ya que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional parecen coexistir en la muestra, se procedió a realizar un análisis bivariante para determinar si algún resultado operativo podría estar más relacionado a uno de los estilos de liderazgo. Para ello se procedió a crear variables ficticias que recogen las puntuaciones bajas (nivel 1), medias (nivel 2) y altas (nivel 3) de cada uno de los resultados operativos, para luego obtener las puntuaciones



medias en función de esos niveles.

La tabla 5 muestra que la media de ambos liderazgos para el nivel 1 no tienen diferencias significativas, como muestra un valor alto de la prueba t de student (pvalor 0,99). Con el nivel 2 de la satisfacción pasa algo parecido, no hay una diferencia significativa obteniendo una prueba t de student (pvalor 0,85). Por último, las puntuaciones más altas en satisfacción no presentan diferencias estadísticamente significativas en los dos estilos de liderazgo. Esto quiere decir que la aplicación de cualquiera de los dos estilos de liderazgo predominantes en el RACA 20 genera los mismos niveles de satisfacción en los mandos medios.

*Tabla 5 Correlación entre los 3 niveles de Satisfacción (S) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF).*

S	LTR	LTF	Ttest Pvalor
1 (n=18)	12,94 (n=17) (sd=2,30)	12,94 (n=18) (sd=2,31)	0,99
2 (n=15)	14,67 (n=15) (sd=1,63)	14,56 (n=16) (sd=1,31)	0,85
3 (n=14)	16,71 (n=14) (sd=2,26)	17,25 (n=12) (sd=2,00)	0,53

n indica el número de individuos que con puntuaciones altas, medias y bajas. DS indica desviación estándar.

Por otro lado, la tabla 6 muestra que no existe diferencia estadísticamente significativa en las medias del nivel 1 del esfuerzo extra entre ambos liderazgos, al tener un valor alto de la prueba t de student (pvalor 0,93). Respecto nivel 2 del esfuerzo extra tampoco se hallaron diferencias significativas entre las puntuaciones de las medias de ambos estilos, también se obtuvo una puntuación alta de la prueba t de student (pvalor 0,76). Finalmente, las puntuaciones más altas en esfuerzo extra no presentan diferencias estadísticamente significativas en los dos estilos de liderazgo. Estos resultados muestran que el uso de los dos estilos de liderazgos característicos del RACA 20 genera los mismos niveles de percepción de esfuerzo extra los mandos medios.

*Tabla 6 Correlación entre los 3 niveles de la variable Esfuerzo Extra (EE) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF).*

EE	LTR	LTF	Ttest Pvalor
1 (n=19)	15 (n=17) (sd=3,7)	14,89 (n=18) (sd=3,49)	0,93
2 (n=13)	18,13 (n=15) (sd=2,41)	18,38 (n=16) (sd=1,92)	0,76
3 (n=15)	19,86 (n=14) (sd=2,53)	20,58 (n=12) (sd=2,74)	0,49

n indica el número de individuos que con puntuaciones altas, medias y bajas. DS indica desviación estándar.

Por último, la tabla 7 presenta el mismo procedimiento de análisis en cuanto a las puntuaciones bajas (nivel 1), puntuaciones medias (nivel 2) y puntuaciones altas (nivel 3) entre los estilos de liderazgo y la efectividad. Respecto al nivel 1, cuya prueba t de Studente (pvalor 0,95) es alta, no hay diferencias significativas. En cuanto al nivel 2, cuya prueba t de Studente (pvalor 0,70) es elevado, tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los dos estilos de liderazgo. Por último, en las puntuaciones más altas de efectividad tampoco se encontraron diferencias importantes.



Tabla 7 Correlación entre los 3 niveles de la variable Efectividad (E) y los estilos de liderazgo (LTR y LTF).

E	LTR	LTF	Ttest Pvalor
1 (n=25)	15,12 (n=17) (sd=2,57)	15,16 (n=18) (sd=2,50)	0,95
2 (n=10)	17,6 (n=15) (sd=1,72)	17,38 (n=16) (sd=1,45)	0,70
3 (n=12)	20,07 (n=14) (sd=2,99)	20,83 (n=12) (sd=2,72)	0,51

n indica el número de individuos que con puntuaciones altas, medias y bajas. DS indica desviación estándar.

## 4.2. Entrevistas a los mandos del RACA 20

Se ha realizado una entrevista compuesta por 8 preguntas abiertas destinada a los mandos del RACA 20, se ha elegido una muestra de 6 mandos entre los que se encuentra un capitán, dos tenientes, un sargento 1º y dos sargentos. La muestra engloba mandos de la escala de oficiales y suboficiales con mayor y menos experiencia y antigüedad.

Las preguntas están enfocadas para realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de las FAS y en concreto sobre el liderazgo de sus mandos, las 4 primeras preguntas se centran en analizar las fortalezas y debilidades internas de las FAS, mientras que las 4 últimas analizan las oportunidades y amenazas externas.

### 4.2.1. Caracterización de la muestra

La muestra está formada por 6 sujetos pertenecientes a distintas baterías del Grupo de Artillería de Campaña (GACA) nº20.

En la Figura 2 se detallan los grupos de edad del personal entrevistado, se observa como el total de los entrevistados se encuentra entre los 20 y los 40 años. Mientras que en la Figura 3 se muestran los años de servicio en el Ejército de Tierra y los años que han estado destinados en el RACA 20. Respecto a los años de servicio se destaca que la mitad de los entrevistados llevan entre 5 y 10 años. Por último, se observa que el 83% de la muestra entrevistada lleva entre 0 y 5 años destinados en la unidad.

