Universidad Zaragoza
1542

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo en unidades de combate. Estudio de la aplicación de los estilos de liderazgo actuales en las unidades.

Álvaro Gil Lara

Director académico: Carlos García-Guiu López

Director militar: Javier Arrabal Flores

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2022

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguan http://zaguan.unizar.es

Agradecimientos

Para la realización de este trabajo ha sido imprescindible el asesoramiento técnico por parte del coronel Carlos García-Guiu López, sin sus orientaciones no habría sido posible realizar este estudio.

Del mismo modo, reflejar la implicación del teniente coronel Javier Arrabal Flores y del capitán Borja Echevarría López, ambos con sus aportaciones y facilidades dadas para efectuar mis investigaciones durante las prácticas de mando en el Regimiento “Príncipe” nº3.

Quisiera destacar la importancia de la participación de los diversos mandos destinados en la Academia General Militar que se ofrecieron voluntarios para realizar las entrevistas. la colaboración demostrada por el personal de las compañías del Batallón “Toledo” III, que accedieron a responder al cuestionario que se confeccionó.

Es por ello por lo que quiero agradecer a todos los oficiales, suboficiales y personal de tropa que han contribuido, de una forma u otra, en la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

Durante el transcurso de los años, los grandes lideres militares han sido capaces de ejercer una extraordinaria influencia sobre sus tropas, siendo esta una constante de interés para aquellos interesados en determinar las claves del liderazgo. Pero los nuevos estudios enfocados a la aplicación de los estilos modernos de liderazgo civil a la doctrina militar han sido escasos o muy generalistas.

Valorar la presencia de los modelos de liderazgo transformacional y auténtico en los mandos de unidades, conocer la importancia de su aplicación en situaciones de combate, y analizar la relación entre el liderazgo auténtico con la eficacia en operaciones y en situaciones de combate, constituyen los principales objetivos de esta investigación.

Los métodos de investigación empleados han sido la confección de entrevistas a una muestra de 7 mandos docentes destinados en la Academia General Militar, y la aplicación de un cuestionario tipo ALQ a un grupo de 79 militares destinados en la unidad en la que se realizaron las prácticas de mando, empleando métodos de análisis de datos cualitativos y cuantitativos respectivamente.

Los resultados obtenidos reflejan la existencia de los rasgos de los modelos transformacional y auténtico en los mandos militares. También se ha determinado la importancia de su aplicación en situaciones de enfrentamiento armado. Así mismo, los datos muestran una correlación positiva de la aplicación del modelo de liderazgo auténtico con la eficacia en operaciones y en operaciones de combate.

Como conclusión más destacada podemos indicar que la aplicación de ambos modelos de liderazgo, transformacional y auténtico, no solo está presente en nuestras Fuerzas Armadas, sino que se apunta su posible validez en situaciones de combate, ya que pueden mejorar los niveles de rendimiento en la eficacia en operaciones militares y en el desarrollo de las operaciones militares de combate.

Palabras clave

Liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, líder, operaciones y combate.

ABSTRACT

Over the years, great military leaders have been able to exert extraordinary influence over their troops, and this has been a constant source of interest to those interested in determining the keys to leadership. But new studies focusing on the application of modern civilian leadership styles to military doctrine have been few or very generalist.

The main objectives of this research are to assess the presence of transformational and authentic leadership models in unit commanders, to know the importance of their application in combat situations, and to analyse the relationship between authentic leadership and effectiveness in operations and combat situations.

The research methods used were interviews with a sample of 7 teaching commanders assigned to the General Military Academy, and the application of an ALQ-type questionnaire to a group of 79 military personnel assigned to the unit in which the command practices were carried out, using qualitative and quantitative data analysis methods, respectively.

The results obtained reflect the existence of the traits of the transformational and authentic models in military commanders. The importance of their application in situations of armed confrontation has also been determined. The data also show a positive correlation between the application of the authentic leadership model and effectiveness in operations and combat operations.

The most important conclusion is that the application of both models of leadership, transformational and authentic, is not only present in our Armed Forces, but their possible validity in combat situations is also noted, as they can improve performance levels in the effectiveness of military operations and in the development of military combat operations.

Keywords

Transformational leadership, authentic leadership, leader, operations and combat.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS I

RESUMEN II

PALABRAS CLAVE II

ABSTRACT III

KEYWORDS III

ÍNDICE DE TABLAS V

ÍNDICE DE FIGURAS VI

LISTADO DE SIGLAS, ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS VII

1. INTRODUCCIÓN 1

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA 2

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE 2
2.2. METODOLOGÍA 4

3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO (ESTADO DEL ARTE) 6

3.1. ESTUDIOS PREVIOS REALIZADOS EN LAS FAS Y OTROS EJÉRCITOS 8
3.2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO MILITAR EN COMBATE 10
3.3. CONCEPTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 10
3.4. CONCEPTOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO 13

4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS 15

4.1. ENCUESTA Y ENTREVISTA REALIZADA EN CENTRO DE FORMACIÓN ACADEMIA GENERAL MILITAR 15
4.2. CUESTIONARIO ALQ APLICADO EN EL BATALLÓN "TOLEDO" III 21

5. CONCLUSIONES 24

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 27

Índice de tablas

TABLA 1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE LA MUESTRA APLICADA A LA ENTREVISTA EN LA AGM. 15
TABLA 2. RELACIÓN ENTRE PREGUNTAS PARTE 1 DE LA ENTREVISTA Y LOS ÍTEMS A VALORAR 17
TABLA 3. RELACIÓN ENTRE PREGUNTAS PARTE 2 DE LA ENTREVISTA Y LOS ÍTEMS A VALORAR 18
TABLA 4. ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS RECOGIDOS DE LAS VARIABLES AUT, EFICOPS Y EFICOPSCOM. 22
TABLA 5. ANÁLISIS DE DATOS ESTADÍSTICOS DE LAS VARIABLES DE RASGOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO. 22
TABLA 6. ALFA DE CRONBACH DE LAS VARIABLES DE LIDERAZGO AUTÉNTICO Y SUS RASGOS TEÓRICOS. 23
TABLA 7. ALFA DE CRONBACH DE LAS VARIABLES DE EFICACIA EN OPERACIONES Y EFICACIA EN COMBATE. 23
TABLA 8. DATOS DE CORRELACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES VARIABLES DE LIDERAZGO Y LA EFICACIA EN OPERACIONES Y EN COMBATE. 23

Índice de figuras

FIGURA 1. GRUPOS DE EDAD DE LA MUESTRA APLICADA AL CUESTIONARIO ALQ 5
FIGURA 2. AÑOS DE SERVICIO Y AÑOS EN LA UNIDAD DE LA MUESTRA DEL CUESTIONARIO ALQ 6
FIGURA 3. AÑOS BAJO EL MANDO DEL JEFE DE SECCIÓN DE LA MUESTRA DEL CUESTIONARIO ALQ 6
FIGURA 4. ESTILOS DE MANDO PARA LOS NIVELES DE LIDERAZGO SEGÚN DOCTRINA DEL ET 9
FIGURA 5. COMPONENTES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL 11
FIGURA 6. COMPONENTES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO 14
FIGURA 7. DIAGRAMA DE RELACIÓN ENTRE IDEAS FUERZA EXTRAÍDAS Y RASGOS TEÓRICOS DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO. 20

Listado de siglas, abreviaturas y acrónimos

AGM	Academia General Militar
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire
CUMA	Cuadro de Mando
EA	Ejército del Aire
EFICOPS	Eficacia en Operaciones
EFICOPSCOM	Eficacia en Operaciones de Combate
ET	Ejército de Tierra
FAS	Fuerzas Armadas
FUTER	Fuerza Terrestre
GLI	Gallup Leadership Institute
IEEE	Instituto Español de Estudios Estratégicos
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina
RROO	Reales Ordenanzas
TETP	Trastorno de Estrés Postraumático

1. Introducción

A lo largo de todas las épocas de la Historia han existido grandes personajes que se han alzado entre los demás para conducirlos y guiarlos en la búsqueda de un objetivo. Alejandro Magno, Gonzalo Fernández de Córdoba el "Gran Capitán", Winston Churchill, Nelson Mandela o Mahatma Gandhi son claros de ejemplos de líderes formidables que lograron movilizar a sus seguidores de tal manera que lograsen cosas excepcionales.

Es por ello por lo que resulta compresible y lógico que se hayan efectuados innumerables estudios en el ámbito económico, de las ciencias sociales, de las organizaciones o de la psicología del trabajo. Sus aplicaciones en el mundo civil hoy en día han obtenido grandes resultados aplicando diferentes modelos de liderazgo como el situacional (Hersey y Blanchard, 1988), el transformacional (Bass, 1985) o el auténtico (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003), entre otros. Tal y como afirmó hace más de medio siglo Warren Bennis (1959), el liderazgo es probablemente una de las ramas de las ciencias sociales en la que más estudios se han realizado, pero de la que menos se ha logrado saber.

Tampoco debe resultar raro afirma que el liderazgo ha suscitado un enorme interés dentro de las organizaciones militares. Un individuo capaz de motivar a sus subordinados más allá de los límites que ellos mismos creen que tienen; capaz de imbuir de espíritu y unidad a sus soldados cuando las situaciones son complicadas; o capaz de conseguir que sus tropas le sigan allá donde vaya, será siempre un enorme recurso para cualquier Ejército. La ventaja de tener a un líder al frente de las tropas ha sido, y seguirá siendo, uno de los factores determinantes del resultado en los enfrentamientos armados.

Pero dicho carácter tradicional heredado de los antiguos líderes militares en los dos últimos siglos ha recibido nuevos enfoques. Se ha promovido en la actualidad el estudio y conocimiento de los nuevos modelos teóricos de liderazgo, fomentado su estudio en centros militares de formación y en distintos niveles de la organización. En concreto, en España, se ha desarrollado una doctrina propia tanto en el Ejército de Tierra (ET), el Ejército del Aire (EA) y la Armada efectuándose diferentes publicaciones oficiales (Ejército de Tierra, 2019; Ejército del Aire, 2015; Armada, 2008) que determinan la forma de proceder de los líderes militares españoles.

En el ET, esta forma de ejercer el liderazgo ha sido establecida por diferentes fuentes doctrinales y documentación de referencia (MADOC, 2018; IEEE, 2019), determinando un modelo para ser ejercido por los jefes de sección con sus subordinados.

La enorme importancia de conocer como dichos líderes deben actuar ha llevado a, tanto militares como civiles, a realizar números estudios resaltando determinados rasgos de personalidad, de conducta o de pensamiento, que los llevan a conseguir hacer que sus seguidores alcancen los objetivos (Reichard y Avolio, 2005).

Actualmente, en la primera década del siglo veintiuno, los principales estudios se han dirigido hacia las corrientes de liderazgo que se enfocan en el comportamiento moral y ético del líder (Hoch et al., 2018). Entre ellos caben destacar los modelos de liderazgo transformacional (Bass,1985; Bass y Avolio, 1991) y de liderazgo auténtico (Luthans y Avolio, 2003; Avolio, Luthans y Walumbwa, 2004), debido al elevado número de estudios relacionados a su aplicación, y por ende a su demostración empírica como viables y recomendables para su empleo en organizaciones.

Pero a pesar de que encontremos varios estudios que relacionen el liderazgo transformacional con su empleo en organizaciones militares (Molero, Espinoza y Fuster, 2015; IEEE, 2019), el número de estudios enfocados a relacionar el liderazgo auténtico con su aplicación en la doctrina militar son bastante escasos siendo fundamental seguir avanzando en el conocimiento del liderazgo en el contexto militar y en operaciones.

En consecuencia, a raíz a la falta de conocimientos en el campo y su esencial aplicación en el ámbito militar, se ha decido enfocar este trabajo al liderazgo en unidades militares de combate, valorando la aplicación de los modelos actuales de liderazgo en estos grupos. Se ha considerado de interés valorar como puede afectar la presencia del liderazgo auténtico al ejercicio del mando en situaciones de combate, siendo esta una situación crítica e inherente al ámbito militar. Su ámbito de aplicación son todas aquellas unidades de las Fuerzas Armadas (FAS) que tengan líderes preparados para ejercer su mando bajo situaciones de enfrentamiento armado.

La estructura que se va a seguir para llevar a cabo la investigación se desglosa inicialmente en una exposición de los objetivos genéricos y específicos que se pretenden conseguir, llegándose a plantear las hipótesis de partida. El estudio se ha dividido en dos partes claramente diferenciadas, relativas a las entrevistas y al cuestionario empleados, con objetivos específicos cada una de ellas.

Seguidamente se efectuará una introducción y exposición de los métodos cualitativos (la entrevista y el formulario confeccionados) y cuantitativos (aplicación de un cuestionario validado y empleado en otros estudios) de investigación y de recogida de datos que se han empleado en el transcurso de la toma de datos.

Posteriormente se expondrán y explicarán los antecedentes en el estudio del liderazgo en el ámbito de las FAS y ejércitos de otras nacionalidades, además de recabar y analizar los estudios aplicados en concreto a las situaciones de combate. También, dentro del marco de antecedentes, se explicarán los conceptos teóricos y los estudios destacados del liderazgo transformacional y del liderazgo auténtico.

Tras haberse seleccionado las muestras acordes a la población sometida a estudio se procederá a realizar una recogida, análisis y valoración de la información obtenida tras aplicar los métodos de recogida de datos de cuestionario y entrevista.

Finalmente, se expondrán las conclusiones obtenidas tras efectuar dicho análisis y exposición de los resultados, considerando si se han alcanzado o no los objetivos inicialmente expuestos y si se cumplen las hipótesis de partida. Además, se informará de las limitaciones detectadas y posibles líneas de acción para continuar con esta investigación.

2. Objetivos y metodología

Tras haberse analizado la situación actual de las investigaciones efectuadas en el campo del liderazgo en unidades militares a través de una exhaustiva revisión documental se ha detectado aparentemente una serie de carencias y faltas de información relacionadas con este ámbito.

Partiendo de las posibles necesidades detectadas, se han establecido una serie de objetivos y propósitos, que se van a desarrollar seguidamente, con la intención de mejorar el conocimiento enfocado a la aplicación militar del liderazgo en unidades de combate. Para ello se han establecido dos líneas de estudio que se van a exponer a continuación.

2.1. Objetivos y alcance

La necesidad de determinar la mejor forma de liderar a los soldados de las unidades militares y especialmente en las situaciones más difíciles como son las de combate, ha empujado desde hace décadas a los principales ejércitos de todo el mundo a realizar un amplio número de investigaciones en este campo.

El propósito del presente trabajo surge del interés por profundizar en el conocimiento del liderazgo militar, partiendo de dos de las teorías actuales más importantes del liderazgo como son el liderazgo transformacional y auténtico, contextualizado en las unidades militares de nuestras FAS, para determinar las características de los líderes jefes de sección de las actuales unidades operativas de la fuerza del ET.

Los objetivos generales que se plantean para la presente investigación son:

- Determinar si las características del liderazgo que se ejerce en unidades tipo sección en el ET se ajustan a las del liderazgo tipo autentico y transformacional.
- Conocer la importancia de aplicar en situaciones de combate los estilos de liderazgo transformacional y autentico, explorando patrones de conducta que puedan mejorar la manera de liderar unidades en situaciones de conflicto.
- Analizar la relación entre el liderazgo auténtico con la eficacia en operaciones y en situaciones de combate, percibida por los subordinados en una unidad tipo sección del ET.

Para alcanzar estos objetivos se van a realizar dos estudios. El primero se basa en realizar entrevistas semiestructuradas a mandos destinados en la Academia General Militar (AGM) con experiencia en el ejercicio del mando en unidades de tipo sección y compañía con preguntas enfocadas a su valoración personal sobre qué estilo de mando es el más adecuado para ejercer el liderazgo en las unidades de la fuerza.

En este primer estudio los objetivos específicos son:

- Identificar las competencias de liderazgo que desarrollan los jefes de sección en las unidades relacionadas con los factores teóricos del liderazgo transformacional.
- Identificar las competencias de liderazgo que desarrollan los jefes de sección en las unidades relacionadas con los factores teóricos del liderazgo auténtico.
- Realizar un análisis comparativo de los puntos fuertes y carencias de ambos estilos para aplicarlo en las situaciones de combate.

En el segundo estudio se pretende valorar la percepción como líderes auténticos que tienen los subordinados sobre sus tenientes jefes de sección, aplicando para ello la adaptación española del cuestionario ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*) sobre liderazgo auténtico (Moriano, Molero y Lévi-Mangin, 2011) desarrollado por Walumbwa et al. (2008), y estudiar su relación con otras variables de eficacia como resultado. La muestra empleada para este cuestionario pertenece a las unidades del Batallón “Toledo” II, del Regimiento “Príncipe” Nº3.

