



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo del Autoliderazgo en Unidades Militares Tipo Sección

Self-Leadership Development in Platoon-type Military Units

Autor

Pablo Hernández Alcón

Directores

Director académico: Coronel Don Carlos García-Guiu López

Director militar: Capitán Don David Fernández Vázquez

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar



Agradecimientos

Al Regimiento de Infantería Tercio Viejo de Sicilia, por la gran acogida, excelente integración entre sus filas y buen trato recibido por parte de todos sus componentes. En especial, agradecer su interés y dedicación al teniente Don Alejandro García Valle, que me enseñó el funcionamiento de una unidad de Infantería y ha colaborado con entusiasmo e insuperable compromiso en el desarrollo de este trabajo.

Al profesor del Centro Universitario de la Defensa, el Coronel Don Carlos García-Guiu López, por su ayuda constante y seguimiento a la hora de realizar la tutorización de este trabajo.

Al Capitán Don David Fernández Vázquez, por su disponibilidad a la hora de resolver cualquier asunto relacionado con el trabajo y la entrega mostrada en todo momento.

A mi familia, a mi novia, mis amigos y mis compañeros de promoción, que han estado siempre a mi lado durante estos años, en los buenos momentos y sobre todo en los malos.

A todos aquellos que sin aparecer su nombre han hecho posible la realización de este trabajo.

A la Academia General Militar y al Centro Universitario de la Defensa, que me han ofrecido la oportunidad de formarme como oficial durante estos años, dándome toda la formación necesaria para ello.

A todos ellos, muchas gracias. Os dedico este trabajo.





Resumen

El presente trabajo investiga el concepto de autoliderazgo y su aplicación en pequeñas unidades militares tipo sección. Cada día es más frecuente escuchar hablar sobre autoliderazgo en el ejército, sin embargo, no existe suficiente información para implementarlo en las unidades militares. Las técnicas que permiten potenciarlo en los soldados no están al orden del día y, por lo tanto, es difícilmente ejecutable. Se están comenzando a descubrir los beneficios que tiene en los mandos militares y los avances que supondría dominar esta técnica e implementarla.

Para ello, en este trabajo, se ha recopilado información que será de ayuda para asentar conocimientos sobre el autoliderazgo. Se ha recorrido la evolución de las investigaciones realizadas en el ámbito civil hasta la actualidad y las que actualmente se están desarrollando en las Fuerzas Armadas.

Para realizar el estudio se han realizado entrevistas semiestructuradas a diferentes miembros del ejército, sobre él, sus componentes y posibles maneras de trabajar el autoliderazgo. Posteriormente se analizó el nivel de conocimientos de los mandos sobre el concepto, y junto a ellos, en grupos de discusión se buscaron diferentes soluciones para implantarlo en las pequeñas unidades tipo sección. También una serie de expertos en la materia expusieron su opinión sobre el autoliderazgo en el ejército y cómo debería de trabajarse. La muestra de las investigaciones la componen una pequeña parte de los mandos pertenecientes a la Brigada "Extremadura XI" del Ejército de Tierra.

Los resultados indican que existe una fuerte relación entre la inteligencia emocional y el autoliderazgo, siendo la humildad, la disciplina, la ejemplaridad, la empatía y la confianza en uno mismo, las principales cualidades que debe poseer una persona para fijar los objetivos.

Así mismo, los resultados muestran el nivel de conocimiento que poseen los militares españoles sobre el autoliderazgo y proponen diferentes formas de desarrollarlo. Ha quedado reflejado que tienen ciertos conocimientos sobre autoliderazgo, sobre todo basados en la experiencia, pero no lo conocen lo suficiente y por lo tanto haría falta enseñar y validar diferentes maneras para trabajarlo en las secciones. Finalmente, se plantea en el trabajo como bases para desarrollar un buen autoliderazgo, la inteligencia emocional y el desarrollo del autoconocimiento de fortalezas y debilidades de los mandos.

Palabras clave

Autoliderazgo, liderazgo, inteligencia emocional, autoconocimiento, humildad, ejemplaridad.





Abstract

This document investigates the concept of self-leadership and its application in small platoon-type military units. Every day it is more frequent to hear about self-leadership in the military but, unfortunately, there is not enough information to implement it in military units. Techniques to enhance self-leadership in soldiers are not on the agenda and, therefore, it is difficult to implement. We are beginning to discover the benefits it has on military commanders and the advances that mastering this technique and implementing it would entail.

To this end, in this work, information has been compiled that will be of help in establishing knowledge about self-leadership. The evolution of research carried out in the civilian sphere up to the present time and those currently being developed in the Armed Forces has been reviewed.

In order to carry out the study, semi-structured interviews (surveys) were conducted with different members of the army, about the army, its components and possible ways of working on self-leadership. Subsequently, the level of knowledge of the commanders about the concept was analyzed, and together with them, in discussion groups, different solutions were sought to implement it in small platoon-type units. A number of experts in the field also gave their opinion on self-leadership in the army and how it should be worked on. The research sample is made up of a small part of the commanders belonging to the "Extremadura XI" Brigade of the Spanish Army.

The results indicate that there is a strong relationship between emotional intelligence and self-leadership, being humility, discipline, exemplarity, empathy and self-confidence the main qualities that a person must possess to set objectives.

In addition, the results show the level of knowledge that Spanish military personnel have about self-leadership and propose different ways to develop it. It has been shown that they have some knowledge about self-leadership, especially based on experience, but they do not know enough about it and therefore it would be necessary to teach and validate different ways to work on it in the sections. Likewise, emotional intelligence and self-knowledge of strengths and weaknesses of the managers have been established as the basis for developing good self-leadership.

Keywords

Self-leadership, leadership, emotional intelligence, self-knowledge, humility, exemplarity.





ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i>	<i>i</i>
<i>Resumen</i>	<i>iii</i>
<i>Palabras clave</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Keywords</i>	<i>v</i>
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	<i>ix</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	<i>x</i>
<i>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	<i>xii</i>
<i>1 INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
1.1 ASPECTOS GENERALES	1
1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN	2
<i>2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</i>	<i>3</i>
2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE	3
2.2 METODOLOGÍA	4
<i>3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</i>	<i>6</i>
3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL	10
3.2 CONOCIMIENTO DE CAPACIDADES	12
<i>4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	<i>15</i>
4.1 ENCUESTA OFICIALES Y SUBOFICIALES	15
4.2 CUESTIONARIO A EXPERTOS	20
4.3 GRUPOS DE DISCUSIÓN	21
4.3.1 GRUPO DE DISCUSIÓN DE OFICIALES	22



4.3.2	GRUPO DE DISCUSIÓN DE SUBOFICIALES	23
4.4	PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS.....	24
5	CONCLUSIONES.....	27
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
7	ANEXOS.....	32
7.1	Anexo I	32
7.2	Anexo II	36
7.3	Anexo III	39



ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Camino hacia el liderazgo. Fuente: Elaboración Propia.....	9
Ilustración 2. Dimensiones de la IE. Foto: DIDOM, 2016	12
Ilustración 3. Modelo de Entrenamiento y Desarrollo de Líderes del Ejército. Fuente: Field Manual 7-0, Training the Force, 2002	13
Ilustración 4. Decálogo del cadete. Fuente: Solo Infante, 2018	14
Ilustración 5. Estadística sobre el conocimiento del autoliderazgo (Elaboración propia)	16
Ilustración 6. Nube de palabras de las cualidades (Elaboración propia)	17
Ilustración 7. ¿Dónde se desarrolla más el autoliderazgo? Fuente: Elaboración Propia	18



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Orgánica del Ejército a nivel sección y pelotón. Fuente: Elaboración propia.	2
Tabla 2. Ficha técnica encuesta. Fuente: Elaboración propia.	5
Tabla 3. Datos sobre las muestras. Fuente: Elaboración propia.	15
Tabla 4. Resumen sobre las palabras más repetidas en las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.....	28





ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

- IE: Inteligencia Emocional
- RAE: Real Academia Española.
- SGS: Self - goal setting / Fijación de objetivos propios
- SO: Self - Observation / Auto observación
- SP: Self - punishment / Auto castigo
- SR: Self - reward / Auto recompense
- TFG: Trabajo Fin de Grado





1 INTRODUCCIÓN

El diccionario de la Real Academia Española de la lengua (RAE) no contempla una definición para la palabra autoliderazgo. La entrada más cercana se encuentra para la palabra *líder*, como *persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*. Sin embargo, en el ámbito de la psicología es frecuente el uso del concepto para definir la capacidad de guiarse a uno mismo y tomar decisiones en aras a conseguir unos objetivos en cualquier circunstancia. Un caso especial es el estudio del autoliderazgo en el ejército, objeto de este trabajo fin de grado (TFG). Si bien su investigación en el ámbito civil fue iniciada muchos años atrás, en las Fuerzas Armadas se está comenzando a explorar y obviamente se retroalimenta de los conocimientos del mundo civil. Del estudio realizado en este TFG se espera alcanzar beneficios para favorecer el liderazgo y autoliderazgo de los mandos y alcanzar un mejor funcionamiento en todas las pequeñas unidades.

1.1 ASPECTOS GENERALES

Uno de los términos que en los últimos años se ha incorporado a las publicaciones y doctrina del Ejército de Tierra que desarrolla el liderazgo es el *autoliderazgo*. Sin embargo, en las unidades militares no todos sus componentes tienen claro el significado. Es un concepto que se escucha con cierta frecuencia y que se puede definir de manera intuitiva, pero no existe una definición consensuada para el término. El factor humano es uno de los ejes principales del Ejército, es por ello que es imprescindible conocer todos los aspectos que hacen que el militar tenga control sobre sí mismo en todo tipo de situaciones. De nada sirve tener el material más innovador y puntero en el ámbito militar si no se tienen unos mandos que tengan la capacidad de liderarse a sí mismos y, en consecuencia, a sus subordinados. La misión de un líder debe ser hacer de su visión una realidad (Jiménez, 2006).

En los primeros cursos de todas las academias militares del Ejército de Tierra español se introduce el concepto de autoliderazgo pero de una manera limitada e intuitiva, siendo que explotando este concepto se podrían obtener las competencias determinantes para ser un referente en autoliderazgo para los subordinados. Tanto los oficiales como suboficiales deben de ser ejemplo para sus subordinados y eso no se consigue sin haberlo trabajado previamente. Un subordinado espera, principalmente, que sus jefes sean su principal referencia, que tengan seguridad a la hora de mandar, ilusión por progresar y humildad a la hora de realizar todo lo anterior; por eso, los mandos deben instruirse en su propio autoliderazgo para conseguirlo y alcanzarlo. La falta de técnicas y métodos para que los mandos consigan un gran nivel de autoconocimiento es notable y es necesario cambiar esta situación. Por otra parte, la información e investigación existente sobre el autoliderazgo no parece que sea acorde a la importancia que tiene, por su influencia, en el buen ejercicio del mando. La mayoría de los militares comprenden mejor cómo desarrollar un liderazgo hacia los demás que para ellos mismos, esto es porque no tienen la información necesaria para conseguirlo, a pesar de la existencia de manuales y teorías dedicadas a su desarrollo. Los soldados no van a seguir a un jefe que les exige algo que él mismo no cumple. Por eso el autoliderazgo es la base para liderar una sección.

En algunas ocasiones existen mandos que no valoran la importancia del autoconocimiento, por eso no se presta la atención necesaria a la hora de trabajarlo. La capacidad de conocerse a uno mismo llevará al líder a desarrollar las futuras habilidades para liderar de manera excelente y conocer las necesidades de los subordinados en cada momento. Sócrates decía: "Porque los



que se conocen a sí mismos saben lo que es adecuado para ellos y disciernen lo que pueden hacer y lo que no. Gracias también a ello son capaces de juzgar a los demás hombres, y por el partido que sacan de ellos se procuran bienes y evitan perjuicios” (Borque, 2015). A pesar de ser una frase de otra época, se puede trasladar perfectamente a los tiempos actuales y a las exigencias de un líder en el Ejército de Tierra Español, aspectos a investigar en este trabajo.

1.2 ÁMBITO DE APLICACIÓN

En relación con los futuros planteamientos que se desarrollan en el ámbito militar el autoliderazgo gana protagonismo especialmente en el planteamiento moderno del Ejército de Tierra en la “Fuerza 35”. Un planteamiento de futuro en que la unidades estarán integradas por personal altamente preparado y motivado, cuya eficacia se seguirá basando en los valores de nuestra institución transmitidos a través del ejemplo, capacidad de liderazgo, y reforzados gracias al desarrollo de la iniciativa y la permanente disponibilidad para el servicio (Ministerio de Defensa, 2022), de manera que el concepto de “Mando orientado a la Misión” o “Mission Command” adquiere una gran importancia y se espera la propia iniciativa de cada soldado. Este concepto está extraído del ejército estadounidense y según Tolman (2020) es el enfoque del Ejército para el mando y control que permite a los subordinados tomar decisiones y ejecutarlas de manera descentralizada adecuándose a la situación. Esta práctica permite desarrollar en los soldados una iniciativa disciplinada que facilita el mando del jefe y potencia el autoliderazgo de todos los miembros de la sección.