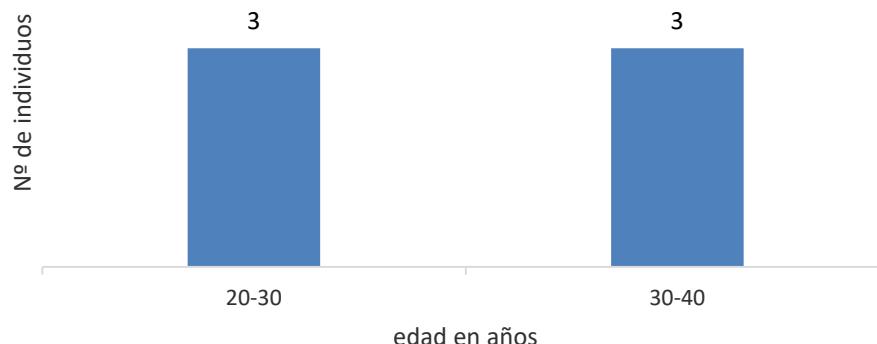
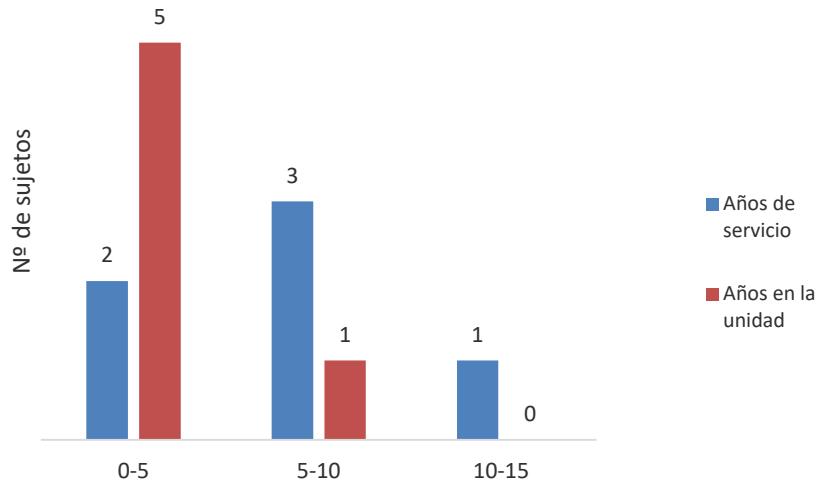


Figura 2 Rangos de edad de la muestra aplicada a la entrevista.

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 3 Años de servicio en el ET y años en la unidad RACA20 de la muestra de la entrevista.*

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.2. Análisis DAFO

Este tipo de herramienta es fundamental para cualquier tipo de empresa u organización que quiera conocer tanto su situación exterior como interior, y desarrollar una estrategia de éxito en su sector. Compuesta por dos ejes, uno que marca el origen, interno o externo, de la característica (horizontal) y otro que muestra la connotación, negativa o positiva, de la característica analizada (vertical).

Las características descritas se clasifican en cuatro bloques según la combinación de sus ejes:

- Debilidades: características negativas de origen interno.
- Amenazas: características negativas de origen externo.
- Fortalezas: características positivas de origen interno.
- Oportunidades: características positivas de origen externo.

En los siguientes párrafos se presentan los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas) de las FAS alrededor de la materia de liderazgo, más adelante se exponen los aspectos más positivos (Fortalezas y Oportunidades). Finalmente se procede a identificar las carencias más significativas respecto al liderazgo predominante en la unidad (RACA 20) el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

Una de las principales debilidades que se percibe dentro de las FAS es la falta de recursos económicos y materiales. Los mandos tienen que ejercer su liderazgo con las dificultades de tener un material obsoleto y sin las condiciones laborables deseadas, falta de personal, carencia de chalecos, radios y vehículos. También se limita el liderazgo durante el día a día donde, por ejemplo, mucho tiempo del horario laboral se centra en el mantenimiento de los vehículos.



Además, dentro de las FAS no existe un concepto ampliamente aceptado de liderazgo, cada mando lidera de una manera diferente. Por lo que hay unidades con líderes que fomentan la cohesión de sus unidades en mayor medida y otros líderes que no se involucran tanto. Se echa en falta una unificación del concepto en general que se demanda a los mandos.

El capitán comenta:

“El concepto de liderazgo en las FAS no está bien definido. Existen muchas publicaciones de todo tipo dentro de las FAS; conceptos muy manidos como el mando orientado a la misión y la resiliencia, que se utilizan de forma equívoca y se terminan vaciando de contenido.”

También se ha detectado una limitación importante de cara a los períodos de permanencia de los mandos en los destinos de las diferentes unidades. El tiempo máximo en el que un teniente jefe de sección puede estar ejerciendo su liderazgo en la misma unidad y con los mismos subordinados es un total de cinco años. En el caso de los capitanes jefes de compañía o batería el tiempo máximo que pueden estar como jefe de una compañía o batería en una unidad es de 4 años, a partir de ese año tienen que cambiar de destino. Esto hace que se limite la cohesión entre mando y subordinado, entre líder y seguidor. Cuando se ha forjado una relación estable y unida, el oficial cambia y llega otro que tiene que forjar desde el principio la relación con su tropa y sus suboficiales

Los factores externos a menudo amenazan a las FAS y a su personal. En los últimos años se ha detectado una fuga de oficiales a las empresas privadas, tanto en el sector de la seguridad como en el de las ventas para la gestión de personal. La gran experiencia y formación de los oficiales españoles en materia de liderazgo provoca que las grandes empresas privadas compitan para contratarlos mediante atractivas ofertas de trabajo.