Los objetivos específicos de este segundo estudio son:

- Analizar la relación entre la percepción de los subordinados del estilo de liderazgo auténtico que ejercen los jefes de sección y su eficacia percibida en operaciones.
- Analizar la relación entre la percepción de los subordinados del estilo de liderazgo auténtico que ejercen los jefes de sección y la eficacia percibida en posibles situaciones de combate.

El tamaño de la muestra empleada en ambos estudios es el factor más limitante. Esta se ha ajustado a los mandos del cuadro de profesores que tienen experiencia como jefes de unidades de la Fuerza Terrestre (FUTER) que se ofrecieron voluntarios para participar en la investigación, y las unidades disponibles donde se realizaron las prácticas del Grado.

2.2. Metodología

La metodología empleada para desarrollar el trabajo ha sido tanto de tipo cualitativo como cuantitativo. Para recabar información sobre el liderazgo en las unidades de combate del ET se han desarrollado dos tipos de estudios que componen este trabajo:

- La primera de ellas se basa en un encuesta y entrevista diseñadas y validadas para este estudio, aplicada en la AGM a una serie de mandos docentes que accedieron voluntariamente a participar.
- La segunda consiste en un cuestionario confeccionado a través de modelos validados y empleados en otros estudios, que ha sido aplicado en la unidad donde se ha efectuado el periodo de prácticas de 5º curso.

2.2.1. Encuesta y entrevista realizada a cuadros de mando de la Academia General Militar.

La finalidad de administrar una encuesta a los participantes es identificar los factores teóricos, tanto del liderazgo transformacional como del auténtico, relacionándolos con las competencias del liderazgo que diversos oficiales profesores destinados en la AGM han destacado como imprescindibles en los tenientes jefes de sección.

En el apartado de entrevistas, en un primer momento se solicitó a una serie de cuadros de mando destinados como profesores en la AGM su posible participación. Después de establecer como muestra al personal que se ofreció como voluntario tras la solicitud (siete oficiales docentes), se efectuó la entrega de las encuestas planteadas. Posteriormente se procedió a archivar y clasificar las respuestas obtenidas. Una vez hecho esto, se llevó a cabo un análisis del contenido de cada una de ellas de manera cualitativa y se extrajeron conclusiones.

Los instrumentos y técnicas empleados en esta parte de la investigación son de carácter cualitativo. En un primer momento se administra el cuestionario al sujeto participante y posteriormente se completa con una entrevista semiestructurada que complementa la información obtenida a través del cuestionario. De este modo se busca analizar los datos desde una manera más interpretativa, logrando profundizar más en los resultados e incluir más variables de estudio.

La muestra aplicada a este estudio ha sido de siete oficiales con empleos de capitán y comandante, actualmente destinados como profesores en el centro de formación de la Academia General Militar, que han ejercido el mando en unidades de entidad sección y compañía; y de los cuales, cuatro de ellos han ejercido el liderazgo en situaciones de combate durante sus misiones en el extranjero.

Para ello se ha definido de manera deductiva un formulario abierto, de carácter anónimo y con veintiún preguntas agrupadas en tres bloques, disponible en el Anexo 1. Cada uno de los bloques está enfocado a los diferentes objetivos que se logran obtener en esta parte de la investigación.

2.2.2. Cuestionario ALQ aplicado a personal del Regimiento “Príncipe” nº3.

Esta parte de la investigación se emplea una metodología de tipo cuantitativo con la administración de un cuestionario sobre liderazgo auténtico y percepción de la eficacia del jefe de sección a una muestra de personal militar.

El cuestionario (Véase *Anexo 9*) consta de 26 ítems repartidos en tres grupos de preguntas. El primer grupo se plantea con la finalidad de identificar los rasgos del liderazgo auténtico detectan los subordinados en sus tenientes jefes de sección. El segundo grupo de preguntas se enfoca en valorar la efectividad del líder en operaciones militares, percibida desde el punto de vista de su unidad. El tercer bloque está dirigido a determinar cómo los subordinados valoran el

nivel de efectividad del mando en situaciones de combate.

Por otro lado, en el apartado del cuestionario ALQ se procedió inicialmente a emplear la aplicación "Google Forms", y generar un enlace web para distribuir el formulario y almacenar las respuestas obtenidas. Seguidamente se determinó la población que iba a servir de muestra (dos secciones de la 1º compañía y una sección de la 2º compañía), solicitando permiso a sus respectivos jefes de compañía. Tras esto, se reunió a los voluntarios para explicar el objetivo y partes del cuestionario y distribuir el enlace web generado. Finalmente, mediante dicha aplicación informática se elaboró una serie de datos estadísticos para su posterior análisis y obtención de conclusiones.

Para determinar la variable del liderazgo auténtico se ha empleado el cuestionario ALQAvolio, Gardner, Wernsing y Walumbwa,2008), que fue posteriormente validado en España por Moriano, Molero y Lévy (2011). El ALQ se emplea para determinar los cuatro componentes teóricos del liderazgo auténtico (Autoconciencia, ejemplo de ítem "*Busca otras opiniones para mejorar las relaciones interpersonales"*; moralidad, ejemplo de ítem *"Muestra creencias que son consistentes con sus acciones"*; procesamiento equilibrado, ejemplo de ítem *"Anima a cada persona a expresar su opinión"*; y transparencia en las relaciones, ejemplo de ítem *"Dice la verdad, aunque sea dura"*). Cuenta con un total de 16 ítems, de respuesta tipo Likert de 5 puntos, tomando valor 0=nunca, 1=algunas veces, 2=bastantes veces, 4=casi siempre y 5=siempre.

En las variables de eficacia en operaciones (EFICOPS) y eficacia en operaciones de combate (EFICOPSCOM) se empleó la escala de eficacia desarrollada por Bass y Avolio (1997), adaptada por Molero, Recio y Cuadrado (2010). Es una escala de un factor con 5 ítems, de tipo Likert de 5 puntos, tomando valor 0=nunca, 1=algunas veces, 2=bastantes veces, 4=casi siempre y 5=siempre. Ejemplos de estos ítems *son "Conduce un grupo efectivo en operaciones"* o *"Es efectivo en operaciones de combate".*

El cuestionario resultante se ha aplicado a personal de tropa y suboficiales de las secciones de fusiles de la 1º y 2º Compañía, del Batallón "Toledo" II, perteneciente a la unidad donde se han efectuado las prácticas de mando de 5º curso.

Se ha obtenido una muestra de 76 sujetos pertenecientes a dos secciones de la 1º Compañía y a una sección de la 2º Compañía, de los cuales un 98.7% son hombres y un 1.3% mujeres. Los demás datos sociodemográficos correspondientes se muestran en las siguientes gráficas (franjas de edad, años de servicio militar, tiempo destinado en la unidad y tiempo bajo el mando del actual teniente jefe de sección).

En la Figura 1 se muestran las franjas de edad de los sujetos de la muestra. Entre los 18 y 20 años se encuentra el 9.2% del personal encuestado, entre los 21 y 25 está el 53.9%, en la franja de 26 a 30 el 26.3% y de 31 a 50 años hay un 10.5%.

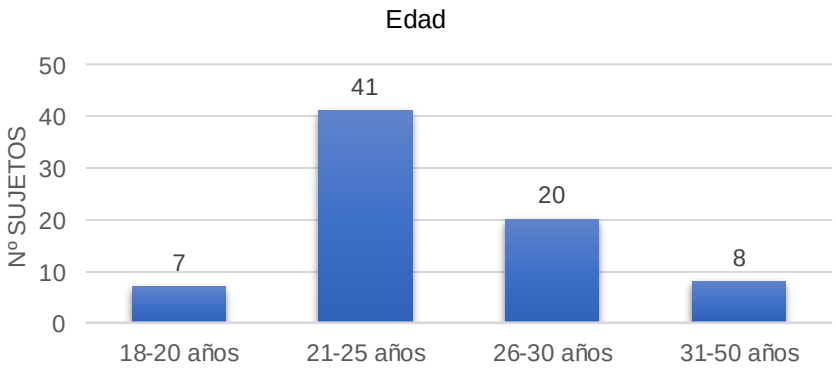

Figura 1. Grupos de edad de la muestra aplicada al cuestionario ALQ

A continuación se representan en la Figura 2 los años de servicios y el tiempo que han transcurrido en la unidad. Para los años de servicio (en azul), de 0 a 1 años se encuentra el 15.7%, de 1 a 2 años el 36.8%, entre los 2 y 5 años el 27.6%, de los 5 a los 10 años el 10.5% y con más de 10 años de servicio el 9.2% de la muestra.

Por otro lado, relativo al tiempo en la unidad se distribuye entre 0 y 1 años el 22.5%, de 1 a 2 años el 36.8%, entre 2 y 5 años el 27.6%, de los 5 a los 10 años el 10.5% y el 2.6% lleva más de 10 años en la unidad.

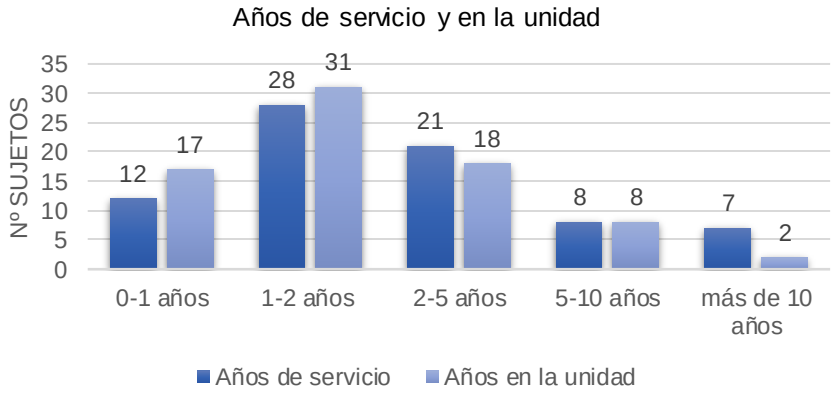

Figura 2. Años de servicio y años en la unidad de la muestra del cuestionario ALQ

Por último, se muestran en la Figura 3 los datos asociados al tiempo bajo el mando de su actual teniente jefe de sección. Un 22.3% ha pasado menos de 1 año, el 53.9% está entre 1 y 2 años, el 19.7% ha estado de 2 a 3 años, solo el 3.9% de 3 a 4 años y ningún sujeto ha estado más de 4 años con su jefe de sección.

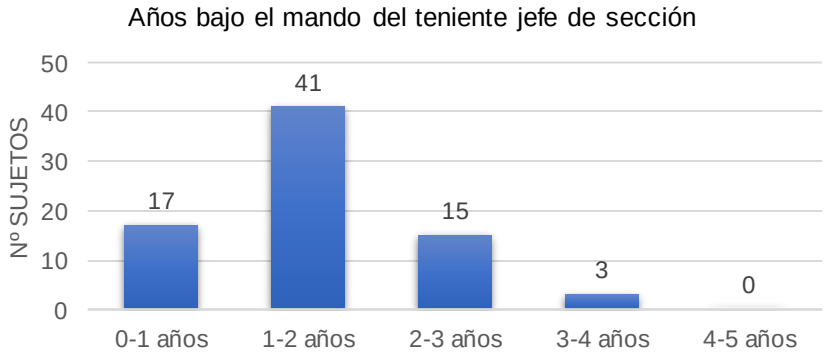

Figura 3. Años bajo el mando del jefe de sección de la muestra del cuestionario ALQ

3. Antecedentes y marco teórico (estado del arte)

Durante miles de años tener buenos líderes al frente de los ejércitos ha sido unos de los principales decantadores de la balanza en los enfrentamientos. Pero es inevitable hacer la siguiente pregunta. ¿Qué cualidades debe albergar un líder para hacer que sus subordinados le sigan y sean los mejores combatientes?

En vista a los futuros conflictos y a la actual evolución de las sociedades, marcada por la expansión de las redes sociales y de los medios de comunicación (Lanchares, 2018), los futuros mandos de unidades militares de combate deben enfocarse en potenciar los talentos

individuales, tanto propios como de sus subordinados. Para ello es vital desarrollar las capacidades de comunicación, motivación y sentimiento de compromiso, de este modo las fortalezas individuales se ven potenciadas y el rendimiento mejora considerablemente (IEEE, 2019).

Actualmente muchos países integran en la formación de sus Fuerzas Armadas diferentes modelos de liderazgo, el más extendido y aplicado es el estilo de líder transformacional. Por ejemplo, el ejército estadounidense ha aplicado la política del liderazgo transformacional desde el último cuarto del siglo XX para llevar a sus subordinados al siguiente nivel de eficacia y rendimiento (Segal y Kim, 2014).

En las FAS españolas, las Reales Ordenanzas (RROO) estipulan en su Título III, Capítulo I, Art. 54 que el liderazgo de un militar se debe reafirmar mediante "el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión.".

Siguiendo en la misma línea, según el manual de doctrina para el empleo de unidades en las FAS (PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS, 2018), se establece el liderazgo como pilar básico para el mando y control de tropas. Además, se resalta (junto con la iniciativa) de entre todos los aspectos que influyen en el mando, lo que permite afirmar que es la característica de mayor criticidad para el líder.

En el mismo manual se define el liderazgo como "la capacidad de un jefe para influir en sus subordinados, más allá de la autoridad conferida formalmente. El liderazgo constituye un elemento unificador y multiplicador de la autoridad." (p. 157). Así mismo, se establecen como sus fundamentos la "identificación con unos valores, el dominio de unas competencias profesionales y la posesión de unas determinadas cualidades personales." (p. 157). Esto establece que la condición de líder no es intrínseca al empleo dentro de una unidad, es una condición que dicho individuo ha de conseguir mediante el correcto ejercicio de su mando para poder cohesionar al grupo y aumentar su posición como jefe de unidad.

También, la doctrina actual identifica como cualidades del líder "la integridad, el ejemplo, el conocimiento de las fortalezas y debilidades propias, la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre y de asumir riesgos, y la predisposición para tomar decisiones innovadoras así como para delegar, negociar y mediar ante conflictos." (PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS, 2018, p.157). En esta asignación de cualidades podrían verse identificados varios aspectos del liderazgo transformacional, pero también rasgos del liderazgo auténtico como el conocimiento de los puntos fuertes y débiles propios.

La razón por la que se han decidido estudia los modelos de liderazgo transformacional y liderazgo auténtico es que ambos han sido demostrados, en numerosas investigaciones, como modelos de los más válidos para su aplicación en el ámbito civil (Bass, 2008; Gardner et al., 2011). Siendo en este sector dos de los modelos más extendidos y aplicados en empresas, organizaciones, grupos de trabajo, etc.

Además, la aplicación del liderazgo transformacional es de las más extendidas en un gran número de ejércitos como el israelí, el canadiense, el británico y el norteamericano, y actualmente es una de las referencias para la teoría de liderazgo establecida según la doctrina del ET.

También cabe añadir que la escasa cantidad de estudios enfocados a la aplicación del liderazgo auténtico en las FAS españolas abre un campo en el que es interesante realizar investigaciones que permitan impulsar la mejora del conocimiento del liderazgo en las unidades militares. Aunque en el último año se han realizado dos importantes investigaciones en esta línea de trabajo, de las que se hablará posteriormente.

3.1. Estudios previos realizados en las FAS y otros ejércitos

Como ya ha quedado demostrado, el estudio del liderazgo ha sido una constante para la sociedad. No solo a nivel político o de líderes internacionales, sino también a nivel de grandes empresas, economistas, jefes de equipos, etc. Pero es correcto afirmar la relevancia de la que se ha dotado al liderazgo en el ámbito militar, siendo este donde más se suele promover y enfatizar la formación de sus líderes (Pastor, 2021).

El liderazgo en unidades militares muestra diferencias frente al liderazgo en organizaciones civiles. Un ejemplo de ello es la imposición de la condición de lidere según el empleo (emergiendo de forma no natural), dentro de una jerarquía que otorga responsabilidades (Yeakeay, 2002). Pero esta imposición de liderazgo también se ve marcada por necesidad de ejercer como líder bajo situaciones de alto estrés, incertidumbre y situaciones cambiantes, como aquellas derivadas de enfrentamientos armados.

Esto conlleva a que se establezcan unas necesidades básicas asociadas a los líderes militares, como lo son la competencia táctica, técnica y tecnológica, gestión de recursos humanos y de trabajo en grupo, habilidades cognitivas y de comunicación oral (Pritchard, 1999).

