



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Medición del Liderazgo 2035 en una unidad de Guerra
Electrónica Táctica

C. A. C. D. Luis Miguel Jiménez Manrique

Director académico: Dra. Dña. Noelia Marcano Aguado

Director militar: Cte. D. Eduardo Lobo Almazán

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2021-2022



Agradecimientos

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi Director militar, un verdadero profesional comprometido, el Comandante D. Eduardo Lobo Almazán, por haber tutorizado y enfocado el proyecto de la mejor manera posible, y por su constante ayuda a lo largo del proyecto. Ha sabido guiarme en todo momento y enseñarme nuevas referencias que me han sido un gran pilar para su realización. Gracias a la Regimiento de Guerra Electrónica N°31, por haberme facilitado los medios y toda la colaboración necesaria para la realización de este Trabajo Final de Grado, ya que, de no ser así, no me habría sido posible disponer de los recursos humanos e instalaciones que me han ayudado a desarrollar la investigación.

Quiero también agradecer la labor de mi Directora Académica la Dra. D^a Noelia Marcano Aguado, puesto que, sin su apoyo, atención, dedicación, y profesionalidad, el desarrollo y realización de este trabajo habría sido inviable.

También me gustaría agradecer a todos aquellos investigadores que, con su esfuerzo, dedicación y trabajo, me han facilitado la investigación sobre el tema de mi TFG. Sin ellos y las barreras que han tirado a su paso, además de sus hallazgos, no hubiese sido posible plantear esta línea temática.

Por último, pero no por ello menos importante, gracias a mis padres, Luis y Pilar, que han supuesto en todo momento un apoyo muy importante en todos los aspectos, ayudándome a superar los obstáculos a los que me he enfrentado a lo largo de estos años, y en última instancia a un proyecto de esta envergadura. Sin ellos y su apoyo incondicional no lo hubiese conseguido.





RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo llevar a cabo una medición y análisis de las variables psicológicas de la cohesión, proactividad y la madurez para ceder poder que integran el concepto del Liderazgo 2035, dentro de la Fuerza 2035 con el fin de establecer posibles correlaciones entre ellas. El fin último de este estudio es conseguir realizar una medición de las variables psicológicas, que, en relación con el Liderazgo, han de potenciarse para alcanzar las metas que se persiguen en el Liderazgo 2035.

Para ello es empleada una herramienta de medida, compuesta por diversos cuestionarios para cada una de las variables, y que han demostrado su eficacia al ser testados previamente en otros estudios de índole similar. Además, han sido adaptados específicamente debido a la particularidad del muestreo de evaluación, compuesto por militares encuadrados en el REW-31.

El alcance de este proyecto viene determinado tras el análisis basado en técnicas de estadística descriptiva de los datos correspondientes a la herramienta de medida. En consideración con la hipótesis planteada con respecto a la Cohesión se confirma que existe una marcada relación directa y de carácter positivo entre la Cohesión y el Liderazgo Percibido. En lo que a la Proactividad se refiere, se puede confirmar la existencia de una relación directa y con tendencia positiva con el Liderazgo. En último lugar, el análisis de la Madurez para ceder poder muestra una relación directa y de carácter positivo con el Liderazgo. De esta manera, con los resultados arrojados por el cuestionario, se reafirma la hipótesis planteada, en su relación con el Liderazgo.

Por lo tanto, se puede concluir que hay concordancia entre los objetivos planteados en la medición de las variables psicológicas, a través de las diversas hipótesis, y los resultados de tendencia positiva en su relación con el Liderazgo.

Palabras clave

Liderazgo, Cohesión, Proactividad, Madurez, Correlación.



ABSTRACT

The main objective of this work is to carry out a measurement and analysis of the psychological variables of cohesion, proactivity and maturity to yield power that make up the concept of Leadership 2035, within the Force 2035 in order to establish possible correlations among them. The ultimate aim of this study is to measure the psychological variables which, in relation to Leadership, must be strengthened in order to achieve the goals pursued in Leadership 2035.

To this end, a measurement tool is used, consisting of various questionnaires for each of the variables, which have proven to be effective when previously tested in other studies of a similar nature. In addition, they have been specifically adapted due to the particularity of the evaluation sample, composed of military personnel in the REW-31.