El teniente comenta:

“Si, a menudo se muestran interesados en contratar personal de las FAS para dirigir los equipos de sus empresas. Amazon, Porcelanosa o Nike son algunos ejemplos de empresas que se ponen en contacto con cuadros de mando del ejército.”

Una fuerte amenaza que limita que se destinen partidas presupuestarias a las FAS y que daña su imagen es la gran desconexión con una gran parte de la población civil y política, los cuales rehúsan de su propia patria y FAS.

En las FAS también contamos con grandes fortalezas, sus mandos cuentan con una formación excepcional en materia de liderazgo y en la toma de decisiones. A lo largo de su carrera nunca se deja de ganar experiencia, independientemente de su escala o empleo. Una de las mejores escuelas de liderazgo que existe a día de hoy son las misiones internacionales, las cuales obligan a tomar decisiones críticas en períodos de tiempo limitados, donde la seguridad de los subordinados está en juego.

Otra de las valiosas fortalezas que caracteriza a las FAS son los valores fomentados dentro de sus filas. Estos valores éticos y morales, a día de hoy, son difíciles de encontrar en el sector privado. Es esencial tener un pensamiento ético a la hora de liderar y tratar con subordinados.

El sargento comenta:

“Lo que más caracteriza a un oficial español es su formación en valores, como la disciplina, el compañerismo o el espíritu de sacrificio. Esto sumado a la experiencia en situaciones de tensión, les hacen una reputación en alta estima.”

Finalmente, se han detectado diferentes oportunidades que resultan excelentes para desarrollar y conseguir grandes líderes al servicio de las FAS. La actuación de la Unidad Militar



de Emergencia (UME), conferencias en institutos o colegios, colaboraciones en ferias de muestra o jornadas de puertas abiertas, pueden ser actuaciones que consigan mejorar la imagen y la publicidad de la FAS y por consiguiente una llamada de captación para reclutar más personal de origen civil con dotes de liderazgo. A pesar que las situaciones de riesgo no son deseadas por nadie, son una buena oportunidad para crecer como líder y mejorar en la toma de decisiones.

	DE ORIGEN INTERNO	DE ORIGEN EXTERNO
ASPECTOS NEGATIVOS	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.No se contempla destinar recursos</li> <li>2.Las actividades dependen del mando en cuestión</li> <li>3.El estilo de liderazgo es personal de cada oficial</li> <li>4.Sobrecarga de trabajo</li> <li>5.Falta de recursos económicos y materiales</li> </ul>	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.No se ha definido un concepto ampliamente aceptado de liderazgo.</li> <li>2.Una parte de la población civil tiene una percepción negativa de las FAS</li> <li>3.El personal formado es captado por empresas civiles</li> <li>4.La sociedad civil podría ver en los programas de entrenamiento un gasto no justificado</li> </ul>
ASPECTOS POSITIVOS	<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.Existe personal motivado</li> <li>2.Existe gran oferta para formación</li> <li>3.Se realizan actividades en las academias y en el trabajo diario con la instrucción y la formación física y en las maniobras</li> <li>4.Las misiones en el extranjero son una buena escuela</li> </ul>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.A la población civil le resulta interesante colaborar</li> <li>2.Las FAS son referente en liderazgo</li> <li>3.Se valoraría la mejora de las habilidades</li> <li>4.Los dirigentes políticos necesitan buenos asesores en el ámbito de la defensa</li> <li>5.La mejora del liderazgo repercute en la imagen y en la eficacia</li> </ul>

Figura 4 Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3. Programa de entrenamiento de liderazgo

Este apartado busca implementar las bases para desarrollar un programa de entrenamiento para mejorar el liderazgo. En una primera parte se pretende analizar que estilo o estilos de liderazgo de los presentados anteriormente encaja en mayor medida con la estrategia del liderazgo del futuro, el liderazgo de la estrategia 2035 del ET, con el fin de definir un concepto claro y unificado de liderazgo para todo el ejército. Además, se estudian los métodos de trabajo que se llevan a cabo en el RACA 20 para entrenar el liderazgo de sus mandos. Por otro lado, el



cuestionario y la entrevista realizados al personal del RACA 20 permite estudiar cuáles son las carencias y los aspectos a mejorar del actual liderazgo en las unidades. Finalmente se aportan las claves para desarrollar un programa de entrenamiento enfocado en mejorar las carencias de liderazgo de las unidades y orientarlo hacia el liderazgo 2035.

El horizonte 2035 se caracteriza por la tecnología, la incertidumbre y sus escenarios cambiantes. En este tipo de situaciones, el líder no siempre estará cerca de sus subordinados, es vital centrarse en incrementar la iniciativa de los subordinados, uno de los puntos clave sin duda para el liderazgo del futuro. Los subordinados tendrán que tomar sus propias decisiones, siempre a su nivel y sin olvidar el propósito de su jefe. Por otra parte, se deberá conocer el contexto de cada situación, el liderazgo 2035 demanda un uso de la fuerza justo y proporcional, pero siempre sin olvidar su uso legítimo para el cumplimiento de la misión (Estrategia 2035).