A raíz de dicha idea, durante el periodo que comprendió a las dos Guerras Mundiales (1920 - 1950), tuvo lugar el auge de la teoría del "gran hombre". En este punto las academias militares de Estados Unidos empiezan a integrar su formación en liderazgo; hasta ese momento en la mayoría de los ejércitos de todo el mundo permanecía desconocida y sin importancia la manera en la que sus oficiales ejercían el liderazgo en sus subordinados (Segal y Kim, 2014). Pero la falta de profundidad en los resultados de diversos estudios llevó a descartar la teoría "del gran hombre" hasta bien entrada la década de los años 90.

Es entonces cuando se propone la idea del líder carismático (House y Shamir, 1993), mostrando a los líderes como personas extraordinarias capaces de conseguir en sus subordinados un seguimiento incondicional, asociado a un mayor rendimiento y a la consecución de mejores resultados.

A principios del nuevo siglo se demostró que el líder militar debe ser capaz de adaptar su estilo de mando a las situaciones cambiantes. Para ello debe hacer un análisis del ambiente, adaptar su forma de liderazgo y comunicar dicho cambio a sus subordinados (Yeakeay, 2002).

Respaldando dicha afirmación, en 2018 el Ejército de Tierra establece que estilo de mando debe adoptar el líder en cada uno de los tres niveles de liderazgo de la doctrina militar[1] (Ejército de Tierra, 2018. *PR-00 Liderazgo Militar*. MADOC) reflejados en la Figura 4.

Nivel de liderazgo	*Estilo de liderazgo*
Directo	Es el ejercido en pequeñas unidades y que requiere de un trato cercano y diario con los subordinados.

[1] Los tres niveles de liderazgo establecidos según la doctrina militar son el liderazgo directo, el organizacional y el estratégico. Dicha teoría fue consolidada por el Department of the Army en 2019, aunque ya en 2018 el Ejército de Tierra determinó el modelo de liderazgo que debían seguir sus jefes de unidad en cada uno de dichos niveles.

Organizacional	Correspondiente a grandes unidades y que requiere de órganos auxiliares para ejecutar el mando. Es con dichos órganos con los que se establece un trato más estrecho.
Estratégico	Ejercido al más alto nivel de mando debido a su complejidad. La comunicación entre lideres de diferentes organismos se realiza mediante canales internos

Figura 4. Estilos de mando para los niveles de liderazgo según doctrina del ET

Esto establece un enfoque alejado de las teorías de liderazgo estáticas dando importancia a la capacidad transituacional del líder, consiguiendo este sacar más rendimiento a su unidad gracias a su visión y análisis de la situación.

En esa misma línea, un estudio aplicado a los oficiales de infantería israelíes determina que, al no existir una academia de formación para oficiales, estos no reciben una enseñanza en liderazgo específica, por lo que queda fragmentado. Su modelo de liderazgo se fundamentaba principalmente en los tres diferentes contextos en los que se desarrollaban. El primero de ellos se aplicaba en unidades operacionales donde los oficiales de nuevo ingreso debían de aprender de los antiguos. En el segundo, en las escuelas de mandos se empezó a hacer hincapié en las competencias y técnicas de mando. Y por último, en la Escuela Central del Liderazgo en la que se enseñan técnicas complementarias de liderazgo.

Dentro de esta corriente, la teoría protagonista hasta la fecha ha sido la teoría del liderazgo transformacional, diferenciándola del transaccional (Pastor, 2021). Sirviendo como ejemplo de los diferentes estudios enfocados a las Fuerzas Armadas dentro de este estilo, está el desarrollado por el ejército canadiense en 2005 (Canadian Defense Academy, 2005).

Pero las carencias, ya expuestas en apartados anteriores del trabajo, del liderazgo transformacional han dejado patente la necesidad de explorar nuevos modelos de liderazgo dentro del ámbito militar, que sean aplicables a los conflictos actuales.

Aquí es cuando surge la idea de implantar las corrientes del liderazgo ético y del liderazgo auténtico para suplir dichas carencias. Aunque las bases teóricas del líder ético o autentico aún no han sido consolidadas dentro de la formación militar que reciben los futuros líderes de las unidades de las FAS.

Aunque en los últimos años se ha visto aumentado el número de estudios que enlazan el liderazgo auténtico con su aplicación en el mundo militar. Algunos de ellos, y en los que se incidirá más adelante, son la investigación de Gaddy (2016) sobre resiliencia en soldados o el artículo de MacIntyre relativo al factor estrés, publicado en 2013.

Además, en la aplicación del liderazgo auténtico a unidades militares, podemos encontrar la tesis doctoral del psicólogo capitán Alberto Pastor sobre la presencia del liderazgo auténtico en muestras de soldados españoles como variable mediadora en el compromiso laboral de los subordinados. Y la investigación de Pastor, Molero y Moriano (2021) aplicada a una unidad desplegada en el Líbano sobre su relación con los cambios en la moral y los sentimientos positivos y negativos a raíz de dicho despliegue. Ambos estudios han sido publicados recientemente y se profundiza en sus resultados más adelante en este trabajo.

3.2. Teorías del liderazgo militar en combate

Las operaciones militares de combate han demostrado ser lo momentos de mayor criticidad para las unidades en el desempeño de las operaciones. Son situaciones en las que el mando del personal se vuelve complejo debido al estrés, la incertidumbre y el caos que generan. La presencia de un líder bien definido es capaz de marcar la diferencia. Es por ello por lo que entender cómo afectan los distintos tipos de liderazgo a los soldados en combate es de vital importancia para poder alcanzar el cumplimiento de la misión, y hacer frente a los posibles efectos y sus problemas derivados, como el trastorno de estrés postraumático (TETP), la parálisis por el miedo o la temeridad en las operaciones

Dichas situaciones de combate, además de lo dicho anteriormente, se identifican como contextos intrínsecamente motivadores para el líder, ya que se relacionan de manera *in extremis* y lo precipita a actuar de manera enérgica. Esto conlleva que durante la preparación de las unidades para los enfrentamientos se conceda un elevado grado de importancia a la exploración del entorno y al rápido aprendizaje (Kolditz, 2010).

Además, tampoco podemos hablar de las "situaciones de combate" como concepto general, sino que se deben definir distintas categorías y tipologías para poder entender mejor como afecta en diferentes niveles a la forma de liderar de los mandos de unidad. Poniendo ejemplos de dichas categorías podemos encontrar el entorno operativo, los efectos físicos y psicológicos, la diferenciación entre eventos y contextos o las situaciones post conflicto (Hannah y Parry, 2014).

Estudios previos han detectado diversos rasgos de liderazgo que afectan de manera positiva a la conducta de los subordinados, tanto durante los enfrentamientos como después. Los investigadores Wood, Foran, Britt y Wright (2021) analizaron una muestra de 583 veteranos, llegando a la conclusión de que la presencia de sesgos de liderazgo positivo mostraba relación con una posterior disminución de los efectos del TETP.

También se ha demostrado que los modelos de liderazgo que proporcionan apoyo emocional en sus unidades, y que además establecen una estructura de trabajo que permita a los subordinados implicarse en el proceso de toma de decisiones (modelos como el liderazgo auténtico y el transformacional), reducen los efectos del factor estrés durante los enfrentamientos (Britt et al., 2004).

Por otra parte, una vez están en combate, los soldados se ven sometidos a una fuerte presión. Un estudio realizado en las FAS colombianas ha concluido que mejorar el factor cohesión y sentimiento de unidad, lleva a amortiguar los posibles efectos negativos que dicha presión pueda acarrear sobre ellos. Y añadido a esto, se mejora también la comunicación entre mandos y subordinados directos, alcanzo un nivel mayor a la hora de transmitir los propósitos y objetivos (Monsalve-Castro et al., 2017).

El estudio de cómo afecta el liderazgo en operaciones de combate, tanto durante los enfrentamientos como en sus posteriores efectos psicológicos, es una de las ramas menos analizadas del liderazgo militar. Las investigaciones realizadas en este ámbito, como se puede observar, son muy escasas y poco extendidas.

3.3. Conceptos teóricos del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional toma sus orígenes en 1985 de la mano del Doctor en Psicología Industrial Bernard Bass (Bass,1985) y posterior desarrollador del Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) junto con Bruce Avolio (Bass y Avolio, 1991). Se fundamenta en inspirar y estimular a sus subordinados a de tal manera que estos sean capaces de superar sus propias expectativas y obtengan resultados extraordinarios (Robbins y Coulter, 2007). Un líder que aplique este estilo en la forma en la que dirigir a sus hombres es capaz de exaltar el

sentimiento de pertenencia al grupo, consiguiendo así llevar a un segundo plano los intereses egoístas e individuales del subordinado.

Las principales características que refuerza este modelo de liderazgo son la mejora de la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores (Odumeru y Ifeanyi, 2013). Para ello se pretenden fomentar con diversos métodos el sentimiento de pertenencia al grupo, tratando de conseguir que los integrantes consideren como propia la labor que realiza el colectivo. De este modo se logra mejorar el rendimiento de trabajo de los seguidores a raíz de haber aumentado su interés y su concienciación en la misión.

Un estudio realizado por Micha Popper, Ori Landau y Ury Gluskinos (1992) sirvió de base para las investigaciones antes referenciadas. Planteaba el modelo de liderazgo transformacional como un método de proporcionar significado a las misiones, fortaleciendo el autoconcepto y convirtiéndose en parte de la identidad individual; de este modo los subordinados mejoran su forma de trabajo y se logran más eficientemente los objetivos.

En ese mismo estudio se desarrolla el concepto de que el líder transformacional es capaz de modificar el comportamiento de sus subordinados, desde una motivación por el interés persona hacia un sentimiento de compromiso con el grupo. En dicho proceso, el líder se enfrenta a dos posibles fases. La primera se basa en convertir la motivación "egoísta" en logros colectivos. Y la segunda fase se fundamenta en enfocar ese compromiso para obtener grandes logros (Popper, Landau y Gluskinos, 1992).

Por otro lado, es el propio líder quien debe concienciarse por el desarrollo profesional de cada uno de los miembros bajo su mando, y de preocuparse de sus inquietudes e interés particulares. Para ello debe tener una gran consciencia sobre las fortalezas y debilidades de sus subordinados, pudiendo así organizarlos para aumentar su interés y rendimiento, pudiendo impulsarles a mejorar en sus deficiencias o enfocándose en sus puntos fuertes en beneficio del grupo.

Los cuatro componentes en los que se ha dividido el análisis del liderazgo transformacional se ven reflejados en la Figura 5 (Warrilow, 2012).

Figura 5. Componentes teóricos del liderazgo transformacional

- Carisma o influencia idealizada: el un líder debe demostrar férreos valores y ser capaz de actuar conforme a ellos, siendo así un referente con el que sus subordinados se identifiquen y que deseen seguir.
- Motivación inspiradora: al otorgar significado a los objetivos de la misión del grupo genera una inspiración y atracción para sus subordinados. Es así como se proporciona significado a las tareas que estos deben realzar para alcanzar el

objetivo principal.

- Estimulación intelectual: fundamentalmente se debe fomentar el espíritu creativo de los miembros del grupo, así el líder consigue desafiar las suposiciones preestablecidas y estimular el trabajo de los subordinados. Es esencial poder generar una conexión entre líder, miembros, organización y misión, un sentimiento de pertenencia a la unidad.
- Atención personal e individual: el liderazgo transformacional trata de llevar a segunda prioridad al sentimiento individual, y procura ensalzar el interés por el bien común. Es por ello por lo que debe ser el líder quien sea responsable de preocuparse por el progreso y mejora de las capacidades individuales. Además, debe procurar valorar su contribución a la tarea grupal. De esta forma se logra mejorar la autoestima y autorrealización, siguiendo así alcanzando logros y mejorando laboralmente.

Otros conceptos superpuestos a los rasgos conductuales anteriores son el potencial grupal, identificación grupal y la cohesión (García-Guiu et al., 2016).

El potencial grupal se entiende como la creencia colectiva de que el grupo es eficaz. Esto ayuda a entender los procesos que se llevan a cabo dentro del grupo y su relación con el rendimiento, estableciendo una relación positiva entre potencia de grupo y eficacia en el trabajo grupal. Las conclusiones de dicho trabajo son la identificación del potencial grupal como variable mediadora entre el liderazgo y la eficacia de grupo.

La identificación grupal se define como la "percepción de unidad o de pertenencia al grupo" (García-Guiu et al., 2016). En dicha investigación se definen las unidades militares no como grupo indivisibles, si no como una red de grupo pequeños en los que se pueden mostrar sentimientos de identificación grupal. Se obtuvo la conclusión de que líder muestra una correlación positiva con la mejora de dicha identificación grupal, logrando además relacionar dicha identificación con el potencial del grupo.

La cohesión se relaciona con la capacidad del grupo de permanecer unidos en su búsqueda de obtención de objetivos a pesar de las amenazas externas. En otras investigaciones se llegó a la conclusión de que la cohesión tiene relación positiva tanto con el potencial grupal, el rendimiento individual y de grupo, y la satisfacción laboral (Oliver et al., 1999). Finalmente, se llegó a la conclusión de que la cohesión tiene una correlación positiva y directa con el estilo de liderazgo transformacional, que se ve influenciado por esta (García-Guiu et al., 2016).

Pero esta teoría del liderazgo tiene puntos débiles que fueron explicados por Yulk (1999). Los puntos abordados por este autor y que son más relevantes para este trabajo son los siguientes:

- En el análisis de la influencia, el liderazgo transformacional se enfoca en como el líder afecta al individuo, pero deja de lado la influencia que este ejerce sobre los proceso grupales u organizativos.
- Tampoco a nivel teórico no se explican los fundamentos necesarios que ayuden a diferenciar entre los distintos comportamientos que el líder debe tener.
- No se ha llegado a explicar en la teoría del liderazgo transformacional una situación en la que el líder pueda a llegar a ser perjudicial para la unidad. Por ejemplo, en una gran unidad al incrementar el sentimiento de pertenencia dentro de las subunidades, se puede llegar a generar un alto nivel de competencia.
- El análisis de la correlación entre el líder transformacional y la eficacia y compromiso de los seguidores se ha realizado unidireccionalmente. No se ha valorado la mejora que pueden generar los subordinados en los procesos grupales

si el líder los anima a desafiar la visión del jefe en busca de una mejor.

La aplicación de este estilo de liderazgo en el ámbito militar ha sido muy estudiada. Por ejemplo, el IEEE en 2019 recopiló los resultados de dos importantes estudios (García Guiu et al., 2016; Molero, Espinoza y Fuster, 2015). En ellos se había llegado a la conclusión de que el liderazgo transformacional está muy relacionado con la implicación que tienen los subordinados en sus cometidos y, además, mejora el potencial grupal debido al incremento de identificación que tienen los individuos con su unidad.

3.4. Conceptos teóricos del liderazgo auténtico

Con los inicios del siglo XXI las empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas, se enfrentaban a nuevos retos, desde las renovadas tecnologías y cambios éticos hasta los incipientes ataques terroristas. Añadido a esto, el auge en las corrientes del liderazgo positivo llevó a proponer un nuevo estilo de liderazgo que satisficiese las nuevas necesidades, tratando de reestablecer la confianza, la esperanza y el optimismo.

En esos tiempos de incertidumbre y de dificultades, la falta de una nueva corriente de liderazgo capaz de subsanar esa situación llevó a la formación de una Cumbre internacional en junio de 2004 del *Gallup Leadership Institute* (GLI). El propósito de dicha cumbre era reunir a académicos y diversos profesionales para estimular la aparición de una teoría basada en el líder auténtico. Se presentaron 80 manuscritos que contribuyeron a la presentación de un modelo de liderazgo auténtico.

Previamente, a principios de la década de los 60 el sociólogo Melvin Seeman realizó estudios enfocados a la inautenticidad del líder, llegando a confeccionar una escala de medición de valores asociados a este tipo de líderes (Seeman, 1960). Se define a un líder inauténtico como aquel que se ajusta demasiado a los cánones y estereotipos del rol de líder (Avolio, Luthans y Walumbwa, 2004).

Partiendo de estas investigaciones, en 2003 se establecen las bases de los conceptos actuales del liderazgo auténtico, con unas corrientes de psicología positivas. Definiéndose a los líderes auténticos como aquellos que son conscientes de sus propios pensamientos y valores, capaces de valorar sus propios conocimientos y los de otros, mostrando resiliencia y alto carácter moral (Luthans y Avolio, 2003).

El primer desarrollo teórico de los componentes que debe tener un líder auténtico marca cuatro rasgos esenciales (Shamir y Eilam, 2005). Estos son fidelidad a uno mismo, originalidad en su estilo de liderazgo, dirección desde su propio punto de vista y motivación de sus acciones basado en sus convicciones y valores.