El ámbito de aplicación de este estudio son las pequeñas unidades del Ejército de Tierra Español, en concreto las unidades tipo sección, mandadas por un teniente o alférez divididas en tres pelotones al mando de un sargento primero, sargento, cabo primero cada uno, reflejados en la Tabla 1. Es en este tipo de unidades, debido a que sus tareas lo requieren, donde el autoliderazgo es puesto en práctica en su máxima expresión, enfrentándose a las situaciones más difíciles tanto en el día a día, de maniobras o en zona de operaciones, donde aparece la comúnmente denominada por los militares “soledad del mando” (Sierra, 2019) y sólo queda la autodisciplina de uno mismo para seguir adelante. El desarrollo del factor humano del ejército hace que las secciones funcionen de la manera adecuada y estén en condiciones de aplicar los conceptos tácticos necesarios para la misión.

UNIDAD MILITAR	EFFECTIVOS	EMPLEOS SUBORDINADOS	MANDO
Pelotón	8-10 personas	Soldado, Cabo	Cabo 1º/Sargento/Sargento 1º
Sección	30-35 personas	Cabo 1º/Sargento/Sargento 1º	Alférez/Teniente

Tabla 1. Orgánica del Ejército a nivel sección y pelotón. Fuente: Elaboración propia.

El presente trabajo se va a centrar en analizar los diferentes componentes del autoliderazgo, aportando una definición que complemente y distinga del concepto *liderazgo*, ya que en



ocasiones dichos términos se pueden confundir. También se van a estudiar las cualidades necesarias para alcanzar un gran conocimiento personal, que refuerza el autoliderazgo, y proponer nuevas técnicas para mejorar su desarrollo de los mandos en las unidades tipo sección y pelotón, proponiendo diferentes prácticas que permitan a los mandos apoyarse entre ellos y poner en común sus puntos de vista sobre esta competencia.

Este trabajo se ha estructurado en seis apartados diferentes. En primer lugar, se desarrolla una *introducción* donde se describe la primera idea sobre lo que va a tratar el estudio, las razones que lo justifican, el ámbito de aplicación y temas clave. El segundo apartado contiene los *objetivos del estudio y la metodología*. Los objetivos se estructurarán en un objetivo general y varios objetivos específicos. En la metodología se incorpora *la fuente de datos y el análisis de los mismos*. El tercer apartado, *antecedentes y marco teórico*, presenta el asunto a tratar en este Trabajo de Fin de Grado, todo ello justificado con las referencias bibliográficas pertinentes. El siguiente punto es el más amplio y el que conforma el cuerpo del trabajo, *desarrollo: análisis y resultados*, donde se detalla el proceso llevado a cabo, los datos más relevantes del estudio y se explican e interpretan los resultados obtenidos. El punto número 5 está compuesto por las *conclusiones* donde se expresa si se han conseguido los diferentes objetivos, se exponen limitaciones que han influido en el estudio del tema y posibles métodos de trabajo que pongan solución al problema planteado. Por último, en el apartado número 6 se encuentran las *referencias bibliográficas* utilizadas en la investigación del tema en cuestión.

2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En este capítulo se van a desarrollar los objetivos y las bases teóricas en las que se va a fundamentar el contenido de este estudio. En el apartado de metodología se incluye la bibliografía que un lector interesado puede consultar para profundizar en el tema.

2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar el concepto de autoliderazgo en el mando de las unidades tipo sección del Ejército de Tierra, dándolo a conocer a los miembros del Ejército de Tierra para que, posteriormente, puedan trabajar sobre él. Con ello se podrán conocer todos los beneficios que aportan una buena formación e instrucción en autoliderazgo.

Como valor añadido para este objetivo principal se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Definir el concepto de autoliderazgo.
2. Proponer diferentes procedimientos para mejorar el autoliderazgo de los mandos a nivel sección.

Para conseguirlo se van a llevar a cabo una serie de tareas con el fin de alcanzar los objetivos en varias etapas.

En primer lugar, se va a hacer una búsqueda documental y una revisión sistemática sobre el concepto de autoliderazgo, consiguiendo establecer un punto de partida sobre el que trabajar partiendo de una definición de autoliderazgo común y conocida para todos los participantes de este estudio.



En segundo lugar, se realizarán entrevistas tanto a mandos (oficiales y suboficiales) como a expertos (psicólogos civiles y militares) y dos grupos de discusión, divididos en escala de oficiales y suboficiales. Así se conseguirá conocer lo que entienden ellos por liderazgo y como lo potencian y desarrollan en la unidad. El alcance de este estudio está limitado a las unidades tipo sección del Ejército de Tierra, en el que participa el personal destinado en el Regimiento de Infantería nº 67, Tercio Viejo de Sicilia, de la Brigada XI.

2.2 METODOLOGÍA

Se utilizará una técnica de investigación cualitativa, denominada *entrevista semiestructurada*, que consiste en formular una serie de preguntas a los encuestados y recopilar datos sobre el tema objeto de estudio. La entrevista semiestructurada es una entrevista exploratoria utilizada con mucha frecuencia en las ciencias sociales (De Toscano, 2009; Trindade, 2009; Lopezosa, 2020). Se sigue un protocolo previamente establecido pero permite descubrir facetas no contempladas inicialmente si las conversaciones dan pie a ello. En ese sentido es enriquecedora.

Previamente se hará una búsqueda documental para asentar el concepto de autoliderazgo sobre el que trabajar y fundamentar las preguntas de las entrevistas. Esta primera fase conllevará la comparación de información obtenida en diferentes fuentes hasta llegar a una conclusión final. La búsqueda se hará apoyándose en diferentes manuales y publicaciones de tipo civil y militar que hablen sobre el autoliderazgo, contrastando información de diferentes informes y artículos, estudiando sus diferentes componentes de los cuales depende esta cualidad, hasta conseguir la definición final del concepto de autoliderazgo.

Inicialmente se realizaron entrevistas tanto a oficiales y suboficiales como a expertos en la materia, psicólogos civiles y militares. Se entregó un cuestionario en papel o soporte digital a los encuestados en el cual se presentó una serie de preguntas con un espacio en blanco que les permita plasmar su opinión. La entrevista se realizó a:

- 9 oficiales del Ejército de Tierra
- 11 suboficiales del Ejército de Tierra
- 2 psicólogos militares de los Cuerpos Comunes
- 1 psicólogo civil.

Por lo tanto, el 45% de los militares que realizaron el cuestionario eran oficiales y el 55% restante suboficiales. En cuanto a los años de empleo, cabe destacar que sólo el 20% llevaba más de cinco años en él. En la Tabla 2 se muestran las características más relevantes sobre los cuestionarios realizados (entrevistas semiestructuradas).



Características cuestionario	Identificación
Población	Tenientes y sargentos
Territorio	España
Tamaño de la muestra	20 cuestionarios repartidos
Medidas de control	Prueba piloto de 10 encuestas entre el 5 y el 12 de septiembre de 2022
Periodo de trabajo	Septiembre 2022

Tabla 2. Ficha técnica encuesta. Fuente: Elaboración propia.

En una segunda fase de la investigación se realizaron dos grupos de discusión, uno de oficiales y otro de suboficiales formado, cada uno, por los miembros de cada escala. En cambio, el grupo de discusión se hizo de manera verbal y con la realización de diferentes preguntas que dieron lugar a debatir y sacar diferentes conclusiones entre los participantes. Con todo esto se consiguió, como se ha mencionado anteriormente, comparar la definición de autoliderazgo propuesta con la que entienden ellos y conocer cómo se puede potenciar y desarrollar en su trabajo. Los grupos de discusión estuvieron formados por:

- Grupo de discusión de oficiales: 4 tenientes.
- Grupo de discusión de suboficiales: 3 sargento y 1 sargento primero.

Este tipo de metodología tiene una gran aplicación en la investigación (Senbeto, 2020) ya que permite a los encuestados expresar sus opiniones, experiencias y diferentes perspectivas a través de entrevistas semiestructuradas permitiendo obtener una información amplia, variada y profunda de los temas investigados de una manera directa, con comunicación entre personas conocedoras del tema de estudio. Tal y como se hace en este trabajo, las personas a las cuales se iba a entrevistar se eligieron valorando su antigüedad y experiencia en el campo a tratar. La única diferencia fue que en aquel estudio las entrevistas fueron habladas en lugar de reflejar la opinión de manera escrita.

Para analizar los datos posteriormente se utilizaron los testimonios de los entrevistados para analizar las opiniones y extraer conceptos clave.



3 ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

La práctica profesional en el ejército no siempre reúne condiciones ideales para los militares: un día se está más cansado, llueve, hace frío, las condiciones no son las mejores para trabajar. En esos momentos es cuando hay que poner en práctica ese gran desconocido llamado “autoliderazgo”. A menudo se escucha hablar sobre él en el Ejército de Tierra, pero se percibe falta de claridad sobre su significado o total desconocimiento sobre él, así mismo sobre la forma de potenciarlo. Es por ello que este trabajo ha de comenzar con la propia definición del concepto según la doctrina MADOC (PR-001, 2018) acompañada también de la del concepto liderazgo, ya que pueden llevar a confusión ambos términos.

- Autoliderazgo: El autoliderazgo se define como la capacidad de dirigirse a sí mismo y está considerado como uno de los fundamentos del liderazgo por su naturaleza humana y social.
- Liderazgo: Acorde a nuestra doctrina nacional de primer nivel, podemos definir el liderazgo militar como la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar los objetivos marcados.

La principal diferencia entre ambos conceptos es la finalidad del mando. Tal y como se lee en las definiciones el liderazgo se basa en ejercerlo sobre los subordinados y el autoliderazgo sobre uno mismo. Es muy importante conocer esta diferencia para saber cómo enfocar las diferentes formas de trabajar ambas cualidades. Por ende, la forma de desarrollarlos posteriormente no será la misma.

Aunque el término de autoliderazgo parezca un término muy arraigado al ámbito militar también cobra mucha importancia en el mundo civil. A lo largo de muchos años, diferentes expertos se han dedicado a investigarlo y establecer unas pautas para desarrollarlo. En tiempos cada vez más difíciles la población se ve obligada a buscarse nuevas posibilidades para salir adelante y desarrollar lo estudiado, por eso, conocerse a uno mismo y reinventarse puede dar lugar a nuevas oportunidades. En este ámbito encontramos a Charles Manz, experto en este campo y autor de numerosos artículos sobre el autoliderazgo, que lo define como “un constructo psicológico que refleja la facultad para incrementar el rendimiento personal por medio de un conjunto de estrategias cognitivas, motivacionales y de conducta que son dirigidas por el mismo” (Manz y Neck, 2004). En el ámbito empresarial, Robin Sharma en el libro “El líder que no tenía cargo” (Sharma, 2010) basa el autoliderazgo en cuatro fundamentos:

1. No hace falta tener un cargo para ser líder.
2. Cuanto más profundas son tus relaciones más fuerte será tu liderazgo.
3. Para ser un gran líder primero hay que ser una gran persona.
4. Las épocas turbulentas crean grandes líderes.

Una de las primeras definiciones de autoliderazgo la podemos identificar fundamentada en la teoría de la motivación de la Teoría del logro que McClelland propuso en el año 1967, en ella se manifiesta que la motivación de las personas se basa en tres necesidades: la necesidad de logro, de afiliación y de poder. Estas tres necesidades conviven en una misma persona, pero siempre hay una que es la predominante. El alcance de esos objetivos aumenta la satisfacción del



trabajador aumentando así su motivación y ganas de seguir adelante con autoexigencia, para ello la persona debe de trabajar la autodisciplina, una de las principales cualidades del autoliderazgo. Según Gollwitzer (2003, citado en Martínez, 2018), el autoliderazgo es una lucha personal constante para liderarse a sí mismos imponiéndose retos para poder alcanzar objetivos específicos.