El mando orientado a la misión o Mission Command, es la forma de liderar que más caracteriza al liderazgo 2035. En este es fundamental que el líder trate de aumentar y mejorar cada día el potencial de todos y cada uno de los subordinados de su equipo dándoles libertad de acción para llevar a cabo los cometidos asignados, siempre con el fin de cumplir la misión. De toda esta información podemos ir acotando los estilos de liderazgos que más se acercan al liderazgo 2035.

Por ejemplo, el liderazgo transformacional, un estilo que se centra en maximizar las habilidades de los subordinados, transformándolos en una versión mejor de ellos mismos. Potenciando su iniciativa, sus fortalezas, sus conocimientos, aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos de las FAS. El liderazgo ético, fundamental en el horizonte 2035 donde todas las acciones de los ejércitos alrededor del mundo van a estar supervisadas por órganos internacionales, incluso a los enemigos hay que tratarlos con humanidad. El liderazgo autoritario, en situaciones de combate se tienen que tomar decisiones en cuestión de segundos, donde no es viable debatir sobre ellas, el propio líder tiene que tomar decisiones críticas sin el asesoramiento de los suyos. Aquí podemos comprobar que no hay un estilo concreto que se adapte a las necesidades del liderazgo 2035, sino una mezcla estilos.

Todas las unidades de las FAS tienen prácticas anuales para comprobar e introducir sus habilidades de liderazgo de sus mandos. En el RACA 20 ya hay establecidos una serie de ejercicios enfocados a la mejora de liderazgo, los ejercicios EXALID y los ejercicios de incorporación de los nuevos ciclos de tropa.

El ejercicio EXALID es un ejercicio que se realiza cada año en la unidad, donde se potencia el liderazgo e iniciativa de los mandos ante situaciones adversas durante una semana. La finalidad del ejercicio es la evaluación de la capacidad de liderazgo de los jefes de sección de la unidad complementando la instrucción de las diversas secciones con múltiples incidencias, específicas y no específicas del Arma, en situaciones de estrés e incertidumbre conforme a un programa establecido (EJERCITO DE TIERRA, 2017).

Los ejercicios de nueva incorporación de los ciclos de tropa que llegan a la unidad, son ejercicios liderados por un jefe de sección donde planifica unas actividades de instrucción general y en la que tanto los mandos como la tropa desarrollan sus cualidades. Este ejercicio está más enfocado a la tropa mientras que el EXALID está orientado hacia los mandos.

A pesar de los esfuerzos de las unidades para forjar líderes mediante los ejercicios que se han citado anterior, no siempre se consiguen los objetivos deseados ya que existen muchos condicionantes que afectan el resultado final.

Por un lado, el mayor condicionante es la falta de recursos económicos que deriva a un material obsoleto, vehículos demasiado antiguos, escasez de municiones, falta de instalaciones



o reducción de número de maniobras y ejercicios de instrucción. De hecho, este condicionante también limitaría al programa de entrenamiento de liderazgo, el cual necesita una fuente económica que sustente todas sus actividades en cuanto a material y personal.

Por otro lado, el concepto de liderazgo de las unidades está difuso y no tiene una dirección clara hacia el liderazgo 2035. Este hecho provoca una falta de cohesión en las unidades, además de añadirle una dificultad extra a los mandos, quienes no saben que pautas seguir para desarrollar su liderazgo dentro de las compañías.

Después de citar varias carencias en las unidades, se van a plantear una serie de elementos fundamentales necesarios en cualquier tipo de programa de entrenamiento enfocado hacia la futura estrategia 2035.

En primer lugar, el programa tiene que desarrollar un liderazgo unificado que guíe a todos los mandos de la escala que sean en una misma dirección. En este caso, siguiendo el propósito del antiguo Jefe del Estado Mayor de la Defensa (JEME) Francisco Javier Varela, el liderazgo 2035.

Además, este programa tiene que tener presente la ética y la moral a la hora de tomar decisiones, respetando los derechos humanos y las leyes de la guerra. Si un líder manipula a sus subordinados en beneficio de sí mismo estará faltando a los valores de las FAS españolas.

Por otra parte, un elemento esencial en el que se tiene que enfocar este programa de liderazgo es en tratar de inspirar y motivar a los subordinados, creando mejores versiones de sí mismos. Tratar de minimizar sus debilidades y maximizar sus cualidades. Cada ser humano es diferente, y necesita una atención personal por parte de su líder.

También es importante que el líder ceda cometidos a sus subordinados y no se encarguen de todos los del grupo. No quiere decir que no tenga constancia de ellos, al contrario, tiene que tener cierto control y debe estar informado en todo momento, para crearse un mapa mental de la situación y poder tomar decisiones para cumplimentar los objetivos de la misión. Es esencial que el líder sepa delegar acciones a sus subordinados, sino es probable que pueda llegar a colapsar y disminuya su efectividad.

#### 4.3.1. Elementos fundamentales de un programa de liderazgo en una unidad de tipo compañía/batería

Aunque en el grado en Ingeniería de Organización Industrial impartido en la Academia General Militar (AGM) se dan una parte de los conocimientos teóricos sobre las competencias del liderazgo en el estudio de una asignatura mientras se llevan a cabo algunas sesiones prácticas. Para iniciarse en el camino del liderazgo están bien, pero se necesita un entrenamiento más específico con herramientas que ayuden a complementar la formación de los futuros mandos de las FAS.

El programa de entrenamiento que se plantea tiene que desarrollar y mejorar las competencias con más carencias del liderazgo analizadas en el cuestionario: la iniciativa o proactividad, la motivación, la gestión del éxito, las recompensas, la empatía, la asertividad, saber comunicar con claridad, estrategia de trabajo en equipo y sobretodo la adaptación al cambio. La mayoría de las personas no nacen con todas estas habilidades, como se ha visto en el estudio de la unidad, por ello es fundamental y necesario que, a lo largo de la formación militar y de la carrera militar, se desarrolle, entrenen y practiquen.