Estos rasgos genéricos son la base de lo que posteriormente se establecerían como las características esenciales del liderazgo auténtico, postulados por Avolio y Gardner en 2005. Seguidamente se muestran en la

Figura 6, posteriormente se desarrollan cada uno de ellos:

Figura 6. Componentes teóricos del liderazgo auténtico

- Transparencia en las relaciones: se relaciona con la confianza que adquiere el líder con sus seguidores. Esta se logra al mostrar los objetivos y finalidad de las decisiones que toma el líder de grupo, indicando claramente que es lo que quiere lograr en cada momento.
- Conciencia de sí mismo: es un aspecto que surge cuando el líder es consciente de su propia existencia. Es decir, analiza sus puntos fuertes y débiles, comprende el sentido de su finalidad y es capaz de conocer sus valores, creencias y deseos (George, 2003). Se postulan 4 elementos de la autoconsciencia: las cogniciones relativas a la identidad, los valores, los sentimientos y los objetivos.
- Procesamiento equilibrado: el líder es capaz de establecer metas y de analizar la información relevante antes de elegir una opción. Busca opiniones contrarias a las suyas para integrarlas en su proceso de toma de decisiones, incluyendo los puntos de vista de sus seguidores.
- Moral internalizada: se refiere a la capacidad de comportarse acorde a sus propios valores y principios personales. Se muestra cuando se ve enfrentado a una situación de presión social o grupal que contrasta con los valores éticos y morales del líder (Seco y Pereira, 2013).

Aunque en el ámbito militar los estudios en este campo son pocos, podemos encontrar trabajos enfocados a relacionar estos cuatro aspectos del liderazgo auténtico con diversas variables. Algunos de ellos son su relación con la resiliencia de los soldados (Gaddy, 2016) que demuestra cómo afecta de manera positiva a la mejoría de ese factor en el personal militar; o el artículo de MacIntyre que reafirma el efecto positivo de este modelo de líder sobre la resiliencia y sobre la prevención del factor estrés de sus seguidores (MacIntyre et al., 2013).

. Los últimos estudios efectuados en este ámbito son el análisis de relación entre la variable moral con la presencia de un líder auténtico en teatro de operaciones (Pastor, Moriano y Molero, 2021); y la tesis doctoral del psicólogo Alberto Pastor sobre el estudio del liderazgo auténtico en muestras de militares españoles (Pastor, 2021).

De ambos estudios se ha concluido que el líder auténtico repercute de manera positiva en sus subordinados y en su unidad. Los actuales líderes deben, como ya se ha dicho anteriormente, adaptarse a entornos cambiantes. Deben de ser capaces de interiorizar en sus subordinados valores que doten de sentido al trabajo que se realiza en las operaciones. También se hace patente la necesidad del líder de poder hacer frente a los problemas individuales de cada uno de los miembros de su unidad.

Así mismo, se ha detectado una relación positiva entre el liderazgo auténtico y un estado emocional positivo, empleando como variable mediadora la moral de los subordinados. Aunque,

por otro lado, se ha visto reflejada una disminución progresiva en la contención las emociones negativas durante las misiones en el extranjero, incluso aplicando el modelo de líder auténtico.

4. Desarrollo: análisis y resultados

El análisis de los resultados obtenidos de las investigaciones se ha realizado de dos maneras diferentes según las dos partes diferenciadas del trabajo planteado, la entrevista a cuadros de mando y la aplicación del cuestionario ALQ. Ambas partes se asocian a las ideas principales del trabajo:

- Determinar si en las unidades tipo sección se presentan las características propias de los modelos de liderazgo transformacional y auténtico.
- Conocer la importancia de aplicar los estilos transformacional y auténtico en situaciones de combate, buscando patrones de conducta relacionados.
- Buscar la relación entre el liderazgo auténtico y la eficacia percibida por los subordinados tanto en operaciones como en combate.

4.1. Encuesta y entrevista realizada en centro de formación Academia General Militar

La muestra de este estudio, como ya se ha dicho anteriormente, se compone de mandos docentes destinados actualmente en la AGM que se ofrecieron voluntarios para este estudio. Se reflejan en la siguiente Tabla 1 una serie de datos relativos a los sujetos entrevistados.

Muestra	*Sexo*	*Empleo*	*Especialidad fundamental*	*Misiones en el extranjero*	*Situaciones de combate*
Sujeto 1	Hombre	Comandante	Infantería	2	Si
Sujeto 2	Hombre	Comandante	Infantería	2	No
Sujeto 3	Hombre	Comandante	Artillería	3	No
Sujeto 4	Hombre	Comandante	Infantería	1	Si
Sujeto 5	Hombre	Capitán	Infantería	2	Si
Sujeto 6	Hombre	Capitán	Caballería	3	Si
Sujeto 7	Hombre	Capitán	Infantería	1	No

Tabla 1. Datos sociodemográficos de la muestra aplicada a la entrevista en la AGM.

La estructura con la que se ha confeccionado esta encuesta la divide en tres bloques diferenciados, a fin de poder determinar los tres objetivos generales marcados para esta parte de la investigación.

En el primer bloque las preguntas realizadas estaban dirigidas a detectar rasgos teóricos del liderazgo transformacional en la forma de liderar de los sujetos durante su período de mando

de unidades de combate. De esta manera se busca valorar si existe o no un patrón común entre los distintos sujetos relacionado con el modelo transformacional.

El segundo bloque se compone de preguntas dirigidas a detectar los aspectos teóricos del liderazgo auténtico en la manera en la que los sujetos han ejercido su liderazgo durante el mando de unidades de combate. Así se pretende determinar si existe o no un patrón común entre los distintos sujetos relacionado con el modelo auténtico.

En el tercer bloque se realizan las preguntas enfocadas a las lecciones aprendidas extraídas de ejercer el liderazgo bajo situaciones de combate. Con ello se pretende determinar si existe algún tipo de relación entre las competencias que describen los sujetos de la muestra, tras sus experiencias en conflicto, con las características de los modelos de liderazgo que se estudian en este trabajo. Así mismo, se pretenden determinar los puntos fuertes y débiles que han detectado los oficiales tras su período de mando en unidades de entidad sección o compañía, y como estos han modificado o no su estilo de liderazgo en base a las necesidades que han detectado.

Para efectuar el análisis de contenido de los diferentes bloques de la entrevista, se han seguido los siguientes pasos.

En un primer lugar, se ha procedido a asociar las diferentes preguntas de la primera y segunda parte de la encuesta con cada uno de los factores teóricos del liderazgo transformacional y auténtico. De esta manera se pueden efectuar cálculos estadísticos sobre el número de encuestados que demuestran unos u otros factores. Además, se puede valorar la mayor o menor aparición de los diversos aspectos conductuales de esas teorías del liderazgo.

Las preguntas asociadas a la obtención de información sobre las cuatro competencias teóricas del liderazgo transformacional (atención personal e individualizada, carisma e influencia, estimulación intelectual y motivación inspiradora), se muestran reflejadas y relacionadas con una X en la siguiente Tabla 2.

Preguntas	*Atención personal*	*Carisma*	*Estimulación*	*Motivación*
¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?	X			
¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?			X	
¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?		X	X	
¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?	X		X	

¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?			X
¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?			X
¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?	X		
¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?		X	X

Tabla 2. Relación entre preguntas parte 1 de la entrevista y los ítems a valorar

Una vez revisadas y analizadas las respuestas de este bloque del cuestionario, se han obtenido los siguientes datos estadísticos asociados al total de posibles respuestas relacionadas con cada factor teórico del liderazgo transformacional. De las preguntas asociadas a la atención personalizada un 80.95% han sido contestadas de manera positiva, las relacionadas con la motivación inspiradora un 80.95%, las de estimulación intelectual un 71.43% y las referidas a carisma un 71.40%. Esto parece reflejar que los sujetos de la muestra reflejan muchos rasgos conductuales propios del liderazgo transformacional, siendo la atención personalizada el rasgo que más importancia han mostrado los encuestados en sus respuestas.

Por otra parte, las preguntas relacionadas con la obtención de datos de las cuatro competencias teóricas del liderazgo auténtico (moral internalizada, conciencia de uno mismo, transparencia en las relaciones y procesamiento equilibrado) se muestran relacionadas en la Tabla 3, marcando con una X aquellas competencias teóricas asociadas a cada pregunta.

Preguntas	*Moral internalizada*	*Conciencia de sí mismo*	*Transparencia en las relaciones*	*Procesamiento balanceado*
¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?	X	X		
¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?		X		X

¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?			X	
¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?			X	X
¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?	X			
¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?		X		
¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?	X			
¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?	X			

Tabla 3. Relación entre preguntas parte 2 de la entrevista y los ítems a valorar

Tras haber analizado las respuestas de este apartado se han obtenido los siguientes porcentajes del total de posibles respuestas relacionadas con cada factor teórico del liderazgo auténtico. Del aspecto de moral internalizada un 89.28% de las preguntas se han contestado de manera positiva, las relacionadas con la autoconciencia un 95.24%, las de transparencia en las relaciones un 78.57% y las asociadas al procesamiento equilibrado un 64.29%. En un primer análisis esto parece indicar que la autoconciencia y la moralidad destacan más que la transparencia y el procesamiento equilibrado, siendo esta última la menos presente entre los sujetos.

Aunque ambos estilos parecen estar muy presentes en los sujetos, comparando los resultados obtenidos en ambos estilos de liderazgo, se puede apreciar una mayor presencia de los rasgos propios del liderazgo auténtico frente a los del transformacional. Es cierto que los rasgos auténticos muestran una mayor disparidad entre ellos, pero se han mostrado la moralidad y la conciencia de uno mismo como factores bastante más relevantes que el resto. En el análisis general, el procesamiento equilibrado aparentemente se muestra como el de menor importancia

para los cuadros de mandos de la muestra.

En segundo lugar, se han confeccionado resúmenes de cada una de las entrevistas a fin de buscar conceptos o ideas comunes entre los diferentes encuestados. De este modo se puede obtener una visión global de las ideas fuerza que han adquirido con los años de experiencia; y habiéndose relacionado con los rasgos de las teorías del liderazgo estudiadas, poder enfocarse en aquellas que se detecten sistemáticamente entre los distintos sujetos. Estas ideas se explican en los párrafos siguientes y aparecen relacionadas gráficamente en la Figura 7, a modo de diagrama de comprensión.

Todos los sujetos han coincidido en la importancia de fomentar el progreso laboral y el interés por mejorar de sus subordinados. Varios de los encuestados puntualizan que es necesario detectar cuales de esos subordinados muestran esos signos de interés, porque de no ser así resulta extremadamente complejo alcanzar ciertos niveles de motivación. El rasgo de atención personal del liderazgo transformacional puede relacionarse con dicho concepto, ya que es líder quien debe fomentar el progreso y mejora de las capacidades individuales.

Una idea fuerza detectada en varios de los sujetos es el concepto de “Mission Command”. Dicho concepto se basa en conceder libertad de ejecución a los subordinados una vez se han transmitido los propósitos y objetivos de la misión encomendada, pero manteniendo únicamente la responsabilidad en el líder. También se basa en incluir en el proceso de planeamiento todas las iniciativas propuestas (IEEE, 2019). Esto se puede relacionar con los rasgos de motivación inspiradora y transparencia en las relaciones, ya que es necesario que se conozca significado del objetivo y el propósito de la misión. Así mismo, el aspecto de estimulación intelectual se muestra en el desarrollo creativo de lo subordinados al concederles la libertad de ejecución. Además, se puede conectar con el procesamiento equilibrado ya que el líder debe integrar en su toma de decisiones todas las iniciativas propuestas.

Enlazado con dicho concepto, todos los sujetos encuestados han coincido en conceder una gran relevancia al factor de confianza y cohesión en la unidad. Afirman algunos de ellos que son factores clave para mejorar el rendimiento en combate y para recurrir a la disciplina cuando las órdenes dadas no son de agrado para los subordinados. Por otro lado, muchos de ellos respaldan que las mejores formas de conseguir dicha confianza y cohesión parte de tener un mayor trato y preocupación por los aspectos personales (esto queda relacionado con el rasgo de atención personal e individual); y de informar a los subordinados de los objetivos y propósitos, de modo que se sienta parte importante de la unidad al ser partícipes en la toma de decisiones (aquí se pueden ver reflejados el aspecto de trasparencia en las relaciones y de procesamiento equilibrado).

Ambas ideas afectan de manera directa al desarrollo de las capacidades dentro del entorno laboral. Pero también defienden que se trata de un factor perjudicial cuando no se definen unos límites claros a dicha confianza, y en vez de generar cohesión, repercute en una disminución del rendimiento de trabajo y de la eficacia en combate.

Otro concepto importante que se ha extraído en algunas de las respuestas es personalizar el trato con los subordinados. Es decir, poniendo como ejemplo, dos subordinados con la misma solicitud deben ser atendidos de manera independiente, valorando sus situaciones particulares (tanto de rendimiento laboral como personales) antes de tomar una decisión. Este punto está muy enfocado al rasgo de atención personalizada del liderazgo transformacional, ya que para poder realizar ese proceso de decisión se debe de tener conocimiento particular de los subordinados.

Un punto común a todas las entrevistas también ha sido el concepto de ejemplaridad, en concreto la muestra de valores y compromiso con la unidad. Todos defienden que la mejor forma de fomentar el sentimiento de pertenencia y compromiso con la unidad es predicar con el ejemplo. Además, se muestran todos de acuerdo con que la manera más eficaz de fomentar

valores en los subordinados es mostrando los propios y defenderlos. Aplicando los conceptos teóricos, se puede relacionar con el rasgo de influencia idealizada del liderazgo transformacional, y con los rasgos de autoconciencia y moral internalizada del liderazgo auténtico.

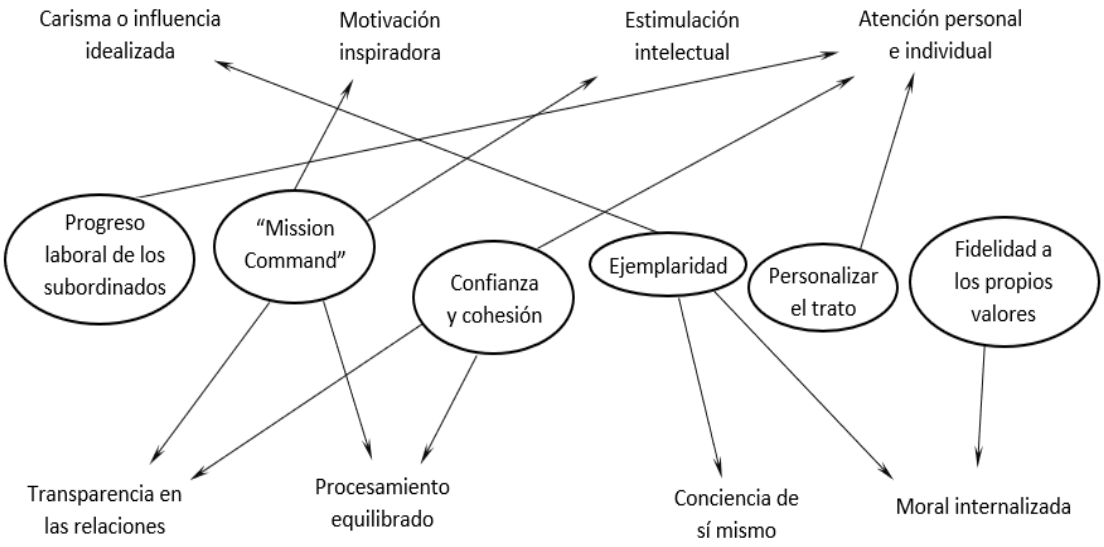

Figura 7. Diagrama de relación entre ideas fuerza extraídas y rasgos teóricos de los modelos de liderazgo.

Como última idea fuerza observada, se ha reiterado en casi todos los cuestionarios la importancia de actuar siempre acorde a los valores propios. Aunque algunos entrevistados han puntualizado que, mientras las órdenes recibidas no repercutan en actos ilegales (como por ejemplo cometer actos que atenten contra la vida de civiles o de mis subordinados), se deben cumplir a pesar de ir en contra de la moral propia. Se puede afirmar que esta idea se relaciona con la moral internalizada del modelo de liderazgo auténtico.

Para finalizar, en el último apartado se han analizado las respuestas obtenidas en el último bloque de respuestas enfocadas a las situaciones específicas de combate. La finalidad es determinar si alguno de los sujetos ha modificado su forma de liderar tras esas situaciones, o por el contrario, si ha reforzado su comportamiento como líder. También se busca determinar si los cambios o los estilos mantenidos por esos entrevistados, están enfocados hacia un mismo tipo de liderazgo.