A lo largo de los años, otro tipo de teorías han ido formando el concepto de autoliderazgo y creando una definición suya entendiéndolo como un promovedor del desempleo individual y colectivo. Dicho planteamiento se apoya en las teorías de autogestión, autorregulación, socio cognitivas y motivacionales, (Manz y Neck, 2004). También nace a través de la auto-influencia de las personas para obtener la motivación que necesitan de sí mismas para desenvolverse y comportarse de la forma esperada (Neck et al., 1999). La teoría de la autorregulación, la cual tiene mucha importancia en el estudio del autoliderazgo implica medir la discrepancia y tratar de minimizar entre lo que son las metas y la realidad. (Carver y Scheier, 2001).

Otro concepto que adquiere una gran importancia a la hora de desarrollar el autoliderazgo es el concepto de autoeficacia (Bandura, 1991): Esta teoría sostiene que la autoeficacia influye en cómo la gente siente, piensa y actúa. Respecto a los sentimientos, un bajo sentido de autoeficacia está asociado con depresión ansiedad y desamparo. Las creencias de eficacia influyen en los pensamientos de las personas, en su grado de optimismo o pesimismo, en los cursos de acción que ellas eligen para lograr las metas que se plantean para sí mismas y en su compromiso con estas metas (Bandura, 2001).

El autoliderazgo también está muy relacionado con el autogobierno y según el argumento de Manz (2015), señala que se debe aplicar la autenticidad, esto es la atención a los altos estándares que guían el comportamiento, consistente en preguntar con relación a lo que debe ser realizado y especialmente acerca de cuánto esfuerzo debe ser invertido para lograr la meta propuesta.

La responsabilidad también es un gran indicador de autogobierno según Manz (2015), las metas autoimpuestas se relacionan con fines responsables. Igual que el incremento de las capacidades que contribuyen a un amplio rango de capacidades, (Garza, et al., 2018).

En cuanto a las técnicas propuestas para conseguir tener un mejor conocimiento de uno mismo, se enfocan en el comportamiento, dirigidas a aumentar el nivel de autoconciencia. Estas tareas son las siguientes (Guzmán et al., 2018):

- Self-goal setting [SGS] Establecimiento de objetivos personales. Funciona de manera que el individuo determina un objetivo que quiere alcanzar y en él encuentra la motivación para seguir trabajando.
- Self-reward [SR] (Auto-recompensa). Este recurso sirve para reconocer cuando un trabajo está bien hecho y utiliza la recompensa como motivación para seguir ese camino.
- Self-punishment [SP] (Auto-castigo). El individuo se pone un castigo ante la percepción de no haber realizado algo correctamente.
- Self-observation [SO] (Auto-observación), puede conseguir crear una conciencia de cuándo y porqué el individuo realiza ciertos tipos de comportamiento, de esta manera puede identificar cuales debería cambiar o corregir.



- Self-cueing [SC] Auto- indicaciones, enumeración o práctica de los comportamientos deseados antes del desempeño real que pueden permitir la corrección de los problemas y evitar errores costosos (Manz, 1992).

Aunque dentro de la institución del Ejército Español el concepto del autoliderazgo no haya sido desarrollado de una manera exhaustiva existen diferentes aproximaciones en la doctrina actual. Dentro del manual de liderazgo militar publicado por el Ejército de Tierra en el año 2018 (PR-001, 2018), uno de los apartados se dedica a conocer el autoliderazgo y establecer una serie de orientaciones. En su definición se considera el autoliderazgo como “la capacidad de dirigirse a sí mismo y está considerado como uno de los fundamentos del liderazgo por su naturaleza humana y social. En el manual también se muestran orientaciones para el autodesarrollo y se dan una serie de recomendaciones para alcanzar destrezas adecuadas, entre ellas se encuentran: hacer frente a las situaciones de estrés adaptándose, ser consciente del nivel de ansiedad acumulado para que no afecte negativamente, reconocer sus limitaciones y mantener una relación de apoyo y confianza para recibir asesoramiento externo.

El autoconocimiento también cobra una parte muy importante en este manual. Se considera que el autoliderazgo es el conocimiento de uno mismo y el aprendizaje auto dirigido. (PR-001, 2018). Este trabajo basa el autoconocimiento en el dominio de la inteligencia emocional y de las capacidades propias, fortalezas y debilidades. En el manual se proponen unos pasos a seguir para conseguir conocerse a uno mismo, éstos están basados en experimentar y practicar nuevos comportamientos, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos mediante la repetición.

El tema del autoliderazgo no ha sido, ni sigue siendo, únicamente un tema de investigación en el Ejército Español, desde la Segunda Guerra Mundial varios líderes militares de alto rango norteamericano como los generales George C. Marshall, Dwight D. Eisenhower y George S. Patton, comenzaron a trabajar en el desarrollo de líderes. Desde entonces se le está dando tanta importancia que se está trabajando en equipos de combate capacitados, con tácticas efectivas y con un ejercicio del liderazgo eficaz.

Uno de los programas que actualmente el ejército norteamericano está fomentando es el Programa Atenea, un programa orientado a la gestión de talento para mantener esa ventaja competitiva de liderazgo. Esta iniciativa tiene una elevada relación con el tema de este estudio, ya que se centra su foco principal en el propio autodesarrollo de los profesionales de la milicia. Según el ejército norteamericano, potenciando esta cualidad se pueden buscar experiencias y tareas de perfeccionamiento, servir en diferentes entrenamientos y despliegues por el mundo y analizar lecciones del estudio de la historia militar. Invertir en el desarrollo del capital humano puede ayudarles a mantener ventaja sobre los adversarios con las mismas capacidades o casi iguales (Saine, 2021).

Con este proyecto se realizan unas evaluaciones estandarizadas que permiten conocer el nivel de liderazgo, capacidades cognitivas, fortaleza mental y habilidades interpersonales, lo cual mejorará la autoconsciencia y desarrollará el autoliderazgo de cada uno. El lanzamiento de este programa comenzó en julio de 2022 y en septiembre de 2022 se terminó de expandir a todas las unidades del ejército norteamericano.

Uno de los objetivos de este trabajo era facilitar una definición sobre el autoliderazgo e identificar los elementos que lo constituyen. Como primer componente se va a considerar como base la



propuesta en el manual de liderazgo militar (PD-001, 2018) que se ha presentado al comienzo de este apartado y se considera que es necesario complementarla con dos factores que son comunes a los documentos analizados en la revisión documental: la inteligencia emocional y conocimiento de fortalezas y debilidades. Todo ello acompañado de la humildad que debe caracterizar a los líderes, una cualidad clave a la hora de querer desarrollar el autoliderazgo y querer progresar. Por lo tanto, la definición que se propone para el autoliderazgo como base del presente trabajo es:

“El autoliderazgo es la capacidad de dirigirse a uno mismo a través de un excelente autoconocimiento de la inteligencia emocional y capacidades propias”.

Como dice la primera parte de la definición “la capacidad de dirigirse a uno mismo” no es una capacidad que se consigue estudiando libros sobre teoría para ello, es un trabajo personal que requiere mucho tiempo, constancia y dedicación continua, pero al que en muy pocas ocasiones se le dedica espacio en la planificación de la instrucción y adiestramiento. Los mandos se instruyen para dirigir y liderar personas pero esto no puede ser posible si ellos mismos no son capaces de dirigirse a ellos mismo, así se refleja en la Ilustración 1. Un nivel alto de liderazgo se logra después de haber trabajado durante mucho tiempo en ello y conociéndose uno mismo a la perfección. Todo ello con el objetivo de construir las propias posibilidades de cada uno y afrontar los límites con la capacidad suficiente. Esto implica tomar poder sobre los propios pensamientos, que a menudo se ven determinados por diferentes factores.

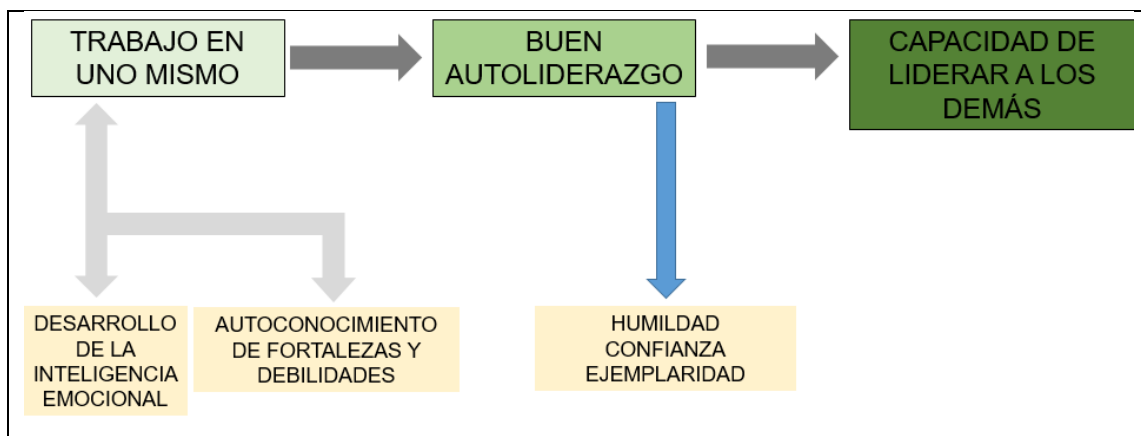


Ilustración 1. Camino hacia el liderazgo. Fuente: Elaboración Propia

El entorno está cambiando de manera continua y las necesidades en el combate son diferentes a las de 50 años atrás. Uno de los modelos que se plantean para entender el liderazgo es la subida al monte K-2 (Gabaldón, 2021). Esta ascensión está dividida en varias etapas debido a su gran dificultad, lo mismo pasa con el liderazgo, donde la primera etapa es el desarrollo del autoliderazgo. Lo primero que debe hacer el líder es conocerse a él, una vez se conozca a él y sus valores estará en disposición de liderar a sus subordinados, basándose siempre en cualidades como la humildad, la confianza, ejemplaridad, disciplina y empatía. En el ámbito del desempeño de un militar estos conceptos se pueden entender como:



- Humildad, para poder asumir las críticas hacia el mando sin caer en el error de pensar que tiene conocimiento de todo. También permite conocer las necesidades de los subordinados y no centrarse sólo en las propias. Uno de los mayores líderes de la historia, Steve Jobs, citó que a veces cuando se innova, se cometen errores. Es mejor admitirlo rápidamente y continuar con otras innovaciones. Un mando debe ser lo suficientemente valiente como para tomar decisiones en cualquier momento, pero también debe ser capaz de asumir los errores y seguir trabajando.
- Confianza en uno mismo para poder mandar sobre tus subordinados. Se debe de tener confianza en las capacidades y conocimientos aprendidos. El mando podrá conseguir la confianza de ellos si le ven seguro en sus decisiones. A lo largo de la historia ha habido grandes líderes, que han dejado citas muy interesantes sobre su forma de entender la vida, sobre la confianza podemos encontrar esta: entre las cualidades más esenciales del espíritu humano está la confianza en uno mismo y el crear confianza en los demás, frase célebre de Mahatma Gandhi (1869-1948).
- Ejemplaridad, es considerado uno de los valores más importantes del Ejército de Tierra y se define como el resultado de una conducta íntegra, que supone actuar conforme a las reglas, normas y principios que rigen la institución militar, así como a las reglas de convivencia cívica (MINISDEF, 2018).
- Disciplina, está considerada uno de los valores fundamentales del Ejército de Tierra. Se entiende como asumir y practicar racionalmente, por sentido del deber, las reglas del Ejército, para garantizar el cumplimiento de la misión (MINISDEF, 2018).
- Empatía, tiene un gran valor en el manual de liderazgo del Ejército de Tierra, en él se define como la capacidad que permite entender los sentimientos de los demás para conocer sus necesidades (PR-00, 2018). Un buen mando debe empatizar con las situaciones que vive cada uno de sus subordinados. Ellos depositarán confianza en el mando si ven que lo hace y deberán hacer lo mismo con él para conseguir una atmósfera propicia para el trabajo.

La misión del líder, en este caso el teniente o sargento, es ser el mejor para el equipo, a través de su desarrollo personal, por ello debe de tener un alto nivel de autoliderazgo para conseguirlo y enfrentarse a todo tipo de situaciones adversas. Para ello debe instruirse tanto en el combate como en otros aspectos más abstractos que se entrenan de manera diferente. Por ello, el mando debe desarrollar diferentes tipos de estrategias. Las estrategias cognitivas, reflejan todo lo aprendido en los años de academia, aplicar las lecciones aprendidas y las experiencias vividas. Estrategias motivacionales como estar a la altura de cada momento para conseguir transmitir a los subordinados el entusiasmo suficiente que les lleve a cumplir la misión. Por último, las estrategias de conducta, trabajar en cambiar los patrones indeseados e iniciar aquellos que se desean tener, promoviendo esta actitud en el resto de componentes de la sección.