El programa de entrenamiento debe practicar la iniciativa, exigiendo a los mandos nuevas ideas y nuevas formas de llevar a cabo las tareas que se les plantean, con el fin de mejorar los procedimientos y la gestión de los recursos. De esta manera se evita el estancamiento del



proceso de mejora y transformación de los subordinados.

La capacidad de motivar a tus seguidores es una de las competencias más importantes del liderazgo. La motivación es el motor que mueve a los subordinados hacia el propósito de mando y consigue el cumplimiento con éxito de la misión. Una de las principales herramientas para motivar al personal es la oratoria, por lo que si no se tiene desarrollada es esencial ponerla en práctica a diario. Por ejemplo, durante el programa de entrenamiento, a la hora de explicar un ejercicio de instrucción y adiestramiento el mando tiene que sentir y transmitir la pasión por esa actividad, explicando los detalles, citando su finalidad y transmitiendo una competitividad sana a sus subordinados.

La gestión de los éxitos, una competencia básica a la hora de manejar los triunfos. Una de las principales herramientas que debe poseer el líder a la hora de conseguir un objetivo a largo plazo, es la concatenación de pequeños éxitos en tareas menores y a corto plazo. De esta manera, poco a poco se van saboreando y disfrutando pequeñas victorias que enardecen el espíritu y la moral. Por ello el plan de entrenamiento debe componerse de una serie de objetivos menores a lo largo de todo programa.

Las recompensas son un arma de doble filo, los resultados son una parte importante a la hora de liderar a un equipo, sin embargo, no son lo único que importa. A lo largo del entrenamiento el líder tiene el deber de recompensar a sus subordinados por su entrega y esfuerzo, aunque se erre en el resultado final. De esta manera se fomenta la actitud positiva y predisposición del grupo, lo que conllevará a su vez a una mejora en los resultados.

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas e intentar comprender como se sienten. Una competencia fundamental para el ejercicio del liderazgo, sin ella el líder jamás comprendería las preocupaciones y necesidades de su entorno y de sus subordinados, cosa que fragmentaría la cohesión del grupo. Durante las sesiones del programa se debe poner en práctica, conociendo y mostrando interés por los problemas de cada uno de los integrantes del equipo.

La asertividad, una de las competencias más destacadas entre los líderes, es la forma de expresarse y comunicar de forma tranquila y clara, comunicando y defendiendo tus creencias y opiniones. Con esta habilidad se mejoran las relaciones personales y se facilita el camino hacia el éxito. La asertividad debe estar presente durante el desarrollo del entrenamiento en la comunicación entre mandos y subordinados y viceversa.

El entrenamiento debe poner a prueba a su líder, exigiéndole que defina una estructura tanto jerárquica como funcional dentro de su equipo. La jerárquica le viene impuesta por el ejército. Sin embargo, la funcional depende de él y de cuanto conoce a su grupo. Cada subordinado es diferente, con sus virtudes y defectos, y es deber del líder distribuir funciones y cometidos proporcionales. Por ello, el líder, tiene que dejar claro explicando de manera sencilla cual es el rol de cada uno de los miembros de su equipo. De esta manera queda definida una estrategia de trabajo en equipo

Por último, este programa de entrenamiento que se basa en los propósitos del JEME y del Ejército 2035 debe contener una de las competencias más novedosas: la adaptación al cambio. Hoy en día el mundo avanza a grandes pasos, pero en el futuro próximo va a estar repleto de cambios constantes en todos los ámbitos del campo de batalla. Los líderes deben afrontar la incertidumbre con la mente abierta y la serenidad suficiente para arrastrar a sus subordinados a situaciones nunca antes vividas. Esta competencia debe impartirse en las fases finales del programa de entrenamiento cuando los mandos hayan desarrollado con calidad varias de las herramientas de liderazgo anteriormente citadas.



Además, las sesiones de entrenamiento deben ser grupales a nivel sección y compañía, en las cuales tienen que participar en su totalidad los integrantes de las mismas, pertenecientes a las tres escalas: tropa, suboficiales y oficiales. Ya que el programa entrena el liderazgo de los mandos de los distintos niveles de la jerarquía militar, esencial para desarrollar el mission command o mando orientado a la misión. El mando superior debe desarrollar la confianza en sus subordinados, que le permita marcar metas a cumplir, pero permitiendo que los mandos subordinados elijan por sí mismos el modo de alcanzarlos que crean conveniente, mejorando así su capacidad de decisión.

El programa de entrenamiento de liderazgo cuya duración puede ser variable en función de las necesidades de las unidades, debe servir para formar a los mandos mejorando las competencias mencionadas anteriormente. Se debe dotar de herramientas que los orienten a la hora de liderar. Una vez se haya explicado y entrenado se les debe evaluar mediante sesiones prácticas con sus subordinados para poder obtener resultados y encontrar puntos de mejora. El fin del programa de entrenamiento no es transformar los mandos en grandes líderes en unos pocos meses, sino enseñarles a serlo, mostrándoles el camino, los recursos y las herramientas que se necesitan poseer y mejorar. En definitiva, el programa de entrenamiento debe favorecer la proactividad en oficiales y suboficiales, de tal manera que tomen responsabilidad en su formación, den un paso al frente y salgan de su zona de confort.



## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo nació de la idea de encontrar un liderazgo idóneo para las FAS, mejorando el ya existente en las unidades o extrapolando los liderazgos desarrollados a lo largo de las épocas y ya aplicados y contrastados en muchas empresas modernas.

Una vez estudiado los estilos de liderazgo tenemos que preguntarnos cuál de ellos es el principal, no es una pregunta fácil de responder. Hay que tener en cuenta varias variables indispensables: la situación, las características del líder y las características de los subordinados.

Si tuviéramos que elegir uno solo de los estilos de liderazgo, es posible que el liderazgo transformacional sean el más sensato de escoger por su gran abanico de ventajas. En esencia es el estilo que aboga por sacar lo mejor de cada uno de los subordinados diariamente, casi la definición misma de la palabra liderazgo. Para un ambiente diario de trabajo es el más correcto.

Sin embargo, en situaciones de riesgo, donde se dispone de cortos períodos de tiempo para decidir, quizás no es el liderazgo más óptimo por su dependencia del tiempo. Es aquí donde un estilo más autoritario gana protagonismo, el cual toma decisiones de rápida ejecución.

Se podría afirmar que dependiendo de las características de cada momento en particular es mejor un estilo de liderazgo u otro, pero siempre bajo el paraguas de la moral y la ética que garantiza la humanidad de nuestras decisiones. Es decir, una mezcla de diferentes de cada uno de estilos es la respuesta más adecuada.

El método utilizado se compuso de una revisión bibliográfica sobre el liderazgo, un cuestionario MLQ-5X de 82 afirmaciones, una entrevista de 8 preguntas abiertas y un planteamiento de los elementos esenciales que debe tener un programa de entrenamiento.

El estudio sobre RACA 20 muestra que sus mandos experimentados están enfocados en liderar a sus subordinados mediante el estilo de liderazgo transformacional y en el estilo de liderazgo transaccional. Su forma de trabajo combina ambos estilos, durante el día a día el mando trata de mejorar la versión de sus subordinados mediante la inspiración y la motivación, haciéndoles partícipes del éxito de las tareas diarias. Por otro lado, el mando también usa el poder de los incentivos, la mayoría de las personas trabajan con más esfuerzo y en un mejor ambiente si tienen la oportunidad de conseguir una recompensa.

El objetivo de la entrevista ha sido estudiar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del ET y de las FAS en cuestión de liderazgo de sus mandos. Después de analizar las respuestas de las preguntas abiertas, se obtuvieron varias conclusiones.

En primer lugar, existe un grave problema en el apartado logístico, la falta de recursos económicos y la cantidad de material, equipos y sistemas de armas obsoletos provocan grandes limitaciones para ejercer el liderazgo en los días de instrucción durante las maniobras.

En segundo lugar, es esencial evitar la fuga de capital humano, varios de los oficiales más experimentados de las FAS son contratados todos los años por empresas del sector privado. Si no se puede competir económicamente con estas grandes empresas, quizás, una mejora de las condiciones laborales para mejorar la conciliación familiar provocaría una estabilidad que retendría esas fugas. Por ejemplo, aumentando los años de permanencia en un mismo destino, sin cambiar tan frecuentemente de ciudad. Esto, además, ayudaría a consolidar el liderazgo y la cohesión entre oficial y subordinados.

Por otro lado, se ha llegado a la conclusión que el lugar donde mejor se aprende a liderar y donde más experiencia se gana, son las misiones en el extranjero. Este dato muy importante hace constancia de que para consolidar a cualquier mando en líder hace falta que, cuando esté



preparado, despliegue en un teatro de operaciones y se enfrente a decisiones importantes.

La última de las principales conclusiones de la entrevista apoya la idea de una falta de claridad a la hora de definir un concepto de liderazgo para los mandos de las unidades de las FAS. Desde su formación en las academias militares se les inculcan conceptos generales sobre liderazgo mediante conferencias de expertos en liderazgo, prácticas de mando con cursos inferiores y prácticas de servicios de cuartel y de seguridad. Pero no se profundiza en la realidad de liderar a personal profesional con sus respectivas vicisitudes. Lo que conlleva que al final cada mando aplique y desarrolle el estilo de liderazgo que crea más conveniente.

Uno de los grandes obstáculos que dificultó la investigación fue la limitación de sujetos que realizaron el cuestionario y la entrevista. Un mayor número de encuestados y entrevistados hubiera sido idóneos para realizar un mejor análisis, con más variedad de puntos de vista.