Las tres ideas clave detectadas en el análisis de las respuestas obtenidas son las siguientes. En primer lugar, los mandos encuestados que han ejercido el liderazgo en situaciones de combate han coincidido en que ninguno ha cambiado algún aspecto significativo de su estilo de mando. Se muestran conformes con los resultados obtenidos habiendo aplicado su mando en situaciones de conflicto. Por lo tanto, se podría decir que, tras haber detectado en un elevado grado la presencia de los rasgos del liderazgo transformacional y auténtico, ambos modelos son valorados por parte de los entrevistados como correctos para ejercerse en situaciones de combate.

En segundo lugar, dos de ellos han puntualizado que tras esas situaciones fomentaron una mayor cohesión entre sus subordinados. Tratando de conocer de manera más exhaustiva la situación individual del personal de su unidad, estrechando lazos y relaciones personales. Esto, según su valoración, mejora la cohesión y reduce el estrés y repercusiones psicológicas generadas a raíz del combate.

En tercer lugar, y relacionado con el punto anterior, dos de los otros mandos entrevistados

coinciden en que dichas relaciones interpersonales deben de ser controladas. El motivo que argumentan es que el exceso de cercanía mal entendido por los subordinados puede llegar a debilitar la jerarquización de la unidad, llegando a disminuir el rendimiento a la hora de dar y recibir órdenes en situaciones de conflicto. Es por ello por lo que proponen como solución el enfatizar en las relaciones personales con aquellos subordinados que sean capaces de respetar su posición jerárquica pese a esa cercanía.

4.2. Cuestionario ALQ aplicado en el Batallón "Toledo" III

Para explicar el desarrollo del análisis de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario es necesario aclarar la diferencia entre operaciones militares y operaciones militares de combate.

Según doctrina, las operaciones militares se establecen como "el conjunto de acciones coordinadas en tiempo, espacio y propósito por una autoridad militar para alcanzar objetivos militares de acuerdo con lo establecido en una directiva, plan u orden." (Manual PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS, 2018). Es decir, es el uso de los recursos y de la fuerza militar, tanto en la formación diaria como en acciones de las unidades con el fin de conseguir metas u objetivos específicos, que no necesariamente implica el empleo de medios letales.

Así mismo, la doctrina establece que los combates son "enfrentamientos de duración e importancia variables, con empleo de medios letales y necesarios para la consecución de objetivos asignados al nivel táctico o establecidos por él" (Manual PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS, 2018). Esto engloba toda situación que implique un enfrentamiento entre dos o más adversarios que incluya el uso de medios letales.

La diferencia entre ambas definiciones reside en que las operaciones de combate tienen como requisito sine qua non el empleo de medios letales, mientras que las operaciones militares pueden incluir dicha característica pero no de manera indispensable.

Inicialmente, se han procedido a analizar los valores obtenidos de cada una de las variables (liderazgo auténtico, eficacia en operaciones y eficacia en operaciones de combate), verificando así el grado de ajuste de la normalidad estadística de los datos. Empleando métodos estadísticos descriptivos de forma (asimetría y curtosis) se ha obtenido una visión global del conjunto de datos. Además de haberse realizado todos los cálculos estadísticos habituales de variabilidad (desviación estándar y rango observado) y centralidad. Estos datos figuran resumidos en la Tabla 4.

Los valores tanto del coeficiente de asimetría como el de Curtosis se encuentran dentro de los parámetros normales, entre [-1, +1], admitidos como indicadores de tendencia hacia la normalidad de la distribución. Los datos parecen confirmar que ninguna de las variables recogidas se encuentra fuera de una distribución normal, o que sufre un desvío grave de la normalidad estadística.

VARIABLE	*Estudio de Forma*		*Centralidad*		*Rango (Mín. / Máx.)*	*Variabilidad*
	Asimetría	*Curtosis*	*Media*	*Mediana*		*Desviación estándar*
Auténtico	-0,5132	0.0269	3.71	3.8750	1.8750/5.0	0.7037

Eficacia en operaciones	-0.8703	0.7949	3.98	4.2	1.2/5.0	0.9212
Eficacia en operaciones de combate	-0.7439	-0.0244	3.91	4.0	1.4/5.0	0.9552

Tabla 4. Análisis de datos estadísticos recogidos de las variables AUT, EFICOPS y EFICOPSCOM.

Los datos reflejan en un primer momento que la media obtenida para el liderazgo auténtico es de 3.71, estando bastante por encima del valor intermedio de la escala (AUT≥2.5). Esto parece demostrar que lo sujetos encuestados detentan un elevado número de aspectos del liderazgo positivo en sus jefes de sección.

En los valores de la variable EFICOPS se puede apreciar que el valor medio obtenido es de 3.98. Es un valor elevado que puede definir una alta percepción en la eficacia del teniente al efectuar operaciones militares (EFICOPS≥2.5) por parte de sus subordinados.

Y analizando la variable EFICOPSCOM, los calculo determinan una media de 3.91. También muy elevada (EFICOPSCOM≥2.5) que parece demostrar una gran percepción en la eficacia del líder a la hora de desarrollar misiones de enfrentamiento.

Seguidamente se muestra la Tabla 5. En ella se reflejan los datos obtenidos de los componentes teóricos del liderazgo autentico (autoconciencia, transparencia en las relaciones, moralidad y procesamiento equilibrado) y los parámetros estadísticos calculados con dichos datos.

VARIABLE	*Estudio de Forma*		*Centralidad*		*Rango (Mín. / Máx.)*	*Variabilidad*
	Asimetría	*Curtosis*	*Media*	*Mediana*		*Desviación estándar*
Autoconciencia	-0.4123	-0.7838	3.51	3.75	1.5/5.0	0.9064
Transparencia en las relaciones	-0.5960	0.2658	3.90	4.00	2.0/5.0	0.7031
Moralidad internalizada	-0.5549	-0.8353	3.87	4.00	2.25/5.0	0.7761
Procesamiento equilibrado	-0.4410	-0.1251	3.47	3.67	1.0/5.0	0.8831

Tabla 5. Análisis de datos estadísticos de las variables de rasgos teóricos del liderazgo auténtico.

En este caso, también los valores tanto del coeficiente de asimetría como el de Curtosis permanecen en los parámetros normales, entre [-1, +1], admitidos como indicadores de tendencia hacia la normalidad de la distribución. Los datos parecen confirmar que ninguna de las variables está fuera de una distribución normal o sufre un desvío grave de la normalidad estadística.

En la tabla se pueden determinar las medias de cada uno de los rasgos teóricos, siendo estas Autoconciencia=3.51, Transparencia=3.90, Moralidad=3.87 y Procesamiento=3.47; todos ellos por encima de valor intermedio de la escala (de 2.5). Esto parece determinar que los

subordinados detectan, en un grado relativamente elevado, estos rasgos en sus tenientes jefes de sección. Pero que no todos han sido detectados por los encuestados de igual forma. El rasgo de transparencia en las relaciones es el que mayor presencia parece mostrar, y el de procesamiento equilibrado el que ha sido menos detectado en los líderes de las secciones.

A continuación, se muestran los valores del Alfa de Cronbach obtenidos para cada una de las variables de estudio. Dicho coeficiente se utiliza para determinar la viabilidad de la escala empleada en el cuestionario. Los datos se muestran en las Tabla 6 y Tabla 7.

Alfa de Cronbach	*Auténtico*	*Autocon ciencia*	*Transparencia en las relaciones*	*Moral internaliza da*	*Procesamiento equilibrado*
α	0.9268	0.9174	0.9235	0.9101	0.9220

Tabla 6. Alfa de Cronbach de las variables de liderazgo auténtico y sus rasgos teóricos.

Alfa de Cronbach	*Eficacia en operaciones*	*Eficacia en operaciones de combate*
α	0.9344	0.9417

Tabla 7. Alfa de Cronbach de las variables de eficacia en operaciones y eficacia en combate.

Los datos observados para el factor Alfa parecen reflejar la adecuada fiabilidad y viabilidad de la escala y del método empleado. Todos los valores recibidos para esas siete variables se encuentran muy por encima de 0.7 para α, con una elevada aproximación al valor 1.

Por último, se procede a comprobar la posibilidad de la existencia de una relación entre las variables de Liderazgo Auténtico (AUT) y sus cuatro componentes teóricos, eficacia en operaciones (EFICOPS) y en combate (EFICOPSCOM). Para ello se ha empleado el coeficiente de correlación de Pearson, calculado a través de la herramienta Excel. Se reflejan los datos obtenidos en la Tabla 8.

COEF. CORRELACION	*Eficacia en operaciones (EFICOPS)*	*Eficacia en operaciones de combate (EFICOPSCOM)*
Liderazgo Auténtico (AUT)	0.8195	0.8284
Autoconciencia	0.7277	0.7660
Transparencia	0.8086	0.8040
Moralidad	0.6085	0.6421
Procesamiento equilibrado	0.7007	0.6525

Tabla 8. Datos de correlación entre las diferentes variables de liderazgo y la eficacia en operaciones y en combate.

Los datos obtenidos parecen demostrar que el liderazgo auténtico, como variable unitaria, tiene una relación positiva directa con ambas variables de eficacia en operaciones y eficacia en operaciones de combate. Los valores obtenidos son de 0.8195 y 0.8284 en el coeficiente de correlación de Pearson, que implica una alta correlación positiva; ambos muy próximos, por lo

que las variables deberían de tener la misma conexión con el modelo de liderazgo. Es decir, el liderazgo auténtico detectado por los subordinados en sus jefes de sección (demostrados anteriormente en este subapartado), aparentemente muestra una mejora de la eficacia del teniente durante el ejercicio del mando en operaciones y en enfrentamientos armados.

Analizando particularmente la posibilidad de existencia de relación entre los diferentes rasgos conductuales del líder auténtico con ambas variables de eficacia se han extraído las siguientes conclusiones.

En el componente de conciencia de uno mismo se puede observar que muestra un valor de 0.7277 de correlación positiva con la eficacia en operaciones y de 0.7660. Los cálculos realizados parecen afirmar una relación positiva directa entre ambas variables. La diferencia entre los dos valores, siendo esta muy pequeña, podría indicar que la autoconciencia afecta de mayor manera a la eficacia del líder en combate.

Por otro lado, observando el componente de transparencia en las relaciones, en un principio los datos demuestran una correlación positiva directa con las otras variables (0.8086 en operaciones y 0.8040 en combate). En ambas relaciones se han obtenido valores prácticamente idénticos, por lo que se este ítem afecta de igual manera a la eficacia en operaciones y en combate.

Respecto a la moralidad internalizada, a pesar de mostrar una correlación positiva con las dos eficacias, se muestran los datos más bajos de correlación obtenidos. En su relación con la eficacia en operaciones se ha obtenido una puntuación de 0.6085, y en la relación con la eficacia en combate, de 0.6421. Al igual que en el componente de autoconciencia, aparentemente se detecta que la moral interna del líder afecta de mayor forma a la eficacia en situaciones de conflicto.

En el procesamiento equilibrado los datos parecen demostrar que también existe una relación positiva directa con la eficacia en operaciones y con la eficacia en operaciones de combate, dándose valores elevados en su correlación (0.7007 y 0.6525 respectivamente). En este caso, esta componente teórica del liderazgo auténtico muestra una mayor relación con la eficacia en operación (0.7007) que con la eficacia en combate (0.6525). Esta diferencia en los valores puede indicar que el procesamiento equilibrado surge un alto efecto en la eficacia del líder en operaciones, pero que disminuye ligeramente cuando se encuentra en situaciones de combate.

En resumen, los datos parecen afirmar que las variables se relacionan de una manera positiva de manera positiva en los diferentes tipos de eficacia percibida del líder. Dicho resultado no determina imposición de las conclusiones alcanzadas, siendo necesario desarrollar futuras investigaciones que pudiesen confirmar dicho experimento. El rasgo de transparencia en las relaciones puede interpretarse como el de mayor afección, y el de moralidad internalizada como el que repercute en menor medida a la eficacia del jefe de sección en operaciones y en combate.

La proximidad de los resultados obtenidos en todos los datos de correlación puede interpretarse como un elevado grado de realismo en la instrucción de las unidades que componen la muestra. Es decir, que durante los periodos en los que se instruye la sección se trata de simular de la manera más próxima a las situaciones reales de combate. Esto permite al jefe de sección ejercer su liderazgo de la forma más realista posible.

5. Conclusiones

La finalidad de este trabajo partió del propósito de profundizar en el conocimiento del liderazgo militar, en concreto partiendo de las teorías del liderazgo transformacional y auténtico

contextualizadas en las unidades de nuestras FAS. Se plantearon diversos objetivos y se confeccionaron dos líneas de trabajo, una basada en una entrevista y formulario, y la otra, en la aplicación de un cuestionario.

Uno de esos objetivos ha sido determinar si los rasgos del liderazgo que se ejerce en las secciones del ET se ajustan a los aspectos teóricos del liderazgo tipo auténtico y transformacional.

Tras haber realizado la entrevista y formulario a los mandos docentes de la AGM se puede llegar a la conclusión de que en las unidades tipo sección se aplican los modelos de liderazgo transformacional y auténtico. Las valoraciones personales de los sujetos entrevistados con carreras militares distintas han coincidido en varios puntos, y en todos ellos se han detectado los rasgos teóricos de ambos modelos. Si bien es cierto que el liderazgo auténtico se muestra con el mayor porcentaje, por lo que se puede afirmar que las tendencias del estilo de mando de los jefes de sección están variando del transformacional hasta este último. El rasgo más detectado ha sido la autoconciencia del modelo auténtico, concluyendo que el aspecto al que más valor conceden los oficiales del ET es a conocerse a sí mismo, analizar los puntos fuertes y débiles, y conocer los principios morales y éticos, actuando conforme a ellos. Por lo tanto se podría suponer que los modelos docentes establecidos por doctrina están sufriendo modificaciones a causa de los nuevos entornos operacionales.

Otra de las conclusiones relevantes que se han obtenido en el apartado de entrevista ha sido el concepto de "Mission Command". Muchos sujetos han coincidido en que dicho concepto, anteriormente explicado, es clave para mejorar los niveles de confianza entre mando y subordinados, tratando de concederles un mayor grado de decisión y mayor libertad de ejecución de las órdenes. Así mismo, se ha podido concluir también que el conocimiento de los valores morales y de los rasgos psicológicos propios es un factor de especial relevancia a la hora de mostrar ejemplaridad ante los subordinados, hecho que se ha detectado como clave para mejorar esa confianza.

En segundo lugar, otro objetivo que se ha perseguido ha sido conocer la importancia de aplicar los estilos de liderazgo transformacional y autentico en situaciones de combate. Tras haber analizado el tercer apartado de la entrevista, las conclusiones apuntan a que los sujetos que han participado en estas acciones no han modificado sus estilos de mando, que coincidían con los modelos transformacional y auténtico, porque según su experiencia personal se muestran como válidos y recomendables para su aplicación en situaciones de combate.

Añadido a esto, se ha detectado que se deben fomentar los lazos de unión entre subordinados y entre estos y el mando, de este modo se mejora el rendimiento bajo situaciones de estrés. Pero varios de ellos han puntualizado que dicha unión y cohesión debe tener cierto nivel de control, ya que aplicada en subordinados que malinterpreten los niveles de cercanía entre líder y seguidor puede llegar a disminuir el grado de disciplina y reacción a las órdenes en situaciones de combate.

Como tercer y último objetivo, se propuso analizar la relación entre el liderazgo auténtico y la eficacia del teniente en operaciones y en combate, percibida por los subordinados en una unidad tipo sección del ET.

Los resultados incluidos en dicho apartado indican una correlación positiva directa entre el modelo de liderazgo auténtico, y sus aspectos teóricos de autoconciencia, transparencia en las relaciones, moralidad y procesamiento equilibrado, con la eficacia en operaciones y eficacia en operaciones de combate. Por lo tanto, es factible determinar que dicho modelo de liderazgo se considera que podría ser de interés para ser aplicado en las FAS para aumentar los niveles de efectividad de sus tenientes jefes de sección en dichas situaciones.

Por otro lado, aparentemente, el factor de transparencia en las relaciones refleja una ligera

mayor correlación con la eficacia, mientras que el factor moralidad refleja una correlación levemente menor a las demás. Realizándose estudios enfocados a esta línea de investigación, se podría llegarse a suponer que los subordinados valoran en una mayor medida que su relación con el escalón superior sea abierta, mostrando los objetivos de la unidad, explicando la finalidad de las decisiones que toma el líder del grupo e indicando claramente que es lo que quiere lograr en cada momento.

La gran dificultad a la que se ha tenido que hacer frente ha sido, en ambas investigaciones llevadas a cabo, la falta de sujetos en las muestras. En el primer estudio fueron siete los oficiales entrevistados, de manera que aumentando el número se podrían haber obtenido más variedad de respuestas o se podrían haber reafirmado las ideas fuerza extraídas.