3.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tal y como aparece en la definición de autoliderazgo sobre la que se basa este trabajo, la inteligencia emocional (IE) es uno de los pilares fundamentales sobre los que se basa. Es una gran desconocida ya que es muy difícil medir el nivel que tiene cada uno, pero en cuanto se potencia sus beneficios son infinitos.



En la mayoría de las ocasiones, lo que diferencia a un buen líder de otro es el uso de las emociones en el trabajo con sus subordinados. Según Frijda (2000) las emociones son estados de preparación antes de la acción, por ello, un mando del Ejército de Tierra tiene que tenerlas bien entrenadas ya que tiene la responsabilidad de liderar a un gran número de soldados en el combate.

Howard Gardner elaboró la Teoría de las Inteligencias Múltiples en el año 1983 y definió la inteligencia como la capacidad de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas (Howard Gardner, 1983). Estableció 8 inteligencias que él consideraba esenciales para que una competencia pudiera ser incluida (Mercadé, 2019).

En 1990 fueron Salovey y Mayer quienes investigaron por primera vez sobre la IE, la definieron como la capacidad de razonar acerca de las emociones, y como mejorar el pensamiento acorde con ellas (Mayer y Salovey, 1990).

Daniel Goleman (1995) difundió y popularizó el concepto de inteligencia emocional a través del famoso libro *Inteligencia Emocional* (1995). No fue el primero en hablar sobre este tema pero sí fue su principal divulgador y la analizó de manera extensa. El principal argumento de este libro se puede resumir en la necesidad de una visión nueva en el estudio de la inteligencia humana, que vaya más allá de los conocimientos relacionados con el conocimiento y enfatice la importancia de la gestión del mundo emocional y social para comprender la vida de las personas. Según Goleman (2004) existen más habilidades que la inteligencia académica para alcanzar un bienestar tanto social como personal o laboral. Estas conclusiones sacadas por Goleman son las que comenzaron a centrarse en el autoconocimiento y autocontrol, dando lugar al aumento de importancia que se le da a conocerse a uno mismo y a los beneficios que conlleva.

Otro autor que desarrolla la inteligencia emocional (Pérsico, 2009) destaca la importancia de las diferentes emociones, el miedo, empatía y las diversas situaciones en las que es interesante identificar la influencia sobre aspectos vitales como el trabajo, las relaciones interpersonales, la familia o en el amor. También dedica un apartado al control de las emociones donde aclara que hay una gran diferencia entre reprimir las emociones y controlarlas. Lo primero consiste en negarlas y no ser conscientes de lo que se siente, lo cual es un gran error. Lo segundo se refiere a que el primer paso para controlar las emociones es aceptar que se están viviendo para evitar que se instalen o se vuelvan repetitivas.

La importancia de la IE está comenzando a verse plasmada también es su marco doctrinal dentro del Ejército de Tierra. En el manual PR-00 "Liderazgo militar", se le dedica un capítulo para hablar de ella y darla a conocer. En este apartado agrupa la IE en cuatro dimensiones, como se observa en la Ilustración 2. Las dos primeras determinan la forma con la que un individuo se relaciona consigo mismo y se auto-desarrolla, y las dos últimas determinan la forma de relacionarse con los demás (PR-001, 2018). Estas cualidades no son innatas y se pueden aprender y desarrollar a lo largo de la carrera militar. El líder ideal sería el que dominara todas, pero es casi imposible, pero los jefes más eficaces dominan de manera destacada al menos una de ellas.



Ilustración 2. Dimensiones de la IE. Foto: DIDOM, 2016

3.2 CONOCIMIENTO DE CAPACIDADES

El otro pilar bajo el que se sustenta la definición de autoliderazgo mencionada anteriormente es el conocimiento de las capacidades propias del individuo. El mando que quiere alcanzar un nivel excepcional de autoliderazgo debe tener claras cuáles son sus capacidades y sus límites. El jefe también falla y no toma siempre la decisión correcta, por ello es de sabios dejarse aconsejar tanto por superiores como por subordinados para poder mejorar día a día. El desarrollo de esta capacidad genera confianza en el líder, lo cual reforzará su autoestima y potenciará su acción de mando.

La humildad es el factor clave para avanzar en el conocimiento de las capacidades propias. Según la Real Academia Española la humildad es “la virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con este conocimiento”, con ella se permite al militar aceptar las críticas, tener consciencia de uno mismo y tener espíritu de servicio con los demás (Borque, 2015).

Uno de los problemas para afrontar el autoliderazgo es que es mucho más difícil conocerse a uno mismo que a los demás (Borque, 2015). Esto se debe a que la gran mayoría de mandos están más acostumbrados a corregir errores de subordinados que pararse a pensar y mirar los de uno mismo. El principal problema a la hora de trabajar en este aspecto es la capacidad de verse a uno mismo cómo es realmente. En muchas ocasiones se comete el error de verse como realmente se querría ver. Es un error crear una propia imagen ideal cuando la real es bien distinta.



Se puede cometer el error en ambos extremos: verse de una manera mejor que la que se es o verse completamente lleno de defectos.

La manera principal de descubrir los límites y capacidades propios es feedback o como se traduciría al castellano “retroalimentación”. Esta técnica se define, en el campo de la psicología, como una herramienta de comunicación interpersonal que nos permite manifestar a nuestros interlocutores, de manera verbal o no, el efecto que causan en nosotros sus palabras o acciones (Delgado, 2019). Mediante esta técnica se consigue conocer lo que el militar está haciendo bien o mal a través de intercambio de opiniones, ya que se basa en la comunicación. Consiste en la reunión entre los participantes de una actividad para extraer de ella aspectos positivos y negativos. Se consigue saber si se han conseguido los objetivos propuestos, fallos que la persona que lo ha cometido no se ha dado cuenta, comentarios sobre los procesos llevados a cabo y evaluaciones personales. Con este tipo de técnicas se consigue que todo el mundo se sienta involucrado en las tareas y presenten atención durante ellas.

Según el ejército norteamericano, tras muchos años de experiencia, para mejorar las habilidades de una persona ésta debe de recibir retroalimentación, tras ello tienen que reflexionar y actuar de manera consecuente. El modelo de desarrollo de líderes que plantean (FM 7-0, 2022) destaca la importancia de la retroalimentación como elemento que sirve para potenciar todos los campos que conforman el líder y su autoliderazgo. El proceso se recoge en la Ilustración 3.



Ilustración 3. Modelo de Entrenamiento y Desarrollo de Líderes del Ejército. Fuente: Field Manual 7-0, Training the Force, 2002

El conocimiento de las capacidades permite conocer lo que puede hacer cada uno, marca un punto de partida para el desarrollo personal. Una vez se conozca todo ello el siguiente paso es querer mejorar. Si se tienen las aptitudes necesarias lo siguiente es la actitud para lograrlo. El autoconocimiento debe conseguirse equilibrando la confianza y la humildad para conseguir el



éxito. Esta habilidad permite saber que es lo necesario para conseguir un objetivo y cómo y cuándo hacerlo. Para ello es muy importante hacer un análisis de los puntos fuertes de cada uno. Cada persona tiene habilidades diferentes, son muy buenos en algo y en cambio en otros aspectos pueden flojear, por eso hay que fomentar los puntos positivos y tener una actitud favorable para fomentar los débiles.

En este campo aparece la ética de la propia persona, cuyo significado es hacer lo que se debe hacer en cada momento. La combinación de las aptitudes y actitudes del militar se complementan con la ética que se graba a fuego en los centros de enseñanza, donde se imprime la manera de actuar a través de unos valores. Por ejemplo, el Decálogo del cadete, Ilustración 4, marca la forma de actuar de los oficiales formados en la Academia General Militar y que permite mantener durante años el legado del “Espíritu de la General”. Con este conjunto de artículos se asientan las virtudes fundamentales de los oficiales que ingresan en el Ejército de Tierra Español. Desde el ingreso en la academia los jóvenes cadetes deben potenciar su autoliderazgo para cumplirlo en todo tipo de situaciones, para llegar a ser un ejemplo para sus subordinados. Como artículo a destacar, el artículo IV el cual dice “ser fiel cumplidor de sus deberes y exacto en el servicio”. Este artículo quiere impartir algo verdaderamente importante a los cadetes, realizar de manera excelente lo que deban hacer estén o no bajo la supervisión de un mando, ya que es cuando más se puede presentar la opción a tomar el camino más cómodo. La exactitud en el servicio por parte del oficial generará un gran ejemplo para la tropa y suboficiales que lo llevarán a cabo con el mismo interés que su superior.

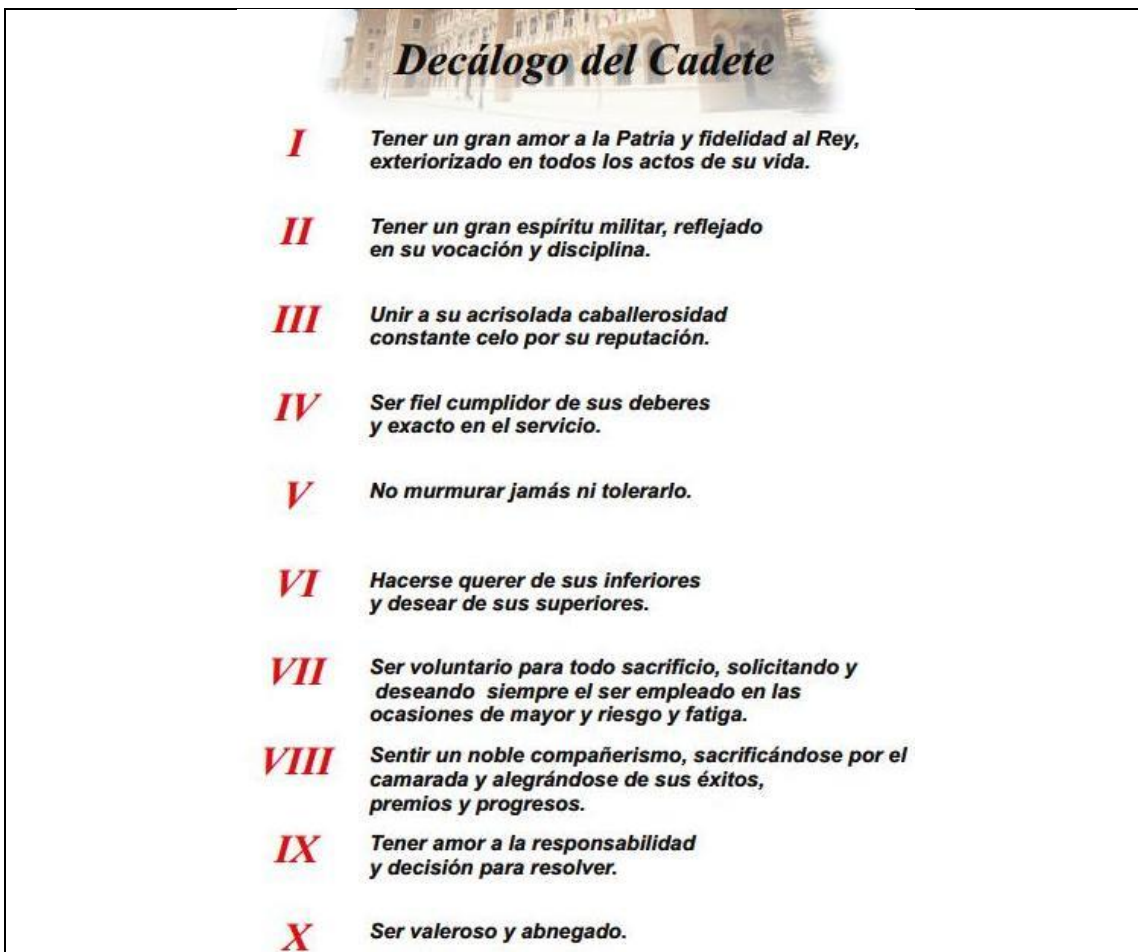


Ilustración 4. Decálogo del cadete. Fuente: Solo Infante, 2018



4 DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente apartado se analizan y exponen los resultados de la información obtenida a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión efectuados a dos niveles. Las encuestas efectuadas fueron dos, la primera a una muestra de oficiales y suboficiales de la unidad y otra a personal experto formado por psicólogos civiles y militares. Los grupos de discusión se desarrollaron de manera diferenciada con objeto de estudiar e identificar posibles diferencias y similitudes en el desarrollo del autoliderazgo en los diferentes escalones de mando a nivel pelotón y sección.