A la hora de plantear las bases de un programa de entrenamiento de liderazgo efectivo se tomaron como referencia las carencias de las unidades y de los propios mandos. Para que en un futuro se pueda elaborar un programa y unos ejercicios de entrenamiento que se centren en mejorar de manera específica esas limitaciones. Entre estos aspectos deben estar la formación en valores y la ética, el mando orientado a la misión o mission command, la comunicación y la toma de decisiones en un entorno de incertidumbre.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- Argandoña Rámiz, A., 2001. *Directivos con valores. Empresas con valores.*, s.l.: s.n.
- Aznar Calavia, A., 2021. *Trabajo Fin de Master: Modelos de liderazgo empresarial extrapolables a una unidad militar*, s.l.: s.n.
- Barra, E., 1998. *Picología Social*. Concepción: s.n.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations..* New York: s.n.
- Carchi Arias, J. A., 2014. *Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores*, Quito: s.n.
- Carmiña , P., 2020. *Relación entre estilos de liderazgo y percepción en la FORMACIÓN MILITAR DE MUJERES de la Escuela Militar de Música del Ejército "Tcnl. Adrián Patiño C."*, LA PAZ-BOLIVIA: s.n.
- Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D., 2013. *Del liderazgo trasaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional..* s.l.:s.n.
- EJERCITO DE TIERRA, 2017. *EJERCITO DE TIERRA LA FUERZA DE LOS VALORES*. [En línea]  
Available at:  
[https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Madrid/raaa71/Noticias/2017/07\\_Ejercicio\\_Exalid.html](https://ejercito.defensa.gob.es/unidades/Madrid/raaa71/Noticias/2017/07_Ejercicio_Exalid.html)  
[Último acceso: 10 11 2022].
- Esteban Alonso, A., 2012. *Trabajo Fin de Master.Liderazgo: camino hacia la Excelencia empresarial.*, Zaragoza: s.n.
- Fiedler, F. E., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York: s.n.
- Gil Lara, Á., 2022. *Liderazgo en unidades de combate. Estudio de la aplicación de los estilos actuales en las unidades.*, s.l.: s.n.
- Giraldo Gonzales, D. & Naranjo Agudelo, J. A., 2014. *LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS*, BOGOTÁ D.C: s.n.
- Grant, A., 2005. *Hacia una psicología del coaching*. s.l.:s.n.
- Gutiérrez Muñoz , S., 2015. *Trabajo Fin de Grado: Liderazgo en las pequeñas unidades. Un modelo teórico-práctico para su valoración.*, s.l.: s.n.
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1969. *The life cycle theory of leadership*. s.l.:s.n.
- Laguna Gil, B., 2014. *Trabajo Fin de Grado: Liderazgo e innovación en contextos de trabajo: una propuesta de intervención desde el coaching*, Teruel: s.n.



MADOC, 2019. *LIDERAZGO 2035 EN EL ET. UN CONCEPTO DE LIDERAZGO PARA EL ENTORNO OPERATIVO TERRESTRE DEL FUTURO*. Granada: s.n.

Ministerio de Defensa, 2022. *Misiones en el exterior*. [En línea] Available at: [https://www.defensa.gob.es/misiones/en\\_exterior/](https://www.defensa.gob.es/misiones/en_exterior/) [Último acceso: 3 10 2022].

Palomo Vadillo, M. T., 2008. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Pérez López, J. A., 1998. *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: s.n.

Rodríguez Martín, C., 2002. *Jefes y líderes: Como dirigir y liderar organizaciones y equipos*. s.l.:s.n.

Sánchez Vázquez, J. F., 2010. *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: s.n.

Stogdill, R., 1974. *Handbook of Leadership*. s.l.:s.n.



## **ANEXOS**



Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente, sino Siempre
0	1	2	3	4

## Anexo I Cuestionario MLQ-5X

Empleo	Año de nacimiento	Sexo	Estudios
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen.	0 1 2 3 4		
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0 1 2 3 4		
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0 1 2 3 4		
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0 1 2 3 4		
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0 1 2 3 4		
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0 1 2 3 4		
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0 1 2 3 4		
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0 1 2 3 4		
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0 1 2 3 4		
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	0 1 2 3 4		
11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0 1 2 3 4		
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4		
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4		
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4		



15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0    1    2    3    4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas.	0    1    2    3    4
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0    1    2    3    4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0    1    2    3    4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	0    1    2    3    4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0    1    2    3    4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0    1    2    3    4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0    1    2    3    4
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0    1    2    3    4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0    1    2    3    4
25. Me muestro confiable y seguro.	0    1    2    3    4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0    1    2    3    4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0    1    2    3    4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0    1    2    3    4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0    1    2    3    4
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0    1    2    3    4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0    1    2    3    4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0    1    2    3    4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0    1    2    3    4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0    1    2    3    4
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0    1    2    3    4
36. Expreso confianza en que se alcancaran las metas.	0    1    2    3    4



37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades.	0    1    2    3    4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0    1    2    3    4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0    1    2    3    4
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores.	0    1    2    3    4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0    1    2    3    4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0    1    2    3    4
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	0    1    2    3    4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0    1    2    3    4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0    1    2    3    4
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0    1    2    3    4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	0    1    2    3    4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	0    1    2    3    4
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	0    1    2    3    4
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	0    1    2    3    4
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	0    1    2    3    4
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	0    1    2    3    4
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	0    1    2    3    4
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0    1    2    3    4
55. Hago que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo.	0    1    2    3    4
56. El rendimiento productivo del grupo que dirijo es bien evaluado dentro de la organización.	0    1    2    3    4
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	0    1    2    3    4
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	0    1    2    3    4
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	0    1    2    3    4
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	0    1    2    3    4
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	0    1    2    3    4



62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	0    1    2    3    4
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	0    1    2    3    4
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	0    1    2    3    4
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave.	0    1    2    3    4
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0    1    2    3    4
67. Me preocupo de aumentar el deseo de alcanzar las metas en los demás.	0    1    2    3    4
68. Soy efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0    1    2    3    4
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.	0    1    2    3    4
70. Los empleados manifiestan su satisfacción al trabajar conmigo.	0    1    2    3    4
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0    1    2    3    4
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales.	0    1    2    3    4
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0    1    2    3    4
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	0    1    2    3    4
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	0    1    2    3    4
76. En general cumple con las expectativas que tienen de mí mis subordinados.	0    1    2    3    4
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0    1    2    3    4
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	0    1    2    3    4
79. Logro contar con mi equipo cada vez que hay trabajo extra.	0    1    2    3    4
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	0    1    2    3    4
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	0    1    2    3    4
82. Los demás creen que es grato trabajar conmigo.	0    1    2    3    4