Siguiendo la misma línea, la muestra del cuestionario ALQ se administró a tres secciones que correspondía con la unidad en la que se realizaron las prácticas de mando. Hubiese sido interesante el haber obtenido un mayor número de participantes para aumentar la representatividad de la muestra.

Estos estudios han sido de carácter transversal, para futuras líneas de investigación puede ser interesante realizar estudios de manera longitudinal, orientados a analizar la manera de analizar de manera experimental la correlación positiva directa entre los diferentes factores teóricos del liderazgo auténtico (autoconciencia, transparencia en las relaciones, moralidad y procesamiento equilibrado), y las dos eficacias analizadas (operaciones y operaciones de combate). De este modo se podría llegar a valorar como mejorar estos factores o competencias, profundizando de manera específica en los efectos que puede generar en la eficacia. Como por ejemplo, porqué los subordinados valoran tan positivamente la transparencia en las relaciones de su teniente de sección, reflejando una elevada correlación con su eficacia como líder.

También podría ser interesante valorar en otros estudios la razón por la que el nivel de correlación entre el rasgo de procesamiento equilibrado y la eficacia en combate disminuye respecto de su correlación con la eficacia en operaciones. De este modo se podría confirmar que dicho factor repercute negativamente en el nivel de eficacia del líder en enfrentamientos armados.

Así mismo, es un posible punto de partida para profundizar en investigaciones encaminadas a valorar el empleo del liderazgo auténtico en organizaciones militares, y su empleo en situaciones de conflicto armado. Habiéndose demostrado anteriormente que dicha aplicación ha sido poco estudia en el campo del liderazgo militar, y que aparentemente parece tener efectos positivos en dicho ámbito.

6. Referencias Bibliográficas

Armada Española (2008). *Modelo de liderazgo*. Disponible en: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspannola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/00docu-institucional-armada+-07modelo-liderazgo-armada

Avolio, B.J., Luthans, F. y Walumba, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Nebraska: Gallup Leadership Institute.

Avolio, B.J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly,* 16, 315–338.

Avolio, B.J. y Bass, B.M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs Basic and Advanced Manuals*. New York: Bass y Avolio Associates.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., y May, D.R. (2004*).* Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Management Department Faculty Publications,* 24.

Bass (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA Mindgarden.

Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quaterly,* 4(3), 259-301. Disponible en: https://doi.org/10.2307/2390911

Britt, T.W., Davison, J., Bliese, P.D., y Castro, C.A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine*, 169(7), 541-545.

Canadian Defence Academy (2005). Leadership in the Canadian Forces. Conceptual Foundations. National Defence.

Ejército de Tierra (2018). PR-00 Liderazgo Militar. Mando de Adiestramiento y Doctrina.

Ejército de Tierra (2019). Liderazgo 2035 en el ET. Mando de Adiestramiento y Doctrina.

Ejército del Aire (2015). Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo. Disponible en: http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf

Espinoza-Parra, S., Molero, F. y Fuster-Ruiz de Apodaca, M.J. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 439-467.

Gaddy, J.W. (2016). *The Relationship Between Authentic Leadership and Resilience in Enlisted Soldiers (Dissertation).* Colorado: University of the Rockies.

García Guiu, C., Moya, M., Molero, F. y Moriano, J.A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification y cohesión. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 145-152.

Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. y Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of

the literature and research agenda. *The Leadership Quaterly, 22 (6), 1120-1145.*

George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hannah, S. y Parry, K. (2014). Leadership in Extreme Contexts. *The Oxford handbook of leadership and organizations (pp. 613-637).*

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1988). Management of organizational behavior (pp. 169-201). NJ: Prentice Hall.

Hoch, J., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., y Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant leadership explain variance above and beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. Disponible en: https://doi.org/10.1177/0149206316665461

House, R.J., y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 81-107).

Instituto Español de Estudios Estratégicos (2018). PDC-01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS. Disponible en: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2018/PDC-01_A_Doctrina_empleo_FAS_27feb2018.pdf

Instituto Español de Estudios Estratégicos (2019). Liderazgo 2035. Disponible en: file:///C:/Users/usuario/Desktop/TFG/Documentos_Investigaci%C3%B3n/Liderazgo_2035_IEEE%20(Mayo2019).pdf

Kolditz, T. (2010). In Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It. Editorial: Jossey-Bass.

Lanchares Davila, Luis. (2018). *Influencia de las nuevas tecnologías en el liderazgo militar.* Trabajo de Fin de Máster. UNED.

Luthans, F., y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Positive organizational scholarship (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O'Keefe, D. (2013). The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience. Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice (pp. 85-111).

Ministerio de Defensa (2014). Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas.

Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leardership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501.

Monsalve-Castro, C., Chamorro, L.J. y Luzardo, M. (2017). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión,* 26 (2),115-127. Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/909/90958481008/html/

Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy-Mangin, J.P. (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

Odumeru, J., y Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literatura. *American Journal of Nursing Researc*, 7 (5), 870-878.

Oliver, L., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. y Pandhi, N. (1999). A Quantitative Integration of the Military Cohesion Literature. *Military Psychology,* 11 (1). 57-83.

Pastor Álvarez, A. (2021). Liderazgo auténtico en muestra de militares españoles. Tesis Doctoral. UNED.

Pastor Álvarez, A., Molero, F. y Moriano, J.A. (2021). Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: Estudio de la moral como variable mediadora. *Sanidad Militar,* 77 (2), 73-80. Disponible en: https://dx.doi.org/10.4321/s1887-85712021000200002

Pritchard, K.H. (1999). Competency-based leadership for the 21st Century. *Military Review*, 79(3), 23-26.

Reichard, R.J. y Avolio B.J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: a metaanalytic summary. Authentic Leadership and Practice: Origins, Effects, and Development (pp. 203-26).

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2007). The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. International Journal of Communications, Network and System Sciences, 9(11).

Seeman, M. (1960). Social status and leadership: The case of the school executive. Columbus: Ohio State University Press.

Segal, D.R. y Kim, I. (2014). Educating military leaders. *Res Militaris*, 4(2), 1-13

Shamir, B. y Eilam, G. (2005). *What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development*. USA: The Leadership Quarterly.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Warrilow, S. (2012). Transformational leadership theory-The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. *EzineArticles*. Disponible en: http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow

Wood, M.D., Foran, H.M., Britt, T.W., y Wright, K.M. (2012). The Impact of Benefit Finding and Leadership on Combat-Related PTSD Symptoms. *Military Psychology*, 24, 529-541.

Yekeay, G. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 1, 42-53. Disponible en: https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a513549.pdf

Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The* Leadership *Quarterly,* 10 (2), 285-305.

ANEXOS

Anexo 1. ENTREVISTA APLICADA A CUADRO DE MANDOS DESTINADOS EN LA AGM.

Antes de comenzar, quisiera agradecerle su tiempo y participación voluntaria para contestar a las siguientes preguntas. El objetivo es obtener información sobre los oficiales del ET. para incorporarla a los análisis de un TFG.

Este cuestionario/entrevista es completamente anónima, por lo que se le ruega que conteste con sinceridad y confianza.

Si requiere de más espacio para contestar a alguna de las preguntas puede emplearlo aumentando el espacio entre esa pregunta y la siguiente.

La tercera parte del cuestionario hay preguntas enfocadas al ejercicio del mando en situaciones de combate. Se ruega que conteste estas preguntas únicamente si ha ejercido el mando en dichas situaciones.

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?
- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?
- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?
- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?
- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?
- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?
- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?
- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?
- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?
- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?
- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?
- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?
- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los

ha corregido o tratado de corregirlos?

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?
- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Parte 3 del cuestionario (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate)

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)
- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)
- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?
- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)
- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?
- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Anexo 2. ENTREVISTA DE TFG Nº1.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Comandante	Infantería	2	Si

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

Si, la motivación es importante, siempre va a haber gente más motivada que otra de base, es algo que va en el carácter, las aspiraciones personales o el momento de la vida de cada uno de tus hombres y hay que tener en cuenta que somos humanos y todo el mundo puede pasar por un bache pero en cualquier caso la motivación siempre debe existir.

Para mantener e incrementar esa motivación hay que empezar por motivarse uno mismo, "*no hay hacienda que no se parezca a su amo"* se debe tener claro que los subordinados estarán con la moral por los suelos si su líder así se muestra, no hay nada más horrible que tratar de infundir motivación siendo una persona que no cree firmemente lo que está diciendo. Una vez que uno se ha motivado debe transmitir esa motivación a los suyos. Hay muchas formas de hacerlo y podría rellenar varios folios pero de todas ellas sí que considero fundamental hacer que los subordinados se consideren parte de un grupo, crear ese sentimiento de pertenencia a algo superior, sentimiento de tribu. De esta forma siempre habrá alguien motivado en la unidad y así, los que no se encuentren en sus mejores horas, se contagiaran de ese entusiasmo que, no hay que olvidar, parte del líder de esa unidad. También creo importante destacar que cada miembro de ese grupo debe sentirse importante y valorado de manera que cada uno sea una pieza fundamental para la consecución de los objetivos "*ningún trabajo o responsabilidad es más o menos importante, todos contribuimos al éxito".*

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

Si, bastante tiempo de hecho, es más, el grado de cohesión de unan unidad es un potente multiplicador de la capacidad de combate. Medidas a tomar hay muchas, la primera, sin ir más lejos, es la observación directa, cuando uno mira a sus hombres y nota que entre ellos hay una relación buena y sana (aunque hay que tener claro que no todos tienen que ser amigos entre ellos) es que va por el buen camino. Sin embargo hay otros indicadores como son el grado de ayuda que en momentos difíciles se presten entre ellos, las bromas y el respeto que se profesan los unos a los otros, etc.… además de lo anterior es bueno fomentar la realización de actividades fuera de los muros del cuartel, ya sea una cena o comida de sección o la práctica de actividades deportivas, competiciones y demás. Todo ello, lógicamente dentro del respeto y la prudencia ya que hay que tener claro que el hecho de que me pueda tomar un par de cervezas con mis hombres no quiere decir que seamos colegas.

Otra medida importante a tener en cuenta es preguntar directamente a los mandos subordinados como ven ellos la unidad ya que ellos siempre estarán más cerca del soldado por razones obvias.

También viene bien el crear elementos distintivos de la unidad, un lema, un escudo, una canción, cualquier cosa que fomente la diferenciación de ese grupo con respecto a otros. Claro, es muy posible que cuando uno llegue a una unidad esos elementos ya existan, en ese caso no se deberían cambiar, aunque no nos guste lo que ya hay. Sí que se puede añadir algo nuevo

pero respetando lo anterior o incluso si la situación lo permite modificar lo existente pero siempre en la misma línea, por ejemplo si el emblema de la compañía es un animal "X" se puede hacer una camiseta con el mismo animal pero con un toque diferente más acorde con mi propio carácter. De todas formas siempre hay que fanatizarse y fanatizar a tus hombres sea cual sea la circunstancia.

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

En efecto, del compromiso parte el liderazgo y la cohesión.

Desde luego, un líder siempre transmite y si está comprometido con la unidad (que debe estarlo) ha de mostrarlo a los suyos, de esa manera podrá lograr que los subordinados también se comprometan.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

El máximo nivel, cualquier idea que permita mejorar siempre ha de ser bien recibida, incluso aquellas que quizás vengan de personas que no nos caen del todo bien "*no hay que rechazar una buena idea solo porque no nos gusta de quien viene*". Hay mandos que sienten verdadero pánico a que las cosas escapen de su control. Son mandos tóxicos. Tarde o temprano conseguirán quemar a sus hombres y la unidad no funcionará a pleno rendimiento. Es verdad, cuando hay iniciativa a veces se corren ciertos riesgos pero eso se mitiga e incluso se erradica consiguiendo imbuir a los subordinados del propósito propio y esta ha de hacerse día a día.

Si, confiaba en ellos, siempre.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Sí, siempre que se pueda y cuando no se pueda, también.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Desde luego, es la base de todo. Desde el primer día.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su futuro en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Un líder debe amar a los suyos y es imposible hacerlo si uno no está preocupado por su futuro, aspiraciones, ilusiones, etc…. sobre todo aquello que tienen madera para seguir progresando, hay que instarle a que mejoren siempre.

Sí, siempre me he implicado, baste un ejemplo: en una ocasión siendo teniente tenía un CLP, un cabo y un cabo primero que querían optar a la permanencia, para ello debían hacer un examen bastante difícil, más incluso que el examen de ingreso en la escala básica de suboficiales. Esta última opción les tiraba un poco para atrás ya que era algo que veían muy lejano. Bien pues una mañana les rellene las instancias para solicitar el examen de ingreso y las deje en la mesa, los reuní y les di toda la información que necesitaban, escuche sus preocupaciones y les di un potente listado con pros y contras de cada una de sus decisiones dejándoles bien claro que apoyaría cualquiera de ellas. Hoy los tres son sargentos primeros y de los mejores, y son felices.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Siempre que se pueda y al máximo nivel. Cuanto más preciso sea el propósito y mejor transmitido se mayor nivel de autonomía tendrán los subordinados, algo que revierte directamente en la moral y, por tanto, en la cohesión.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Constantemente.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Siempre hay que ser crítico con uno mismo ya que siempre se puede mejorar. Uno de los pecados capitales del mando es caer en la autocomplacencia. Desde luego, mejoraría muchos…pero no te los voy a decir.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Claro, es importante conocer a los tuyos.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Siempre que se pueda y corresponda desde luego, no solo a los jefes subordinados sino también a aquellos que pueden aportar algo importante en el proceso de planeamiento, véase por ejemplo los equipos de tiradores que pueden aportar una mejor visión de desde donde pueden apoyar la maniobra o los conductores de los vehículos que pueden aportar una mejor visión a la hora planear una ruta, pues ellos mejor que nadie saben las capacidades de sus vehículos.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

Si, el rendimiento de la unidad se incrementa drásticamente.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Todos tenemos puntos débiles, claro que sí. Siempre se ha de tratar de corregirlos, nadie es perfecto y se hace necesaria una gran dosis de humildad para reconocer los errores, pero es la única forma de mejorar.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

Hasta la fecha creo que sí, espero no cagarla más adelante.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

No, nunca.

Parte 3 del cuestionario (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)

Creo que mi estilo de liderazgo se ha modificado en cierta medida, aunque en honor a la verdad mi forma de liderar se parecía mucho a la actual antes de entrar en combate.

- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)

Desde luego, marchamos siendo Hermanos de Armas y regresamos siendo Hermanos de Sangre. Aun todavía cada cierto tiempo quedamos con las familias a hacer una barbacoa o quedamos a tomar algo. Con mis sargentos y cabo 1º hablo todos los días desde 2008.

- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

No, siempre que el subordinado sepa entenderlo y yo sea capaz de saber cuál es mi lugar. Esta es una senda peligros ya que en más de una ocasión algún subordinado intentara aprovecharse pero la clave es tener claro hasta donde quiero que ellos lleguen y cuando crucen la línea cortarlo sobre la marcha.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)

En gran medida los problemas los fui subsanando conforme iba aprendiendo, a pesar de que la preparación fue muy potente, había cosas para las que no estábamos del todo preparados pues fueron situaciones muy difíciles pero si tengo que destacar uno de los primeros problemas que surgieron seria la comunicación. Todos estábamos perfectamente instruidos en el procedimiento radio telefónico y en la transmisión de novedades y ordenes tanto verbales como por radio, eso no fue un problema pero sí que lo fue la enorme dificultad que inicialmente había cuando, por la amplitud de los despliegues y la situación concreta en la que combatíamos, de tener claro que era exactamente lo que estaban viendo cada uno de mis hombres. Poco a poco y a base de hablar muchísimo con ellos, conseguí ser capaz de ver la guerra desde sus ojos y así entender que es lo que sentían y veían y de esa manera poder ser más rápido y preciso a la hora de liderar a mis hombres bajo fuego enemigo.

- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

No sé si sería capaz de describirme puesto que no me corresponde a mí, sin embargo sí puedo decir cómo me pretendo liderar y es básicamente la aplicación al más bajo nivel del "MISSION COMMAND" que esta tan de moda ahora pero que en realidad llevamos haciendo muchísimos años. La idea es imbuir de mi propósito a todos mis subordinados hasta el más bajo nivel de manera que haya unidad de criterio y de acciona tiempo que se les otorga la suficiente libertad como para que puedan desarrollarse holgadamente.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Como punto final y ya que tengo la oportunidad me gustaría resaltar la importancia del HOMBRE, al fin al cabo podremos ser unos lideres estupendos pero sin hombres no podremos cumplir la misión y por tanto debe ser preocupación constante del líder mantener la moral y la cohesión de los suyos.