4.1 ENCUESTA OFICIALES Y SUBOFICIALES

Las encuestas realizadas, tanto a oficiales como a suboficiales, se orientaban inicialmente a analizar el grado de conocimiento que tienen los militares del ejército español. En la segunda parte del cuestionario se incluían un conjunto de preguntas abiertas con objeto de obtener un mayor número de opiniones y puntos de vista que se complementan posteriormente en el debate que se realizaron con ellas en los grupos de discusión. Los cuestionarios se plantearon entre el 13 de septiembre de 2022 y el 23 de septiembre del mismo año, de forma anónima, contestadas de manera individual, con el compromiso de confidencialidad y voluntariedad en la participación.

Se realizó una prueba piloto de la encuesta a cinco personas; algo habitual en este tipo de metodología, para comprobar si su estructura, lenguaje utilizado en las preguntas y el espacio que se dejaba para responder eran adecuados.

La encuesta que realizaron los diferentes militares participantes se puede ver en el Anexo I. Fue realizada a un total de veinte oficiales y suboficiales. En la tabla 3 se recoge el número de entrevistas realizadas a oficiales y suboficiales desglosadas por empleo del entrevistado, edad, sexo y años en el cargo. Se acompaña la frecuencia y el porcentaje.

Tamaño de la muestra	20	Frecuencia	Porcentaje
Empleo	Oficiales	9	45%
	Suboficiales	11	55%
Edad	De 20 a 27	16	80%
	De 27 a 38 años	4	20%
Sexo	Hombre		95%
	Mujer		5%
Años en el empleo	De 1 a 3	8	40%
	De 3 a 5	8	40%
	De 5 a 8	4	20%

Tabla 3. Datos sobre las muestras. Fuente: Elaboración propia.



La encuesta estaba compuesta por 8 preguntas. Las 5 primeras se centraban en el concepto de autoliderazgo y la manera de entenderlo de cada uno. Las preguntas 6 y 7 respondían a métodos sobre el desarrollo del autoliderazgo. Y la última pregunta era un espacio libre para que cada encuestado hiciera el comentario que quisiera sobre el autoliderazgo.

A pesar de formar parte de la misma institución, tener los mismos manuales y haberse formado en las mismas academias, como primera observación, podemos deducir que no existe unanimidad en las respuestas. Se observa que cada militar tiene su punto de vista y su propia opinión en cada pregunta.

La primera pregunta que se realizó era para ver si conocían el concepto de autoliderazgo, de esta manera se valoran de una manera u otra las respuestas escritas. Si lo conoce, las respuestas se interpretan sabiendo que el encuestado tiene una base teórica que lo sostiene. Si no lo conoce, se interpretan pensando que las respuestas son en función de oídas esporádicas sobre el autoliderazgo o de la propia intuición.

Como se observa en la Ilustración 5 el 60% de los militares marcaron la opción de que sí que conocían el autoliderazgo y el 40% restante no.

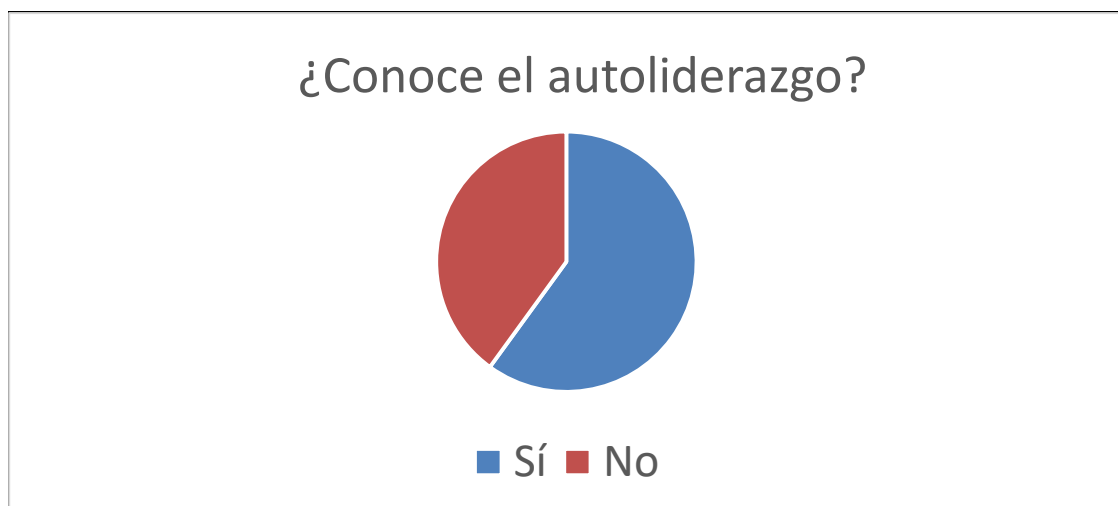


Ilustración 5. Estadística sobre el conocimiento del autoliderazgo (Elaboración propia)

Tras contestar a esta pregunta y marcar la respuesta que los encuestados veían conveniente se les presentó la definición de autoliderazgo bajo la que se iba a basar el resto de la entrevista, por lo tanto para los que marcaron que sí no se puede conocer bajo que definición consideraron la afirmación de esa pregunta.

Como se ha mencionado al comienzo de este apartado, las respuestas fueron muy heterogéneas. Esto se refleja en la pregunta que pide definir tres cualidades personales que considera que son necesarias para tener un buen autoliderazgo. Los veinte encuestados propusieron treinta y dos cualidades diferentes, sin que nadie pusiera las mismas tres que otra persona. Las dos cualidades que más se repitieron fueron la humildad y confianza en uno mismo. Ambas cualidades se repitieron un total de siete veces, lo cual muestra que un 35% de los encuestados la consideraron muy importante. Con estos datos orientan a considerar que el



concepto del autoliderazgo no está interiorizado uniformemente entre los mandos del Ejército de Tierra Español, ya que no hay una manera de pensar unificada sobre ello que se haya enseñado durante la carrera militar. Las siguientes cualidades que más se repitieron, con un total de 4 veces son: ejemplaridad, disciplina y empatía. El resto de palabras se repitieron como mucho una vez más o ninguna. Diecinueve palabras de treinta y dos escritas no fueron repetidas en ninguna ocasión, entre estas palabras se encuentran cualidades como: voluntad de mejorar, sinceridad, templanza, auto exigencia, resistencia a la fatiga, eficacia o paciencia. Este amplio abanico de cualidades personales señala la necesidad de crear una definición unánime para los militares y potenciar dichas cualidades. En la siguiente figura, Ilustración 6, se muestra una representación gráfica de las palabras más repetidas. Extraídas de las opiniones de los encuestados, los tamaños de la imagen representan la presencia de dicha palabra en los cuestionarios. Las que aparecen más grandes son las que más veces han aparecido y las que aparecen menos veces es porque se han repetido menos.



Ilustración 6. Nube de palabras de las cualidades (Elaboración propia)

Otro aspecto interesante de la encuesta son las respuestas sobre el control de las emociones de cada uno. La mayoría de las respuestas defendían que sí que lo tienen. Señalan que los momentos más críticos son los de tensión y estrés ya que es donde se pone en práctica todo lo aprendido. También se cita que la verdadera eficacia en esta práctica se vería a la hora de entrar en combate. Ningún entrevistado ha hecho referencia a ello y otros lo han calificado como la meta para la que se preparan en la instrucción diaria. Un militar comenta, que al igual que en los momentos más difíciles de esta profesión, es importante controlar las emociones cuando la moral está muy alta y no dejarse llevar por los impulsos. Otro encuestado apunta que la preparación física es muy importante para lograr dicho objetivo, ya que estar físicamente bien permite tener una mayor capacidad para pensar con claridad en las situaciones más exigentes. Por último, varios militares también le dan mucha importancia a la separación de los problemas personales con el trabajo, los subordinados no deben de notar tus dificultades fuera de él ni se debe bajar el rendimiento por algo externo. En resumen, aquí sí que hay más coincidencia y la mayoría opina que lo más importante de controlar las propias emociones es evitar que se nublen los pensamientos en las situaciones que demanden la firmeza y acción del mando.



En la definición dada anteriormente que sirve como base para trabajar el autoliderazgo en este trabajo se recalca la importancia de tener conocimiento de las fortalezas y capacidades propias. Este aspecto se trató también en la encuesta y, en caso de poseerlo, se pidió a los encuestados que explicaran la manera en la que lo llegaron a desarrollar. La mayoría de las respuestas son afirmativas. Dentro de las afirmativas la mayoría de los casos dice tenerlo pero no completo y otros sienten que conocen todas sus capacidades y debilidades. Sobre la forma de conocerlas la respuesta más repetida es a través de la experiencia y vivencias de momentos críticos que han hecho que salgan a relucir sus virtudes y puntos débiles. Coinciden en que el mando no llega a conocerse completamente hasta que no vive situaciones que lo llevan al límite. En relación con la segunda pregunta que trata sobre qué cualidades personales son necesarias para conseguir un buen nivel de autoliderazgo se señala que se llega a través de la humildad y autocrítica para conocer las diferentes capacidades de cada uno que son necesarias reforzar

Por lo tanto, para llegar a conocerse a uno mismo es necesario adquirir una experiencia en situaciones que hagan poner a prueba el liderazgo de uno mismo. En una de las preguntas de la encuesta se pedía al encuestado que dijera en qué periodo de tiempo había desarrollado más el autoliderazgo y por qué. Los resultados obtenidos se ilustran en un gráfico de barras elaborado a través de Excel, mostrado en la Ilustración 7. Los parámetros en horizontal son los lugares dónde se han podido desarrollar más el autoliderazgo, en el eje vertical se recoge el número de personas que eligieron cada lugar.



Ilustración 7. ¿Dónde se desarrolla más el autoliderazgo? Fuente: Elaboración Propia

Como se observa claramente, de los veinte encuestados el lugar donde más se desarrolla el autoliderazgo consideran que es en la unidad. Quince militares seleccionaron esta opción. Señalaban que en la unidad no estás sujeto a una nota como en la academia, por lo tanto tienes menos presión, además te sales de la masa de estudiantes para asumir toda la responsabilidad de una sección o pelotón de manera continua. Todos los días se debe cumplir como jefe en la unidad. También crece la responsabilidad, ahí eres el mando y debes de ser un ejemplo para tus subordinados. Tres de los militares encuestados opinaban que el desarrollo del autoliderazgo se



desarrolla a partes iguales, comienza en la academia y se completa en la unidad con la experiencia y el paso de los años.

Como respuesta a destacar se encuentra la de un militar que ha no ha seleccionado ninguna de las dos opciones que se daban en el enunciado. Ha seleccionado la educación recibida en casa. Es curioso ya que ha ido un paso más allá y se ha centrado en el crecimiento de la persona y su camino recorrido hasta forjar una personalidad que se potencia tanto en la academia como en la unidad.

El último aspecto que se trataba en la encuesta tenía que ver con uno de los objetivos de este estudio y es el desarrollo del autoliderazgo en la sección o pelotón. Se hacía referencia tanto a la forma en la que lo desarrollan día a día como a posibles métodos o técnicas que se les ocurre para mejorarlo.

Sobre la manera en que cada uno desarrolla su autoliderazgo día a día la mayor parte de las respuestas aluden a la ejemplaridad del mando hacia sus subordinados. Si los subordinados ven que en situaciones difíciles su jefe es el primero en superarlas y muestra un claro compromiso, el mando se dará cuenta que aparte de liderar a sus subordinados estará liderándose a él mismo. Otros encuestados sugieren el hacer examen de conciencia revisando donde se ha fallado y acertado a lo largo del día. Para ello es necesaria la humildad y la confianza en uno mismo. Los mandos saben mucho, por eso el jefe debe estar tranquilo y transmitir seguridad a su gente, pero ello no implica que deban seguir formándose día a día. Como apuntan otros, dedican su tiempo libre a preparar diferentes sesiones y agrandar sus conocimientos sobre la carrera militar para poder transmitírselo a sus subordinados.