## Anexo II Entrevista a los mandos del RACA 20

Para implantar un programa de entrenamiento que mejore el liderazgo de los distintos mandos de las FAS, se plantean las siguientes preguntas a razonar, con el fin de valorar las Debilidades/Fortalezas y Oportunidades/Amenazas de las FAS

Recordar que las respuestas dadas serán analizadas de manera confidencial por el equipo de trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

Empleo	Edad	Años que lleva en el ejercito	Meses que lleva en la unidad	Fecha

### Pregunta 1

- ¿Hay personal formado y motivado en materia de liderazgo dentro de las FAS para impartir un programa de entrenamiento de liderazgo? ¿Dónde se podría obtener este tipo de formación?

### Pregunta 2

- ¿Existen recursos económicos y materiales dentro de las FAS para ser utilizados al desarrollo de este tipo de programas?

### Pregunta 3

- ¿Puede identificar actividades dentro de las FAS que están orientadas a la mejora del liderazgo actualmente?

### Pregunta 4

- ¿Cree que existe un concepto claro del tipo de liderazgo que se espera de un oficial de las FAS, o es un concepto que no está bien definido y se espera que cada mando lo trabaje de forma personal?

### Pregunta 5

- ¿Las características de las FAS son un atractivo para colaborar con personal civil mediante conferencias, lecciones aprendidas, proyectos conjuntos,etc.?

### Pregunta 6

- ¿La mejora en las habilidades de liderazgo podría ser valorada por las FAS? ¿De qué manera podría las FAS beneficiarse de la mejora en estas habilidades?



Pregunta 7

- ¿El entorno político social de España afectaría positivamente o negativamente en la implantación de un programa de entrenamiento de liderazgo destinado a las FAS?

Pregunta 8

- ¿Considera que los mandos españoles tienen buena reputación como líderes en el ámbito empresarial español?



## Anexo III Análisis estadístico de las preguntas agrupadas según el estilo de liderazgo.

### Liderazgo Transformacional:

ITEMS	Media	DS	Kurtosis
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	3,02	0,76	0,36
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	2,87	0,82	-1,03
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	2,98	0,70	-0,95
25. Me muestro confiable y seguro.	3,06	0,73	-0,07
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	3,15	0,54	0,08
58. Intento ser un modelo a seguir para los demás.	3,26	0,76	0,05
80. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	3,04	0,74	-0,27
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	2,85	0,90	0,74
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	3,51	0,71	-0,19
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	2,94	0,76	-0,56
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	2,64	0,81	1,10
46. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	2,91	0,96	0,16
57. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	3,30	0,67	-0,89
61. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	3,19	0,70	-0,97
71. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	3,21	0,71	-1,00
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	3,00	0,83	-0,43
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	2,94	0,78	-0,77
26. Construyo una visión motivante del futuro.	2,91	0,82	-0,56
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	3,04	0,65	-0,64
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	3,28	0,71	-0,92
59. Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.	3,02	0,79	3,47
72. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	2,94	0,76	0,13
81. Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo.	2,91	0,65	-0,63



2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	2,49	1,07	-0,86
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	2,83	0,83	-0,44
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	2,81	0,76	-0,28
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	2,43	0,84	0,36
49. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.	3,09	0,87	1,30
60. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.	2,79	0,85	-0,64
69. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	2,87	0,79	2,42
73. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	2,94	0,70	0,01
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	3,04	0,77	-0,53
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.	2,98	1,00	-1,02
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	3,15	0,85	1,96
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	2,94	0,67	-0,75
50. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	2,89	0,88	-0,34
62. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	3,15	0,65	-0,69
74. Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.	2,53	0,73	1,58
77. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	2,70	0,71	-0,52

### Liderazgo Transaccional:

ITEMS	Media	DS	Kurtosis
1. Ayudo a los demás siempre que se esfuerzen.	3,32	0,80	-0,15
11. Aclaro y específico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	3,23	0,69	-0,90
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se lograran las metas	2,81	0,73	-0,55
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	3,17	0,81	0,21
51. Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo.	2,72	0,79	1,26
63. Cuando los demás logran los objetivos propuestos, les hago saber que lo han hecho bien.	3,30	0,80	-0,18
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	3,06	0,76	-1,24
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	2,79	0,80	-0,59
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	2,66	0,93	-0,11



27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	2,34	0,81	-0,54
52. Me concentro en detectar y corregir errores.	2,89	0,78	-1,33
64. Me interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	3,17	0,81	3,03
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios	1,53	0,85	1,28
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1,04	0,85	-0,26
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1,19	1,00	1,65
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar decisiones	1,17	1,06	0,27
53. Espero que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver, para comenzar a actuar.	1,34	1,12	0,48
65. En general no superviso el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave	1,57	0,92	0,41

**Liderazgo Laissez-Faire:**

ITEMS	Media	DS	Kurtosis
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	0,83	0,88	0,06
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0,85	0,71	0,25
28. Suele costarme tomar decisiones.	1,17	0,83	1,67
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora	2,17	0,69	-0,20
54. Tiendo a no corregir errores ni fallas.	0,91	0,92	1,44
66. Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones.	0,94	0,88	-0,30
75. Tengo la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	2,28	0,81	0,06
78. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	1,47	0,96	0,28



## Anexo IV Caracterización de la muestra del cuestionario MLQ-5X