Anexo 3. ENTREVISTA DE TFG Nº2.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Comandante	Infantería	2	No

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

Trato de seguir haciéndolo en la actualidad. El ejemplo, el auto convencimiento y la buena inercia del grupo lo hacen posible.

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

No valoraba empíricamente la cohesión del grupo pero se percibía por el deseo de pertenencia y el carácter diferenciador frente a otros grupos.

Escuchar a los miembros de la unidad, atenderles que lo que se podía hacer, diferenciar los buenos comportamientos de los menos deseables y conceder premios por méritos, desde los más insignificantes detalles diarios.

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Totalmente. Creo haberlo hecho aplicando criterio homogéneo a problemas similares.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

No me hace sentir nada incomodo que las demás soluciones las cosas a su nivel, es lo deseable. En los que eran dignos de mi confianza respaldaba todas sus decisiones. Afortunadamente es esto lo que más me ha ocurrido.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Dedique lo que se podía, es la mejor manera de cumplir, el convencimiento, pero otras veces hay que apelar a la disciplina.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Siempre pero hay veces en las que no he sido capaz de convencer.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Es necesario, lo que es importante para ellos, lo tiene que ser para mí. El nivel del grupo y su fuerza ha de ser integradora, pero no paternalista ni condescendiente, basado en su esfuerzo está la comprensión y dedicación al menos apto, pero también necesario.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Sí, en aquellos casos en que la decisión es sólo mía. Si es por imposición, la transmito como propia. Para no decir verdades no doy detalle.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

De manera natural debería haberlo hecho a diario. Como arenga, cuando la ocasión lo ha requerido.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Sí critico mis propias decisiones. Sí mejoraría mi estilo, valorar no tanto como digo las cosas sino como se perciben, a veces he hecho daño.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

He tratado de hacerlo siempre creando un clima de confianza con aquellos que me parecía lo merecían.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Sí, he aprendido mucho de ellos. No creo me afecte negativamente.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

He creído percibirlo. Quizá sean mis ganas.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Sí los tengo, trato de corregir maneras de tratar demasiado tajantes que no dejan margen al interlocutor.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

Creo que sí. De por sí son buenos, he encontrado yo también mucha inspiración en ellos y eso me ha hecho mejorar.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

He flexibilizado posturas pero tratando de mantener mi integridad.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)
- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)
- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

Considero que la cercanía es confianza. Sabiendo donde está cada cual, cuáles son los límites de esa relación y no tensando la misma cada instante. El error puntual se perdona y se olvida, el recurrente se ha de corregir.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)

- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

Trato de no mentir, de expresar abiertamente valoraciones, de aportar criterio y orden, de ayudar en esos vacíos que se generan. En definitiva de decidir y aportar certeza.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Creo que la virtud del mando esté en escuchar, valorar, aportar criterio, huir de la arrogancia, de los extremos y haced ver la necesidad de todos, con lo que cada cual aporta y lo que cada cual se esfuerza en mejorar.

Anexo 4. ENTREVISTA DE TFG Nº3.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Comandante	Artillería	3	No

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

Sí, creo que es importante para el subordinado que su jefe se preocupe por su formación y promoción.

Se fomentaba la participación en cursos, no solo del ET sino cursos que por convenios se realizaban proporcionando capacitaciones beneficiosas para la promoción del personal, y la mejora de su formación.

Todo el mundo tiene interés por mejorar, el resultado de poner excesivas trabas es conseguir una actitud negativa ante el trabajo, sin embargo el subordinado valor que el superior quiera que progrese en su formación y puesto de trabajo y al final eso redunda siembre en beneficio de toda la institución.

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

Por supuesto, es un factor clave. Ese sentimiento de pertenencia a un grupo, de ser un engranaje importante para el funcionamiento en general, y la idea de facilitar con tu trabajo el de los demás, es básico. El personal debe tener claros siempre los objetivos del grupo, y que los suyos propios vayan en la misma dirección que los de la organización.

Es importante reforzar esa idea en reuniones periódicas, remarcando los objetivos globales y mostrando a todo el personal como redunda el trabajo de unos en otros.

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Si el jefe no es capaz de sentirse orgulloso de su unidad y velar por su progreso y renombre es mejor que sea relevado.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

Una unidad no puede funcionar sin confianza mutua, eso sí, la confianza hay que ganársela y no se otorga a todos en el mismo grado. Las innovaciones se prueban en el personal de mayor confianza, lealtad y eficiencia para después ampliarse al resto.

Si dijera que confiaba en todos mentiría, no por falta de lealtad, sino por falta de experiencia y conocimientos. Eso se soluciona supervisando el cumplimiento de las órdenes y limando aquellos aspectos de la ejecución que no son acorde con la intención del mando. Pero no debemos caer en el *micromanagement*, ni en hacer el trabajo del subordinado…le dices lo que quieres y como lo quieres, ellos lo hacen, supervisas y corriges y el ciclo se repite, hasta que en un momento determinado no necesitarás ni siquiera supervisarlo, ya que confiarás plenamente en que su trabajo se ha realizado acorde a tus pretensiones, entonces habrás conseguido que la unidad actúe bajo el famoso *Mission Command*, pero todo lleva tiempo.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Siempre que el tiempo lo permita hay que explicarles el qué vamos a hacer y el porqué, no siempre es posible, pero si tienes la confianza del subordinado no te lo exigirán, saben que la decisión está razonada aunque no tengan la información.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Si, la respuesta de la pregunta anterior es aplicable a ésta.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Sí, creo que es una obligación del mando.

A veces resulta complicado empeñarte en la mejora de los miembros menos destacados, ya que en multitud de ocasiones esto se produce por falta de actitud y no de aptitud. Lo que hay que fomentar es el apoyo al que a pesar de sus limitaciones se esfuerza por mejorar y establecerlo como ejemplo. Con ese personal sí que me impliqué, con los que mostraron falta de actitud y tras varios no la corrigieron, no.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Solo si lo consideraba necesario.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Sí, la formación en valores es importante, nos ayuda a construir no sólo mejores soldados, sino mejores personas.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

En mi caso sí, creo que es importante aprender de los errores, pero también es cierto que las decisiones que se toman suelen ser las acertadas con la información de que disponemos, y no hay que arrepentirse de haberlas tomado aunque luego no resulten ser las mejores, sino aprender y mejorar.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Si, el entorno del subordinado afecta a su rendimiento, hay que saber mucho más.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Por supuesto, en ningún caso es negativo, reafirma la confianza en mis subordinados, son mis asesores.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

Si, en varias ocasiones.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Siempre tratamos de mejorar y perfeccionar nuestras dotes de mando, muchos estilos de mando están ligados a la personalidad de cada uno, su educación y valores adquiridos desde su infancia, y a veces es difícil corregir ciertos puntos débiles achacables a estos aspectos.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

De eso se trata, si tus subordinados son mejores tu unidad es mejor, si no lo consigues algo tienes que cambiar.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Creo que la Moralidad tiene que presidir todas las decisiones, solo si la orden es reiterada tras el asesoramiento y ha ido en contra de la moral propia (Nunca de la Constitución) la he ejecutado. Por mi parte mis decisiones siempre se apoyarán en la moralidad y el sentido común, incluso a veces prima la moralidad sobre la legalidad.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)
- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)
- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

No, considero que nunca puede llegar a verse como un factor contraproducente. Refuerza siempre la cohesión y sentimiento de unidad.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)
- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

Actualmente y debido a mi destino como profesor he tenido que cambiar el estilo de mando, es muy difícil otorgar total confianza en los subordinados cuando es personal recién llegado a la milicia. Principalmente se basa en la motivación, el ejemplo y la transmisión de valores, pero es un liderazgo diferente al que se ejecuta en las unidades de la fuerza.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Anexo 5. ENTREVISTA DE TFG Nº4.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Comandante	Infantería	1	Si

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

Se llevaba a cabo a nivel sección, a través del día a día. El Tte. jefe de sección incitaba a aquel personal con dudas y que además mostraban un interés por todo lo referente a temas militares, para que bien se presentara a la AGM o AGBS. O bien se presentará al ascenso a cabo.

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

No se llevaban a cabo encuestas al respecto. Es algo que se palpa en el trabajo diario y que lo da la experiencia. Sin duda alguna es importante acometer medidas que impulsen este sentimiento de unidad o grupo. (Por ejemplo: Competiciones internas de compañía entre secciones, despedida en público de todo el personal, arenga después de unas maniobras destacando el buen trabajo, etc.)

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Si. Más que transmitir, diría que es algo que la unidad percibe de forma inconsciente. Llevándolo a cabo con el ejemplo.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

El máximo nivel, siempre y cuando estuvieran alineados con mi propósito y el del mando superior. Mi confianza era total, sobre todo con los subordinados directos. A quienes intentaba ser lo más transparente posible, elogiando sus aciertos y mostrando mi desacuerdo cuando fallaban. Intentando darles siempre las indicaciones pertinentes para que no volvieran a cometer el mismo fallo.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Siempre que se llevaba a cabo unas maniobras, como jefe de compañía, realizaba una presentación donde se ponía en valor el ¿por qué de las maniobras? Y el ¿para qué?

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Sí. Además, es primordial para llevar a cabo el *Mission Command*. Intentaba que todos mis CUMA's lo supieran.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Sí. Ya explicado en un punto anterior.

Sí. Creo que siempre hay que intentar que por lo menos todos lleguen al nivel medio que impone la propia unidad. En caso negativo, intentar colocarlo en un puesto acorde a sus

aptitudes.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Normalmente ante de tomar cualquier decisión, lo consensuaba o buscaba asesoramiento de mis subordinados directos. Bien es cierto que con un peso mayor de los CUMAS más antiguos. Creo que es vital, pues el subordinado se siente parte importante y útil. Si bien es cierto finalmente el que toma la decisión debe de ser consciente que las responsabilidades que se pudieran acarrear de su decisión son únicamente suyas.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Sí. En la unidad había programado durante el año charlas de valores.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Si. Soy fiel creedor que, como mandos, siempre estamos tomando decisiones. Y por lo tanto aprendiendo día a día de la ejecución y repercusión de nuestras decisiones. Siempre hay margen de mejora y hay que intentar conseguirlo.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Si. Creo que la cohesión de una unidad se obtiene cuando, primero, entre los mandos existe además de un enlace jerárquico, un enlace que llega a más, el de la amistad.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Los subordinados deben de estar siempre en el proceso de planeamiento como asesores. Ello no afecta al liderazgo, sino todo lo contrario. Crea sentimiento de que todos somos importantes.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

No.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Si. Los intento corregir, aunque en ocasiones es complicado ya que existe deformación profesional.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

Es una pregunta difícil, pues habría que preguntarles a mis subordinados. Pero creo y espero haberlo conseguido.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Siempre he intentado ser leal e intentar a hacer las cosas por convención, aunque en ocasiones no haya sido posible. Pero siempre he intentado hacerle llegar a mi superior mi opinión.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si

ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)

En nada.

- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)

No.

- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

Considero que la cohesión de la unidad llega a su máxime cuando además de compañeros, existe una pequeña amistad que va más de lo relativamente profesional.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)

La cohesión. Pero no se puede hablar de combate, habría que englobarlo dentro de toda la misión. Las misiones por ser demandantes y exigentes provocan un desgaste día a día en la unidad, la cual en los últimos meses de misión se puede ver dañada.

- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

Liderar con el ejemplo y de forma natural. Además de tener una buena preparación táctica y técnica. Es decir LIDER= EJEMPLARIDAD + CONOCIMIENTO.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Anexo 6. ENTREVISTA DE TFG Nº5.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Capitán	Infantería	2	Si

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

SI. Le concedía mucha importancia dado que todos debíamos ser responsables de hacer bien nuestro trabajo ya que en eso residía poder salir de alguna situación difícil.

Para ello les daba charlas de moral y sobre todo ejemplo. Estar al pie del cañón en las situaciones o tareas desagradables (mantenimiento de vehículos o de armamento), pasarse a verlos durante las imaginarias, etc.…

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

SI, pero no a valorar la cohesión total del grupo ya que eso va fluctuando con el tiempo, sino que personal no se sentía cohesionado o el que dificultaba dicha cohesión e incidía en ellos para que dicho personal no rompiera la cohesión de grupo.

SI tomaba medidas para aumentar la cohesión de grupo, mediante ejercicios duros y/o complejos para acabar en algún pequeño acto o celebración donde poder disfrutar de un rato con mis subordinados y mejorar las relaciones personales.

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Si, e intentaba que mis subordinados también se comprometieran. Sin embargo en ocasiones las gestiones de la unidad o las vicisitudes diarias dificultaban ese compromiso. En esos momentos la cohesión y el compromiso interno de no fallar a los compañeros era lo que permitía seguir con el trabajo.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

Depende. Según cada persona. Es importante conocer a los subordinados y saber qué tipo de responsabilidades se les podían dar. En mi caso particular siempre confió en mis subordinados desde el primer momento, pero si me la juegan ya no hay más oportunidades.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Si. Pero no solo concienciar (mantenimiento, forma física, el mantener la tensión al final de la misión y evitar la complacencia), sino también tranquilizar en algunas misiones en las que la situación no era clara y había que reunir a la gente para que fueran a las misiones sabiendo a que se enfrentaban.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

SIEMPRE. Es la única manera de que si las cosas se tuercen todos tengan claro cuál es el estado final deseado.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se

implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Si me preocupaba en que los soldados o cabos que valían dieran el salto a suboficiales o hacer oposiciones a guardia civil o policía.

Con el personal menos destacado me implicaba para ver cuál era su grado de mejora. En el caso de que no quisieran mejorar ya no me desgastaba en ir contra su natura porque no producía resultados.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Si se podía sí. En otras ocasiones si no había tiempo no. Es importante conocer a los subordinados y que ellos te conozcan a ti de forma que sepan cual son tus valores o tu forma de tomar decisiones. Cuando se trabaja hombro con hombro con los subordinados llega un momento en que ya no hace falta explicar según qué cosas porque saben por qué ha tomado esa decisión.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Considero que los valores morales que uno enseña son los que uno desprende en su día a día y por tanto son esos valores los que los subordinados ven diariamente. Por tanto no soy de realizar acciones específicas o formación en valores exceptuando momentos puntuales en los que la situación lo requiera.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Si. Mandar no es algo estático. Siempre hay que ser autocritico y buscar la mejora. Mejoraría muchos aspectos de mi forma de mandar, pero hay unas cosas que es muy difícil cambiar como es el estilo de mando. El estilo de mando es inherente a la persona y a como es. Pero dentro de mi estilo de mando siempre sigo aprendiendo de mis decisiones y las ordenes que doy para seguir mejorando.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Solo los que afectan a su desarrollo profesional. Soy una persona reservada y no pregunto por según qué aspectos de la vida privada de los demás en el día a día. Si detecto una bajada en el rendimiento o nos vamos de misión o maniobras largas entonces sí que intento averiguar si alguien tiene problemas personales que puedan afectarle.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Depende. En según qué aspectos del planeamiento sí que les incluyo en el planeamiento (en la parte de gestión de personal o material porque normalmente ellos conocen más detalles que permiten hacer más fluida dicha gestión). Con respecto al planeamiento táctico, la toma de decisiones es completamente mía, aunque en caso de que en la exposición del tema salgan detalles que no se habían tenido en cuenta, integro sus ideas/necesidades para adaptar el planeamiento, pero nunca dejando que esa responsabilidad sea de ellos.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

En las unidades la tropa pasa bajo el mando de muchos oficiales y suboficiales. Los subordinados se adaptan al estilo de mando del superior pero es muy difícil cambiar los valores

morales. Aun así, siempre hay casos en los que se detecta alguien con escasas virtudes o valores y se le hace un seguimiento más estrecho para ver si cambia o no renovarle el contrato.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Si. claro que tengo puntos débiles e intento corregirlos en la medida de lo posible. Algunos ya se han solucionado y en otros aspectos sigo trabajando para mejorar.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

Depende. Intento convencer a mis subordinados e inspirarles con el ejemplo. En algunos casos sí que sirve para que mejoren, pero en otros casos da igual lo que hagas que algunos subordinados no van a mejorar. Durante el mando de compañía sí que conseguí impulsar a mis subordinados y motivarlos, a base de mucho esfuerzo y luchando contra su reticencia inicial.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Depende de la situación. En algunos momentos, si la vida de mi gente está en juego me he mantenido firme en mis convicciones, en otros casos menos importantes o de poca transcendencia he cumplido las ordenes, aun a pesar de que mis valores me dictaban otra cosa. Hay que tener en cuenta que los valores morales como tal son subjetivos y cada uno tiene su percepción de lo que es correcto o no. Por tanto en ese tema considero que la respuesta es más difícil de definir.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)

En establecer una confianza mutua con los subordinados con unos límites bien definidos. Aquellos subordinados que han confundido amistad o “colegueo” con la confianza, en momentos difíciles no han respondido como deberían, haciendo piña, sino intentando obtener un trato de favor que no les correspondía o intentando escaquearse.

- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)

No. En mi opinión no consiste en relacionarse más con ellos sino, hacerles sentir que forman parte de algo más grande que ellos mismos, de otra manera se centran en sus problemas y pierden de vista dos cosas importantes. 1. Por qué están en donde están y 2. Que tienen que estar lucidos y centrados porque de ellos depende la seguridad del resto de la unidad. (buscando el sentimiento de grupo).

- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

La cercanía mal entendida sí que es contraproducente. El mando puede ser cercano, y transmitir confianza, pero el jefe nunca será amigo ni colega de sus subordinados. Para que no ocurra esto el mando debe evitar conversaciones de tipo personal (exceptuando cuando un subordinado tenga un problema), evitar ponerse en situaciones de deberle favores a los subordinados, o en situaciones de ridículo (borracheras, o similares).

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)

Imposibilidad de selección de personal (hubo personal que se incorporó a última hora de otras compañías y fueron los que dieron problemas en las situaciones difíciles).

Problemas en territorio nacional: personal que tenía problemas personales en territorio nacional previo al despliegue y que aunque decían que no les iba a afectar, al final sí que les afectó cuando la situación se puso difícil.

- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

Mi forma de liderar en la academia no es la que habitualmente tenía, puesto que mis subordinados son alumnos en periodo de formación y la acción de liderazgo se diluye puesto que mi función no es ser líder sino formar a futuros lideres. En las unidades mi estilo de mando siempre ha tenido 2 fases. Una primera fase en la que mientras me adapto a la unidad y conozco a mis subordinados me gusta llevar el control de las cosas (mando centralizado), mostrando como me gusta que la gente trabaje y que vean mi grado de implicación.

Posteriormente cuando ya conozco a mi gente mi estilo de mando se basa en el *Mission Command*, dejándoles claro cuál es el objetivo de las acciones a realizar y dejo que trabajen a su manera (sabiendo previamente como trabajan y que grado de confianza puedo darles),además intento ser ejemplo a mis subordinados sufriendo las mismas penurias que ellos, nunca me ha importado mancharme las manos de aceite de motor cuando ha habido que arreglar algo o coger una pala para sacar un vehículo atascado y sobre todo hacerles el trabajo más fácil, darles todo lo que podía preparado para que ellos pudieran trabajar con más eficiencia.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

No.

Anexo 7. ENTREVISTA DE TFG Nº6.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Capitán	Caballería	3	Si

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

Si. Es una de las partes fundamentales de la instrucción ya que tienen que ser conscientes de que pueden realizar lo que se planteen. Se realizaba con la evaluación constante de ejercicios que se superaban y consiguiendo los pertinentes niveles de instrucción.

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

Sí tenía en cuenta la cohesión, pero en ocasiones era difícil de valorar ya que se puede llegar a malinterpretar el querer cohesionar la unidad con la camaradería.

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Sí, ya que es un punto de unión entre todos los componentes de la Unidad.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

El de acorde a su nivel de responsabilidad. Depende del subordinado el grado de confianza.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Sí, obviamente cada uno al nivel que se requiere.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Dependiendo el nivel, al que lo tenía que saber sí

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Sí, pero es un tema difícil de valorar ya que dependían de sus intereses en la mayoría de las ocasiones.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

Sí que lo comunicaba, el detalle dependía de la ocasión o misión asignada.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Sí, siempre sobre todo en el empleo de capitán.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Obviamente sí que le dedicaba tiempo a valorar las decisiones. Estoy conforme con mi estilo de mando, no creo que lo deba valorar yo.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Sí, es uno de los aspectos que debe tener en cuenta cualquier líder.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Se integra a los subordinados en el planeamiento ya que es necesario para el desarrollo de las operaciones y no considero que afecte negativamente a mi liderazgo porque la responsabilidad de la decisión era mía, y era invariable una vez que la tenía.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

No.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

No creo que yo lo deba valorar. Pero estoy conforme con mi mando a lo largo de mi carrera.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

Creo que sí.

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Siempre he mantenido mi postura. No considero que un mando pueda actuar en contra de sus principios.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)

No se modifica, simplemente se obtienen lecciones aprendidas como que a mayor participación de los componentes se obtiene mayor rendimiento de personal.

- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)

La relación profesional ha sido la misma.

- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

En ocasiones sí. Hay que dejar claro las responsabilidades de cada uno.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)

Ninguno especialmente.

- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

No creo que yo lo deba evaluar.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Nada más.

Anexo 8. ENTREVISTA DE TFG Nº7.

Sexo	Empleo	Especialidad fundamental	Misiones en el extranjero	Situaciones de combate
Hombre	Capitán	Infantería	1	No

Parte 1 del cuestionario:

- ¿Le concedía mucha importancia a motivar a sus subordinados para que ellos quisieran mejorar profesionalmente? ¿Cómo lo hacía?

La motivación era una parte muy importante en la programación de las actividades de la compañía. A través de los mandos orgánicos de los Pn/Sc, con ejemplos reales, o bien marcando objetivos muy claros y alcanzables, superando esos objetivos con la finalidad de progresar en la instrucción y adiestramiento. También con charlas grupales de toda la compañía, sobre los ejercicios/misiones a realizar.

- ¿Dedicaba tiempo a valorar cómo de cohesionada estaba su unidad? ¿Tomaba medidas para aumentar ese sentimiento de grupo?

Que la unidad este cohesionada o no, es un punto que puede otorgar que se cumpla una misión de una forma óptima o no. Esta cohesión, siempre la he intentado trabajar desde lo pequeño hacia lo grande (quizás debiera ser al revés, no lo sé), desde el Pn hacia la compañía y batallón/bandera. A través de actividades deportivas, comidas, celebraciones, competiciones de instrucción entre pelotones/secciones dentro de la compañía, hasta instaurar una serie de normas que hagan sentir pertenencia a todos los miembros de la misma Unidad (visitas a hospital a operados, funerales de familiares…).

- ¿Usted se sentía comprometido con su unidad? ¿Procuraba transmitir ese valor personal?

Como mando considero que solo hay una forma de cumplir medianamente con tu misión de dirigir a una unidad y estar comprometido al 110% con ella. Si no se está así, al final los subordinados lo saben y se diluyen de ese espíritu de unión que se busca conseguir.

- ¿Qué nivel de innovación era capaz de conceder a sus subordinados sin sentirse incómodo? ¿Confiaba usted en ellos?

En la gran mayoría de ellos confiaba ciegamente. En otros nada en absoluto. En un primer momento, todos tiene la confianza, y es cuestión de cada uno mantener esa confianza con el trabajo personal y la implicación en los cometidos que se le asignan. No por una cosa mal se pierda la confianza, pero si se pierde si la actitud con la que se ejecuta es de dejadez y desidia.

Es importante dejar que tus subordinados se sientan seguros de poder proponer e innovar con la instrucción de la unidad, pero también es importante no solo escucharlos si no también ejecutar alguna de esas cosas y hacer valer ese trabajo que hacen.

- ¿Dedicó tiempo a concienciar a sus hombres sobre el objetivo de sus misiones?

Quizás no siempre se le concede el mayor tiempo a esto, por la premura muchas veces de tiempo, pero siempre se saca aunque sean 5 minutos previos para entender el “porqué” de lo que se hace y su motivación.

- ¿Procuraba que sus subordinados entendiesen el propósito de sus cometidos?

Hasta nivel jefe de pelotón. A partir de ahí, creo que es su deber que la información se

conozca pero si considero que todos deben tener claro cuál es el propósito y que se busca conseguir.

- ¿Se preocupaba por sus subordinados en cuanto a su fututo en la carrera militar? ¿Se implicó con aquellos miembros menos destacados para su mejora?

Me preocupé en lo que pude, de aquellos que a mi parecer se merecían por su compromiso y dedicación, optar a mejores puestos en su carrera.

- ¿Comunicaba detalles de sus decisiones y operaciones a sus subordinados directos? ¿Con qué nivel de detalle transmitía su propósito como mando?

En función de la situación, pero se puede decir que sí. Considero que cuanto más detalle tengan sobre el cómo se va a realizar una acción, más se va a involucrar en ella los subordinados, sin que uno se meta en sus funciones claro. Pero no todo es importante para todos los escalones o al menos n o todo es importante todo el tiempo. Hay que valorar los tiempos en los que se informa de algunas cosas.

Parte 2 del cuestionario:

- ¿Ha realizado acciones de manera continuada enfocadas a transmitir valores morales que usted considera importantes?

Charlas semanales a la compañía sobre diferentes temas. También fechas señaladas (aniversario unidad, patrona…) o al acabar algún ejercicio/tema exigente.

- ¿Dedica tiempo a valorar si las decisiones que toma son acertadas? ¿Mejoraría algún aspecto de su estilo de mando?

Si hay tiempo, sí, pero generalmente poco tiempo tiene uno para ello. De los ejercicios o de aquellas decisiones complicadas que a uno le suponen una preocupación, sí que uno saca tiempo para valorar el resultado y el proceso (no se duerme). Mejoraría varios aspectos, entre ellos, ser menos indulgente y más severo, y moderar el lenguaje para dirigirme a los subordinados.

- ¿Alguna vez ha sentido interés por conocer aspectos de sus subordinados fuera del entorno profesional?

Con mis subordinados directos generalmente siempre. Es importante conocer que hay detrás de cada uno para saber en qué situación se encuentra cada uno. No todos afrontan de igual manera los problemas familiares/personales y pueden afectar el rendimiento.

- ¿Integra a sus subordinados directos en su proceso de planeamiento? De cara a cómo le ven sus subordinados, ¿cree que esto le afecta negativamente en su liderazgo?

Si, he tratado siempre de integrarlos. Y no considero que eso pueda afectar negativamente, son parte del proceso de planeamiento y me aportan otros puntos de vista.

- ¿Ha detectado un cambio en la moral de sus subordinados acorde con los valores y creencias que usted ha tratado de inculcarles?

No podría contestarte.

- ¿Piensa que ha tenido o tiene puntos débiles como líder? En caso afirmativo, ¿los ha corregido o tratado de corregirlos?

Todos tenemos puntos débiles, y en mi caso hay varios. Se enfrenta a esos puntos débiles e intentar superarlos y mejorarlos constantemente. Hay veces que ha sido necesario el apoyo externo para mejorar.

- ¿Cree que consigue inspirar a sus subordinados y eso les hace mejorar?

No sé si lo conseguí pero al menos lo intenté en cada cometido. Depende mucho del "oyente".

- ¿Ha actuado alguna vez en contra de su moral debido a la situación, o ha mantenido su postura?

Creo haber mantenido siempre la postura, salvo orden del mando que hay que cumplir. No diré siempre ni nunca porque cometemos errores a menudo, pero he intentado mantenerme fiel a mis principios e ideas sobre la milicia.

Parte 3 del cuestionario: (Por favor, conteste a las preguntas marcadas (*) únicamente si ha ejercido el mando de unidades en situaciones del combate).

- ¿En qué aspectos se ha modificado se estilo de liderazgo tras su experiencia de combate? (*)
- ¿Ha intentado relacionarse más personalmente con sus subordinados tras esos combates? (*)
- ¿Considera que la cercanía puede llegar a ser contraproducente? ¿Cómo se puede evitar ese peligro?

La cercanía con aquellas personas que no son capaces de separar el mundo profesional del laboral es muy peligrosa ya que puede ponerte en situaciones graves por una mal llamada amistad o cercanía. Si es cierto que hay gente con la que se pude ser más cercano. Particularmente siempre he sido más distante con mis subordinados cuando han sido directos que cuando han dejado de serlo, y siempre con aquellos que tiene unos valores/principios parecidos a los míos.

- ¿Qué principales problemas pudo observar en su ejercicio del liderazgo durante esos combates? (*)
- ¿Cómo describiría su forma de liderar actualmente?

Mando con el ejemplo y buen trato, pero sin pasar por altos las faltas de disciplina y actitud. A veces un poco "madre". Considero que formar un grupo de trabajo en el que todos sientan que suman algo, es una de las primeras piedras para construir una sección/compañía para sacar lo mejor de cada uno. Lo más importante siempre es la misión; la cual hay que cumplir, pero sin olvidar que la cumplen personas con sus virtudes, defectos y problemas a los cuales hay que motivar y tener en valor.

- Finalmente, ¿le gustaría añadir algo?

Muchas gracias.

Anexo 9. CUESTIONARIO ALQ APLICADO EN LA UNIDAD DE PRÁCTICAS.

Ésta es una investigación para la elaboración de un Trabajo Final de Grado del Centro Universitario de la Defensa de la Academia General Militar de Zaragoza.

El propósito de la investigación en la que participa es analizar la relación entre el estilo de liderazgo auténtico con la satisfacción de los subordinados y la eficacia de una unidad tipo sección. Su posible participación y colaboración es muy importante para desarrollar una investigación científica, ya que permitirá conocer y aportar fundamentos para conocer y mejorar los sistemas de trabajo en las unidades y el ejército.

Su participación es voluntaria y puede retirarse de la colaboración con el estudio en cualquier momento, sin penalización. Sus respuestas y datos personales proporcionados se tratarán de **manera anónima y confidencial**, solo por el equipo investigador.

Por favor, responda a las preguntas en el orden en que se presentan. Cuando termine una sección, pase a la siguiente. Es muy importante que responda a todas las preguntas que se le plantean.

Cualquier duda que le surja sobre la investigación puede ser atendida por el responsable de la investigación CAC. Álvaro Gil Lara.

Consentimiento informado: Declaro libre y voluntariamente que acepto participar en esta investigación, la cual tiene como objetivo fundamental estudiar los estilos de liderazgo y su influencia en los entornos profesionales. Se me ha informado de que al contestar el cuestionario me mantengo en total anonimato, que los datos obtenidos son totalmente confidenciales y no afectan a mi persona, así como que puedo retirarme en cualquier momento, si así lo decidiera.

Por favor, indique si acepta participar en esta investigación a continuación:

☐ Acepto participar

☐ No acepto participar

Se le agradece sinceramente su colaboración y el esfuerzo por contestar íntegramente el cuestionario que se le plantea a continuación.

Se le va a plantear una serie de cuestiones relacionadas con su percepción del jefe de sección. Se ruega la máxima sinceridad y franqueza.

1. Los enunciados que figuran a continuación se refieren al estilo de dirección de su **jefe de sección**, tal como usted lo percibe. Por favor, indique con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de dirección de su jefe. Por favor conteste todas. Utilice para responder la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre

1	2	3	4	5

1. Dice exactamente lo que quiere decir.	
2. Admite los errores cuando se cometen.	
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	
4. Te dice la verdad, aunque sea dura.	
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.	
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	
8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella, son muy importantes los aspectos éticos.	
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.	
14. Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.	
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.	
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan.	

2. Los siguientes enunciados que se le presentan están enfocados a ver la efectividad en el mando de operaciones militares de su **jefe de sección**, tal y como usted lo percibe. Indique la frecuencia con la que su jefe de sección actúa de la manera indicada.

Nunca	Casi nunca	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Es efectivo a la hora de encontrar las necesidades que tengo para desarrollar las misiones militares encomendadas	
2. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	
3. Es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de mi unidad en operaciones	
4. Conduce un grupo efectivo en operaciones	
5. Es efectivo en operaciones militares	

3. A continuación, se le plantean una serie de cuestiones relacionadas con el mando en situaciones de combate de su **jefe de sección**, según su percepción. Conteste según la frecuencia con la que actúa.

Nunca	Casi nunca	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Es efectivo a la hora de encontrar las necesidades que tengo para desarrollar las misiones militares de combate encomendadas	
2. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior en combate	
3. Es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de mi unidad en operaciones en combate	
4. Conduce un grupo efectivo en operaciones de combate	
5. Es efectivo en operaciones de combate	

Datos sociodemográficos:

Por último, le hacemos una serie de preguntas sobre sus datos sociodemográficos. Tal y como indicamos al inicio, los datos se tratarán de manera anónima y confidencial.

1. EDAD: ____ años.

2. SEXO: Hombre☐ ☐ Mujer

3. Años que lleva en el ejército: _____ (años)

4. Años que lleva con el jefe de sección: _____ (meses)

5. Meses que lleva en la unidad: _____ (meses)

Ha finalizado el Cuestionario

LE AGRADECEMOS MUCHO SU COLABORACIÓN