En cuanto a los métodos y técnicas que se pueden implantar para desarrollarlo en el resto de mandos y mejorar el autoliderazgo de cada uno de ellos hay una gran variedad respuestas. Una minoría comenta lo consideran muy difícil debido a la falta de técnicas que conocen o porque piensan que es una cualidad con la que hay que nacer y que no se puede desarrollar ni potenciar. El resto de militares que realizaron la encuesta propone diferentes técnicas y métodos que han ido implementando con su experiencia. Entre las que más se repiten se encuentran:

- Creación de grupos de trabajo para poner en común las lecciones aprendidas en cada ejercicio y compartir los diferentes problemas que se han encontrado a la hora de realizarlos. En esos juicios críticos se anotan tanto las buenas como las malas prácticas desde la confianza y humildad.
- Centrarse en dar ejemplo al resto de subordinados. Siendo el mando el que maneja la situación en todo momento y hace lo que tiene que hacer conseguirá ser el líder sin ningún tipo de problema. Para ello debe centrarse en controlar sus emociones y no dejarse llevar por ellas. Transmitir que el mando tiene una actitud ejemplar.
- Llevar a los mandos a situaciones extremas de frío, estrés, calor, cansancio y obligarle a tomar decisiones bajo esas condiciones.
- Recibir jornadas de actualización y cursos de perfeccionamiento sobre autoliderazgo para mandos. Tras ello autoevaluarse y evaluarse en grupo para conocer en qué nivel se encuentran.



4.2 CUESTIONARIO A EXPERTOS

Tras realizar la encuesta al personal militar, se contrastó la opinión con expertos en autoliderazgo. Estas personas han estudiado la carrera de psicología por lo tanto poseen unos conocimientos que no tienen los militares entrevistados en primera instancia.

Los expertos fueron dos psicólogos militares y un psicólogo civil de manera que pudiesen aportar si la visión sobre el autoliderazgo es la misma que se tiene en el mundo castrense y en el civil.

El conjunto de preguntas seguía una estructura parecida a la encuesta realizada a los mandos aunque cambiando alguna de ellas. Se pueden ver ambas encuestas en el Anexo II y el Anexo III. La encuesta realizada a los psicólogos militares (Anexo II) constaba de once preguntas. En la encuesta que se hizo al psicólogo civil (Anexo III) se eliminó la pregunta cuatro de la realizada a psicólogos militares, por lo tanto estaba confeccionada por diez preguntas.

En este apartado se hará una comparativa de las respuestas más interesantes dadas por los expertos para ver lo que puede variar el punto de vista de cada uno en función del sector en el que se desarrolle como profesional.

Respecto a las encuestas los tres psicólogos marcaron la opción afirmativa en la primera pregunta sobre si conocían lo que es el autoliderazgo.

En la pregunta sobre las tres cualidades personales para que un militar alcance un buen nivel de autoliderazgo, todos los participantes coinciden en señalar el autoconocimiento de uno mismo y la empatía. También se añade el autocontrol, gestión de situaciones difíciles y marcarse objetivos y metas para cumplir. Algunos de los términos coinciden con los nombrados por los mandos militares en sus encuestas llevadas a cabo. La empatía coincide en ambos grupos encuestados como una de las más repetidas y considerada importante.

A pesar de ser psicólogos expertos, con una formación común en el grado de Psicología, no coinciden por completo en todas las respuestas. Como son respuestas abiertas es muy difícil coincidir en las respuestas, por eso en el resto de preguntas no se observa semejanza en ellas.

En la tercera cuestión se debate sobre la similitud entre el liderazgo que desarrolla un civil y el militar. Ambos coinciden en que son diferentes, pero las argumentaciones no son las mismas. El psicólogo civil opina que la principal diferencia que existe son las jerarquías. La capacidad de asumir todo tipo de órdenes dentro del ejército y generar ese entusiasmo hacia los subordinados cuando la orden no es la que más le convence a uno, requiere unas capacidades emocionales y cognitivas más especiales que las de una persona civil. Los psicólogos militares opinan que el autoliderazgo desarrollado por un militar es más profundo que el de un civil debido a sus experiencias vividas. Consideran que el militar conoce mejor sus límites y por ende está más capacitado para gestionar sus emociones y comportamientos en situaciones difíciles.

La pregunta sobre donde se desarrolla más el autoliderazgo, sólo formulada a los psicólogos militares, coincide con las respuestas que salió por mayoría en las encuestas realizadas a mandos. Se desarrolla más en la unidad debido a la realidad de la situación y el mando ejercido. Aunque se culminaría ejerciéndose en una misión real fuera de territorio español.

La sexta pregunta trata sobre los beneficios que obtiene un militar al tener un completo control de sus emociones. Las dos partes encuestadas consideran que no se puede tener un control en



la totalidad pero sí un adecuado control de ello. El control en situaciones de estrés de combate da al militar el punto de tensión necesario para reaccionar sin verse desbordado por las emociones. Consideran necesario separar los problemas generados fuera del trabajo y utilizar la alegría y el buen humor como antídoto para los malos momentos. Haciendo examen de conciencia se pueden llegar a analizar todas las situaciones y comenzar a trabajar de manera serena, aceptando la realidad y gestionándolo de manera adecuada.

Al ser expertos se les preguntó si consideraban correcta la definición dada sobre el concepto de autoliderazgo en la encuesta. El psicólogo civil consideraba que era correcta pero que aun así se podrían continuar añadiendo más cualidades debido a que como apuntaba uno de los psicólogos militares hay muchas maneras de definir un concepto. El otro psicólogo militar la considera correcta y completa.

Siguiendo la estructura de la encuesta realizada a los mandos, las dos últimas preguntas hacían referencia a la manera de desarrollar el autoliderazgo y posibles métodos y técnicas para mejorar la forma de enseñarlo e implantarlo en pequeñas unidades tipo sección.

En la pregunta sobre como creen que debe desarrollar un militar el autoliderazgo en su día a día, el psicólogo civil respondió que sobre todo debe trabajar en el autoconocimiento y gestión de la inteligencia emocional: autocontrol, gestión de estrés, gestión de ira... Aparte de centrarse en él mismo, el teniente debe ser ejemplo para los demás, mostrar entusiasmo, proactividad y generar confianza en sus subordinados. En cambio los psicólogos militares coinciden completamente en la respuesta: práctica de autoobservación, autoconocimiento y autocontrol. Teniendo claros los objetivos que se desean alcanzar y utilizando estas estrategias para conseguirlo. Tanto las respuestas del psicólogo civil como la de los psicólogos militares coinciden con las dadas por los mandos en las encuestas realizadas, valorando el autoconocimiento, la tranquilidad y el ejemplo a los subordinados.

Por último se les pidió que propusieran métodos y técnicas que implementarían para desarrollar el autoliderazgo en las pequeñas unidades tipo sección, debido a que sus conocimientos sobre ello son más amplios que los de los mandos. Ambas partes contestaron que lo más importante sería hablar sobre las emociones vividas en diferentes momentos o situaciones, ya que a veces es difícil describirlas o reconocerlas, así se fomentaría el autoconocimiento, el cual no abunda en las Fuerzas Armadas. Consideran interesante implantar programar para ello además de trabajar en dichos programas la gestión emocional.

Conocer el punto de vista de expertos en la materia es realmente importante a la hora de trabajar en el autoliderazgo. Ellos tienen mayor control de este campo tan abstracto y que es tan difícil de medir por eso hacen énfasis en que para poder liderar a un conjunto de personas primero es necesario conocerse a uno mismo. En una profesión tan exigente y con momentos en los que hay muy poco tiempo para reaccionar, es clave tener unos mandos que tengan la capacidad de mantener la calma y tomar la decisión correcta.

4.3 GRUPOS DE DISCUSIÓN

Con los grupos de discusión se consiguió profundizar en los pensamientos que tenían tanto oficiales como suboficiales sobre el autoliderazgo y las diferentes maneras de desarrollarlo. En ellos interactuaron e intercambiaron opiniones de manera que la opinión de uno le hacía ver al otro componente algo que no había considerado. Además, de los aspectos teóricos, contar anécdotas y experiencias es algo que enriqueció los conocimientos sustraídos de esta reunión.



Se realizaron dos grupos de discusión, uno formado por cuatro oficiales y otro formado por cuatro suboficiales. Tras haber realizado la encuesta y haber comenzado a pensar en el tema del autoliderazgo, se reunió a los militares, de manera separada por grupos, en una sala. Allí, en un ambiente relajado y cómodo para ellos se les comenzaron a hacer una serie de preguntas sobre el tema. Los participantes comentaban sus opiniones y puntos de vista y daba lugar a diferentes temas de conversación.

4.3.1 GRUPO DE DISCUSIÓN DE OFICIALES

El grupo de oficiales estaba formado por cuatro tenientes a los cuales se les hicieron diferentes preguntas. La primera fue si creían que conocían y tendrían la capacidad de enseñar a sus subordinados lo que es el concepto de autoliderazgo. Las respuestas fueron todas en la misma línea, decían que lo conocían pero que no tenían una idea tan clara como para enseñarlo. Les faltaba asentar el conjunto de ideas que tenían y tener herramientas para poder potenciarlo y medirlo.

Hablando de la inteligencia emocional y el autoconocimiento ocurrió lo mismo. Contaban que habían escuchado a menudo la importancia que tiene potenciar ambas cualidades, pero que no habían recibido ninguna información sobre cómo hacerlo. Los tenientes pensaban que tenían control de sus emociones pero que aun así muchas veces se dejaban llevar por ellas debido a la falta de trabajo en ello. Les gustaría poder conocerse más y poder transmitir a sus subordinados la manera en la que han alcanzado el dominio de sus emociones. Explicaban la importancia de no dejarse llevar por ellas. Siendo el referente para 30 personas, es importante mostrar una imagen correcta siempre, si te ven decaído o alterado puedes contagiar esa sensación al resto de subordinados y trastocar la moral de la sección.

Por el contrario afirmaban que sí que sentían que habían desarrollado más el autoconocimiento de sus puntos fuertes y debilidades debido a las diferentes experiencias vividas en la academia y en la unidad. Pero sin llevar a cabo ninguna técnica en concreto. Tanto en el trabajo del día a día como en las situaciones difíciles observaban sus fallos y sus aciertos. Para ellos tiene una gran importancia que un oficial sea capaz de reconocer donde puede aportar sus conocimientos y donde se debe dejar aconsejar por los demás, tener esa virtud se valora muy bien entre los suboficiales y la tropa, ya que se sienten participantes al asesorar al teniente y aportar sus conocimientos.

Asimismo, se les leyeron todas las cualidades que escribió el conjunto de oficiales y suboficiales que realizaron la encuesta por escrito. Dijeron que estaban totalmente de acuerdo en las que más se habían repetido y que para ellos eran las más importantes. La confianza en uno mismo es la clave para tomar decisiones en momentos arriesgados, ahí es donde se demuestran los cinco años de academia y todo lo aprendido en ella. La soledad del mando hace que se tengan que potenciar capacidades que uno no conocía que poseía hasta que tiene que enfrentarse al problema.

El último tema a tratar fue sobre el desarrollo del autoliderazgo. Este aspecto fue el que más debate generó, debido a que diferentes métodos pueden conseguir los mismos objetivos. Uno de los tenientes comentaba que no utiliza ningún método ni técnica, sino que más bien utiliza la autocrítica con los sargentos tras realizar algunas maniobras, después de algún momento que haya sido crítico, y hablar de lo que ha pasado, por qué ha pasado, como se ha llevado a cabo, etc. Los tenientes valoraban la comunicación con los subordinados y la autocrítica. Hay que fijarse en las cosas que salen mal y también en lo que se hace bien y reforzarlo.



En cuanto a los momentos de pararse a pensar y reflexionar, decían que lo suelen hacer siempre. Tras hacer un ejercicio de instrucción llevaba a cabo un juicio crítico y se extraían lecciones aprendidas, o de manera más informal hablando en la sala de mandos, surgiendo en una conversación sin hacer falta que estén todos los sargentos presentes. El más antiguo de los tenientes, apuntaba que tras sus años de experiencia se ha dado cuenta que se valora mucho el ser transparente con los subordinados. Es fundamental tener la confianza para asumir los propios errores, también poder comentarle a él también de la manera correcta y haciéndole sentir cómodo cuales han sido sus fallos para poder evitarlos la próxima vez.

Uno de los tenientes participantes apuntó que el utiliza como técnica las metas a corto plazo. De esta manera verá si está utilizando una buena forma de instruir o no. Por ejemplo, si se van de maniobras el teniente se marca varios objetivos, que la gente haga un buen tiro, que aprendan a entrar en habitaciones en combate en zona urbanizada y que conozcan el procedimiento para tratar a una víctima en combate. Así al final de las maniobras verá si ha cumplido sus principales obligaciones, que en este caso es instruir a sus soldados y en caso contrario deberá cambiar algo. Decía que es difícil valorar de forma objetiva saber si se está haciendo correctamente, pero que poniendo metas realistas y siendo optimista, se puede realizar una valoración entre los mandos, si está saliendo bien, habría que ver si las metas eran muy fáciles o se estaba trabajando bien, y si está saliendo mal habría que ver qué es lo que hay que cambiar. Terminó contando que también es importante darle “feedback” a los soldados tras acabar el ejercicio, para que vean el sentido de porqué hacen cada cosa y tengan una visión más allá que la del soldado raso.

4.3.2 GRUPO DE DISCUSIÓN DE SUBOFICIALES

Al igual que se hizo con los oficiales, se reunieron a cuatro suboficiales, en concreto sargentos, para realizar un grupo de discusión. A diferencia del otro grupo en este se contaba con un factor extra que reforzó positivamente al grupo. Los cuatro sargentos habían sido soldados antes, por lo tanto podían comparar el punto de vista de soldado y el de sargento y añadir más experiencias y anécdotas al grupo. Tienen un buen conocimiento de la tropa debido a que ya han desempeñado ese papel, por lo tanto saben lo que se espera de un sargento y teniente.

Las primeras preguntas se centraron en tratar los temas de la inteligencia emocional y autoconocimiento de capacidades propias. Haciendo una comparación con lo que habían vivido hace diez años cuando ingresaron en la milicia, decían que ahora el conocimiento es mayor que antes pero tampoco un gran nivel. En tiempos pasados no se planteaban trabajar ningún aspecto que no fuera la formación física ni la instrucción y adiestramiento, a pesar de ello, no se ha corregido con el paso de los años. Se tiene un poco más de conocimiento y concienciación sobre ello pero no se desarrollan técnicas ni planes para fomentarlo. Esto lo valoraron como un gran error, ya que la tropa que ingresa cada vez es más profesional, y trabajando en estos aspectos se podrían lograr mejores resultados.

Uno de los sargentos entrevistados, realizó un gran apunte que reforzaba lo que habían comentado los tenientes en el anterior grupo de discusión. Los sargentos son la continuación en el mando del teniente, por eso deben generar una relación profesional y basada en la confianza, se genera un buen ambiente de trabajo donde se puedan comentar los aciertos y errores para posteriormente trabajar sobre ello. En muchas ocasiones los soldados no tienen contacto con el teniente en todo el día, ya que este debe realizar funciones burocráticas o reunirse con el resto de mandos. Es ahí donde los sargentos saben que deben demostrar a la tropa la actitud que el teniente quiere que haya aunque no esté presente. Tienen que tener el autoliderazgo para no



dejarse llevar por el camino fácil cuando no están los mandos. El teniente es el jefe de la sección, pero el mando directo de los soldados son los sargentos y por ello deben de ser los primeros en auto exigirse. Por ello, uno de los sargentos hizo hincapié en inculcar los valores que han hecho glorioso al Ejército de Tierra Español hasta hoy en día: respeto, compañerismo... E inculcándoselo a ellos mismos también. Ellos los aprendieron cuando llegaron a esta institución hace varios años y con la experiencia han comprobado que son necesarios y útiles para progresar.

Respecto a la forma de trabajar el autoliderazgo, en primer lugar decían que lo primero en lo que se centraban era en su propia instrucción, para poder conocer todas las técnicas y enseñarlo correctamente. Otro de los sargentos hizo hincapié en la importancia del autoconocimiento de uno mismo cuando la situación se vuelve complicada. La madurez adquirida con el paso de los años les permite tomar decisiones en base a su experiencia vivida. El momento donde notaron el cambio de escala de tropa a suboficiales fue en el periodo de academia. Durante esa etapa, al tener que trabajar bajo la presión de los mandos, depender de sacar una nota y ser evaluado constantemente, forjó su carácter de tal manera que potenció su autoliderazgo.

Por último, se comentó sobre la manera de trabajarlo y enseñárselo a su pelotón. Comentaron que está preparados para poder enseñar todos los valores necesarios pero sin seguir ninguna técnica en concreto ni método, sobre todo enseñando a través del ejemplo. Por lo tanto les gustaría aprender sobre diferentes maneras de enseñarlo, leer manuales sobre ello. Debatiendo entre ellos, llegaron a la conclusión de que les gustaría recibir más charlas sobre autoliderazgo ya que sus conocimientos son muy superficiales. También le dedicarían una parte del programa de instrucción y adiestramiento anual y llevarían a cabo diferentes prácticas que midiera el nivel de autoliderazgo en el que se encuentran, tanto los mandos como la tropa.

Al terminar el conjunto de preguntas que estaban en los cuestionarios, surgieron diferentes anécdotas sobre sus experiencias de misión en Afganistán. Uno de los sargentos relató el momento en el que un artefacto explosivo, explotó en el convoy en el que viajaba e hirió a un miembro del vehículo que llevaba delante. El sargento, que en aquella época era soldado, tenía la función de sanitario de la sección, por lo que tuvo que salir a socorrer al herido. Lo que más le impactó fue como cambia todo de la instrucción a los momentos reales del combate. Se vivieron una gran amalgama de sensaciones en muy poco tiempo; unos sintieron la ira por vengarse, a otros se les apoderó el miedo, otros estaban en estado de shock... En cambio, el teniente y los sargentos, haciendo gala de su escala y aplicando lo aprendido en los años de academia y en la unidad, mantuvieron la calma en todo momento para no tomar ninguna decisión precipitada. Si se les hubiera apoderado la ira, podrían haber generado un aumento de la escala de tensión en la zona. Si se hubieran dejado llevar por el miedo, hubieran evacuado la zona con el riesgo de no haber reconocido el camino que iban a tomar.

El sargento explicó que hace falta una gran preparación para resolver con éxito ese tipo de situaciones y que desde ese momento sintió la verdadera necesidad de trabajar en el autoliderazgo de las personas y enseñarles a reaccionar en las peores situaciones.

4.4 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Tanto las entrevistas semiestructuradas a oficiales, suboficiales y expertos como los grupos de discusión han generado diferentes procedimientos cuyo fin es promover el desarrollo del autoliderazgo dentro de una sección, tanto en los mandos como en sus subordinados.



En primer lugar, se destaca el empleo en las secciones de la retroalimentación en sus diferentes formas. Se puede llevar a cabo a través de técnicas estandarizadas como el empleo de lecciones identificadas, la técnica de *After Action Review*, el desarrollo de *debriefings*. Pero también se puede desarrollar de manera más informal a través de las preguntas directas a mandos, compañeros o subordinados. El mando que la ha organizado reúne a varios de sus subordinados y recibe comentarios sobre cómo han vivido ellos lo realizado. De esta manera se pueden conocer fallos que se han pasado por alto en el planeamiento, aspectos que no se han tenido en cuenta o que se podrían añadir para la siguiente vez que se realice. Es una manera de trabajar muy efectiva y se requiere la humildad y empatía del mando a la hora de recibir las críticas.

El empleo de lecciones aprendidas e identificadas es el más extendido en todas las unidades de España, ya que se lleva haciendo muchos años, sin saber que puede servir para trabajar el autoliderazgo. Consiste en la reunión del mando con sus subordinados al realizar un ejercicio y comentar como se ha desarrollado. De ahí se extraen tanto buenas como malas prácticas. Las cuales se apuntan y el mando presta especial atención a ellas la siguiente vez que se lleve a cabo.

Otra de las propuestas que pueden ser útiles es establecer jornadas de actualización sobre el autoliderazgo. Cada cierto tiempo sería conveniente que un grupo de expertos impartieran charlas y talleres a los mandos sobre ello. En estas charlas se les actualizaría sobre las metodologías a utilizar para el desarrollo del autoliderazgo y se pondrían en común dudas o problemas que hayan surgido.

El desarrollo de programas de autoformación como el proyecto Atenea, explicado anteriormente, ofrecería una gran cantidad de mejoras. A través de la creación de grupos de trabajo en la compañía. Un conjunto de personal especializado en tratar el autoliderazgo, mediría el nivel de autoliderazgo de los mandos e irían viendo su evolución. También estudiarían nuevas metodologías para implementarlas en la compañía y difundirlas al resto de mandos. El grupo de trabajo tiene como ventaja que se juntan las opiniones de varias personas en un ambiente cómodo, fomentando el brote de nuevas ideas y diferentes formas de resolver los problemas.

Otra de las iniciativas que surgieron durante la investigación es desarrollar una herramienta que permita evaluar el nivel de autoliderazgo mediante unos parámetros y obtener unos valores que califiquen a los mandos. Una posible propuesta podría ser un cuestionario. Estaría compuesto por una serie de preguntas en las que el participante debería marcar el nivel que cree que tiene en diferentes aspectos. Por ejemplo: ¿Controla usted las emociones en situaciones de estrés? Evalúese del uno al diez. Tras responder a varias preguntas que sigan esta estructura de evaluación, se compararían los resultados con una tabla que recogiera el nivel que tiene en función de los valores que ha elegido. Por ejemplo: si su media le ha salido de cinco, quiere decir que tiene los conocimientos básicos de autoliderazgo.

Hacer instrucción y trabajo de control emocional y autoconocimiento de fortalezas y debilidades, dándole la misma importancia que a la instrucción en diferentes aspectos del combate. Una vez se conozca el nivel de autoliderazgo que tiene cada mando, se debe potenciar. Para ello hay que trabajar las principales cualidades que lo conforman. Realizando trabajos bajo diferentes tipos de situaciones y observar de qué manera reacciona el mando. Así se podrá obtener información de que aspectos debe trabajar cada persona.

Como última propuesta que puede servir para desarrollar el autoliderazgo, se encuentra la posibilidad de realizar un manual que defina claramente todos los aspectos que conforman el



autoliderazgo y cómo trabajarlos. De este modo se lograría unificar el trabajo de todos los mandos, tener un lugar al que recurrir en caso de no saber cómo trabajar una cierta cualidad, se podría ir mejorando y actualizando con el paso de los años de tal manera que quedaran reflejadas las experiencias vividas y lecciones aprendidas extraídas



5 CONCLUSIONES

Tanto la búsqueda documental como las respuestas obtenidas a través de las entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión han servido para poder desarrollar y avanzar en una propuesta de definición del concepto de autoliderazgo y conseguir así cumplir objetivo principal de este estudio.

Pero antes de comenzar con las principales conclusiones del trabajo también es conveniente destacar las limitaciones que se han encontrado durante la investigación. Éstas vienen debido a la metodología empleada para conocer el nivel de desarrollo de autoliderazgo en los mandos de las pequeñas unidades militares tipo sección, *entrevistas semiestructuradas*, y del número de entrevistas obtenidas. Obviamente se pueden extraer más resultados estadísticos y más fiables cuando se responde a un cuestionario y el tamaño de la muestra es elevado. No obstante, al ser un trabajo pionero en este campo, las respuestas a las entrevistas semiestructuradas se pueden considerar como un estudio exploratorio que pueden sentar las bases a estudios futuros en los que se pudiese aumentar la muestra participando un mayor número de militares participantes. Sobre el tamaño de la muestra, el número de militares que han sido entrevistados son una parte muy pequeña de los que componen los cuadros de mando del Ejército de Tierra español.

En segundo lugar, otra posible limitación es no haber empleado cuestionarios validados. Para avanzar en futuros trabajos en esta área de conocimiento sería interesante desarrollar instrumentos de medida válidos y fiables adaptados al medio militar que permitan medir el grado de autoconocimiento de los sujetos y avanzar en el estudio de dicho concepto.

El primero de los objetivos específicos marcados para este TFG era definir el concepto de autoliderazgo. A lo largo de todo el trabajo se ha tomado como definición “El autoliderazgo es la capacidad de dirigirse a uno mismo a través de un excelente autoconocimiento de la inteligencia emocional y capacidades propias”. Con ella se estableció un punto de referencia común que se dio a conocer al personal que realizó las encuestas y grupos de discusión y les pareció adecuada para definir el concepto, pero con sus opiniones se ha podido afinar la definición base a una más completa. En relación con el primer objetivo específico (desarrollar el concepto de autoliderazgo) podemos plantear también una serie de conclusiones:

1. *Liderarse a uno mismo*: una de las competencias fundamentales, de los mandos de unidades tipo sección, para ejercer el buen mando es despertar entusiasmo y sacar lo mejor de sus subordinados, siendo el referente. Pero para ello, el primer paso es liderarse a uno mismo. Por eso se debe comenzar ese desarrollo conociéndonos a nosotros mismos, nuestro yo real, a través de la inteligencia emocional y autoconocimiento de fortalezas y debilidades. Potenciando nuestras fortalezas alcanzaremos la excelencia en el autoliderazgo y liderazgo.
2. Del análisis de las respuestas se propone la definición “*El autoliderazgo es una habilidad personal que refleja la facultad para dirigirse a uno mismo a través de un excelente autoconocimiento de la inteligencia emocional y capacidades propias basado en la humildad, ejemplaridad y autoconfianza*”. Además, Se ha concluido que elegir como bases del autoliderazgo la inteligencia emocional y autoconocimiento de capacidades ha sido correcta. Aún con eso, tras las investigaciones, el estudio realizado y las opiniones vertidas en las entrevistas semiestructuradas, se ha llegado a la conclusión de que aún se podía ampliar y mejorar la definición empleada en el TFG.



3. El autoliderazgo puede hacer que aumente el rendimiento personal, para ello se deben trabajar diferentes aspectos. Esto se consigue a través del desarrollo de las estrategias cognitivas, estrategias motivacionales y estrategias de conducta.
4. *Inteligencia emocional*: en un trabajo como la profesión de militar, la presión está presente a la hora de realizar cualquier trabajo. Por eso es importante saber manejar las emociones de manera efectiva. Debemos conseguir ser conscientes de ellas, desarrollarlas e interpretar la realidad de la manera correcta. Conociendo las propias emociones se puede llegar a gestionar las de los demás. El otro aspecto más importante a la hora de definir y conseguir un nivel alto de autoliderazgo es el autoconocimiento de fortalezas y debilidades. Para ello se comienza con el autodescubrimiento, descubriendo las fortalezas y debilidades de cada uno. Así como las habilidades que le permitan superar contratiempos o aprovechar sus puntos fuertes. Cada persona posee diferentes cualidades, unas más desarrolladas y otras menos. Para los participantes en los cuestionarios las más importantes fueron las siguientes: humildad, confianza en uno mismo, ejemplaridad, disciplina y empatía. Estas cualidades tienen mucha relación con los valores militares que se infunden en las Fuerzas Armadas:
5. A modo de resumen se recogen en la Tabla 4 las palabras más repetidas según la condición del entrevistado que han ayudado a perfilar el concepto de autoliderazgo.

Entrevistado	Número de participantes	Palabras más repetidas
Oficiales y suboficiales	20	Humildad, confianza, empatía, ejemplaridad, respeto, disciplina, actitud, valor.
Psicólogos militares	2	Autocontrol, motivación, empatía, autoconocimiento.
Psicólogo civil	1	Autoconocimiento, empatía, personalidad.

Tabla 4. Resumen sobre las palabras más repetidas en las entrevistas. Fuente: Elaboración propia.

El segundo objetivo específico que se planteó en este TFG fue proponer diferentes procedimientos para mejorar el autoliderazgo en los mandos de las unidades tipo sección. Junto a las propuestas realizadas en las encuestas y la búsqueda en diferentes fuentes se extraen varias de ellas, que como se ha dicho anteriormente, deberían ser probadas para verificar su efectividad: retroalimentación, empleo de lecciones aprendidas e identificadas, establecimiento de jornadas de actualización, desarrollo de programas de autoformación, evaluación del nivel de autoliderazgo mediante parámetros, hacer instrucción y trabajo de control emocional y autoconocimiento de fortalezas y debilidades, desarrollo de un manual sobre autoliderazgo.

Como conclusión final destacaremos la importancia que representa ejercer un buen autoliderazgo como requisito para ejercer un liderazgo de calidad en las unidades militares. Esta investigación plantea la necesidad de fomentar el desarrollo del autoliderazgo en todos los



componentes de las Fuerzas Armadas y que para lograr un nivel avanzado hay que dedicar tiempo a conocerse a uno mismo, evaluar el nivel de autoliderazgo y desarrollar iniciativas y programas que permitan mejorar el desarrollo integral de un militar. Consiguiendo esto, se dará el primer paso para comenzar a liderar de manera correcta a una sección de treinta soldados, hombres de los que un teniente va a ser responsable en su desempeño profesional.



6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranda, I. (7 de septiembre de 2016). Autoliderazgo, «El arte de elegirse». El blog de Isabel Aranda. <https://elblogdeisabelaranda.wordpress.com/2016/09/07/autoliderazgo-el-arte-de-elegirse/>
- Borque, E., Carreño, A., Diz, E., Diz, E. (2015). *Travesía hacia el liderazgo*. Ministerio de Defensa.
- Brigada 2035. Brigada Experimental. (1 de octubre de 2022). En *Ejército de Tierra*. Recuperado el 23 de septiembre de 2022 de https://ejercito.defensa.gob.es/estructura/briex_2035/index.html.
- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46.
- Delgado, I. (2019). *Significados de Feedback*. Recuperado de <https://www.significados.com/feedback/#:~:text=En%20Psicolog%C3%ADa%2C%20el%20feedback%20es,nosotros%20sus%20palabras%20o%20acciones>.
- Fontal, M. (2022). *Autoliderazgo y empoderamiento profesional: herramientas eficaces para potenciarlos*. Recuperado de <https://coachingprofesional.net/autoliderazgo-empoderamiento-profesional/>.
- Fridja, N. H. (2000). The psychologists' point of view. En Lewis M. & Haviland-Jones M. (Ed). *Handbook of emotions (59-74)*. New York: Guilford Press.
- Gabaldón, I. (2021, 26 de abril). *Ascendiendo a la cima del liderazgo. El modelo K-2*. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=pUzTxi82w>
- García-Fernández, M., y Giménez-Mas, S. I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*. [en línea], 3 (6), 43-52. Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espiral>.
- Jiménez, G. Á. (2006). Concepciones acerca del liderazgo de enfermería. *Enfermería Global*, 5(2), 1-12.
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores *Metodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. p. 88-97.
- Los valores en el Ejército de Tierra. (30 de septiembre de 2022). En Ejército de Tierra. Recuperado el 22 de septiembre de 2022 de <https://ejercito.defensa.gob.es/personal/valores/index.html>.
- Manz, C.C. (1992). Self-leadership the heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4), 80.
- Mercadé, A. (2019). Los 8 tipos de inteligencia según Howard Gardner: la teoría de las



inteligencias múltiples: la teoría de las inteligencias múltiples. Recuperado de <http://materialestic.es/transicion/apuntes/Los.8.tipos.de.inteligencia.segun.Howard.Gardner.pdf>

Pastorelli, C., Caprara, G., Barbaranelli, C., Rola, J., Rozsa, S. y Bandura, A. (2001). The structure of children's perceived self-efficacy: A cross national study. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(2), 87-97.

Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Senbeto, D. (2020). TTRA International Conference. Canada, Junio 16-18 2020. "Can pilgrimage tourism impede climate change? A dynamic capabilities approach". https://scholarworks.umass.edu/ttra/2020/research_papers/68/

Sharma, R. (2010). *El líder que no tenía cargo*. Debolsillo Editorial.

Sierra, J (2019). *La soledad del mando*. Click Ediciones.

Tolman, F. (2020). Mission Command. A Senior Enlisted Leader's Perspective. Army University Press. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2020/May/Mission-Command/>.

Trindade, V. A. (2016). "Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada". *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. Buenos Aires: Ed. Universidad de la Plata, 18, 34.



7 ANEXOS

En los sub- apartados siguientes se incluyen los Anexos al trabajo que se ha ido citando a lo largo del mismo.

Pablo Hernández Alcón

7.1 Anexo I

Este es un trabajo de fin de grado sobre la mejora del autoliderazgo en el Ejército de Tierra, los objetivos son definir el autoliderazgo y proponer diferentes metodologías para mejorar el autoliderazgo de los mandos en las unidades tipo sección. Tiene un espacio para resolver las siguientes preguntas sobre el autoliderazgo y su desarrollo. Le agradezco su colaboración ya que sirve de gran ayuda para desarrollar la investigación de este trabajo.

1. ¿Conoce usted el término autoliderazgo? Conteste respondiendo SI o NO. En caso de decir SI, Explíquelo.

Algunos autores entienden el autoliderazgo como la capacidad para dirigirse a uno mismo, conocer las propias fortalezas y debilidades, cuyo pilar fundamental es el autoconocimiento y desarrollo tanto de capacidades personales como emocionales. A partir de dicha propuesta:

2. Qué tres cualidades personales considera que son necesarias para que un militar alcance un buen nivel de autoliderazgo. Enumérelas.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
3. Bajo su punto de vista, ¿Existe alguna diferencia entre el autoliderazgo desarrollado por un militar y una persona civil? Argumente la respuesta.
4. ¿Dónde cree que un militar puede desarrollar más el autoliderazgo, en el periodo de formación en la academia o en la unidad? ¿Por qué?



5. Qué cree usted que es más difícil que consiga una persona: tener conocimiento de su propia inteligencia emocional o de sus capacidades. ¿Por qué?

6. Respecto a la inteligencia emocional, ¿Qué nivel de conocimiento tiene de ella sobre usted mismo? ¿Cómo lo sabe?

7. ¿Qué beneficios considera que puede obtener un militar teniendo un completo control de sus emociones?

8. ¿Considera correcta y completa la definición que se ha dado del concepto autoliderazgo en este cuestionario o cambiaría algo?



9. Como cree que debe desarrollar un militar el autoliderazgo en su día a día.

10. Qué posibles métodos y técnicas cree que se pueden implantar para desarrollar el autoliderazgo en las pequeñas unidades tipo sección.



11. Espacio disponible para hacer algún comentario sobre el autoliderazgo.

FIN DEL CUESTIONARIO

Muchas gracias por su colaboración



Pablo Hernández Alcón

7.2 Anexo II

Este es un trabajo de fin de grado sobre la mejora del autoliderazgo en el Ejército de Tierra, los objetivos son definir el autoliderazgo y proponer diferentes metodologías para mejorar el autoliderazgo de los mandos en las unidades tipo sección. Tiene un espacio para resolver las siguientes preguntas sobre el autoliderazgo y su desarrollo. Le agradezco su colaboración ya que sirve de gran ayuda para desarrollar la investigación de este trabajo.

1. ¿Conoce usted el autoliderazgo? Conteste respondiendo SI o NO. En caso de decir SI, Explíquelo.

Algunos autores entienden el autoliderazgo como la capacidad para dirigirse a uno mismo, conocer las propias fortalezas y debilidades, cuyo pilar fundamental es el autoconocimiento y desarrollo tanto de capacidades personales como emocionales. A partir de dicha propuesta:

2. Qué tres cualidades personales considera que son necesarias para que un militar alcance un buen nivel de autoliderazgo. Enumérelas.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
3. Bajo su punto de vista, ¿Existe alguna diferencia entre el autoliderazgo desarrollado por un militar y una persona civil? Argumente la respuesta.



4. Bajo su punto de vista, ¿Existe alguna diferencia entre el autoliderazgo desarrollado por un militar y una persona civil? Argumente la respuesta.
5. Qué cree usted que es más difícil que consiga una persona: tener conocimiento de su propia inteligencia emocional o de sus capacidades. ¿Por qué?
6. Respecto a la inteligencia emocional, ¿Qué nivel de conocimiento tiene de ella sobre usted mismo? ¿Cómo lo sabe?
7. ¿Qué beneficios considera que puede obtener un militar teniendo un completo control de sus emociones?
8. ¿Considera correcta y completa la definición que se ha dado del concepto autoliderazgo en este cuestionario o cambiaría algo?



9. ¿Cómo cree que debe desarrollar un militar el autoliderazgo en su día a día?
10. Qué posibles métodos y técnicas cree que se pueden implantar para desarrollar el autoliderazgo en las pequeñas unidades tipo sección.
11. Espacio disponible para hacer algún comentario sobre el autoliderazgo.

FIN DEL CUESTIONARIO

Muchas gracias por su colaboración



Pablo Hernández Alcón

7.3 Anexo III

Este es un trabajo de fin de grado sobre la mejora del autoliderazgo en el Ejército de Tierra, los objetivos son definir el autoliderazgo y proponer diferentes metodologías para mejorar el autoliderazgo de los mandos en las unidades tipo sección. Tiene un espacio para resolver las siguientes preguntas sobre el autoliderazgo y su desarrollo. Le agradezco su colaboración ya que sirve de gran ayuda para desarrollar la investigación de este trabajo.

1. ¿Conoce usted el autoliderazgo? Conteste respondiendo SI o NO.

Algunos autores entienden el autoliderazgo como la capacidad para dirigirse a uno mismo, conocer las propias fortalezas y debilidades, cuyo pilar fundamental es el autoconocimiento y desarrollo tanto de capacidades personales como emocionales. A partir de dicha propuesta:

2. Qué tres cualidades personales considera que son necesarias para que un militar alcance un buen nivel de autoliderazgo. Enumérelas.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
3. Bajo su punto de vista, ¿Existe alguna diferencia entre el autoliderazgo desarrollado por un militar y una persona civil? Argumente la respuesta.
4. ¿Dónde cree que un militar puede desarrollar más el autoliderazgo, en el periodo de formación en la academia o en la unidad? ¿Por qué?