The scope of this project is being determined after analysis based on descriptive statistical techniques of the data corresponding to the measurement tool. In consideration of the hypothesis posed with respect to Cohesion, it is confirmed that there is a marked direct and positive relationship between Cohesion and Perceived Leadership. As far as Proactivity is concerned, the existence of a direct and positive relationship with Leadership can be confirmed. Lastly, the analysis of Maturity to Yield Power shows a direct and positive relationship with Leadership. Thus, with the results of the questionnaire, the hypothesis is reaffirmed in its relationship with Leadership.

Therefore, it can be concluded that there is concordance between the objectives set out in the measurement of the psychological variables, through the various hypotheses, and the results of the positive tendency in its relationship with Leadership.

KEYWORDS

Leadership, Cohesion, Proactivity, Maturity, Correlation.



INDICE DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i>	<i>I</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>III</i>
<i>Palabras clave</i>	<i>III</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>IV</i>
KEYWORDS	IV
<i>INDICE DE FIGURAS</i>	<i>VII</i>
<i>INDICE DE TABLAS</i>	<i>VIII</i>
<i>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	<i>IX</i>
<i>1. INTRODUCCIÓN</i>	<i>- 1 -</i>
<i>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</i>	<i>- 4 -</i>
2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE	- 4 -
2.2 METODOLOGÍA	- 5 -
<i>3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</i>	<i>- 6 -</i>
3.1 LIDERAZGO 2035	- 6 -
3.2 FUERZA 2035	- 8 -
3.3 VARIABLES PSICOLÓGICAS	- 10 -
3.3.1 COHESION.....	- 10 -
3.3.2 PROACTIVIDAD	- 11 -
3.3.3 MADUREZ PARA CEDER PODER.....	- 12 -
<i>4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	<i>- 13 -</i>
4.1 DISEÑO Y PARTICIPANTES	- 13 -
4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES PSICOLÓGICAS	- 14 -
4.2.1 LIDERAZGO PERCIBIDO	- 15 -
4.2.2 COHESIÓN.....	- 15 -
4.2.3 PROACTIVIDAD	- 16 -



4.2.4 MADUREZ PARA CEDER PODER.....	- 17 -
4.3 PROCEDIMIENTO	- 18 -
4.4 RESULTADOS.....	- 19 -
5. CONCLUSIONES	- 24 -
5.1 DISCUSIÓN	- 24 -
5.2 CONCLUSIONES.....	- 25 -
5.2.1 LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURA	- 26 -
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 27 -
ANEXOS.....	- 30 -
ANEXO I.....	- 31 -
ANEXO II.....	- 32 -
ANEXO III.....	- 46 -



INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Liderazgo 2035 en el Ejército de Tierra. Fuente: Mando de Adiestramiento y Doctrina, Liderazgo 2035 en el ET: Un concepto de Liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro, Febrero 2019.....	17
Figura 2: Evolución del Ejército de Tierra Español. Fuente: Revista del Ejército de Tierra Español, Número 962, Junio 2021.....	18
Figura 3: Modelo teórico de la investigación e hipótesis (Elaboración propia).....	22
Figura 4: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Cohesión. (Elaboración propia).....	29
Figura 5: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Proactividad. (Elaboración propia).....	30
Figura 6: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Madurez. (Elaboración propia).....	31



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Medias (\bar{X}), Desviaciones típicas (σ) y Coeficiente de Correlación de Pearson (r). (Elaboración propia).....	28
Tabla 2: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Cohesión. (Elaboración propia).....	30
Tabla 3: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Proactividad. (Elaboración propia).....	31
Tabla 4: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Madurez. (Elaboración propia).....	32



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BEW: Batallón de Guerra Electrónica

CEPPU: Cuestionario para la estimación del potencial psicológico de Unidad en la medición.

CO: Cohesión.

EO2035: Entorno Operativo 2035.

EOTF: Entorno Operativo Táctico Futuro.

H1: Hipótesis 1.

H2: Hipótesis 2.

H3: Hipótesis 3.

IEEE: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

JEME: Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra.

LP: Liderazgo Percibido.

MA: Madurez para ceder poder.

MADOC: Mando de Adiestramiento y Doctrina.

META: Plan de Modernización del Ejército.

NORTE: Nueva Organización del Ejército de Tierra.

r: Coeficiente de Correlación de Pearson.

RETO: Plan de Reorganización del Ejército de Tierra.

REW31: Regimiento de Guerra Electrónica Nº31.

PLMM: Plana Mayor de Mando

PRO: Proactividad

UEW: Unidad Ligera de Guerra Electrónica.

US: United States.

X: Medias.

$\hat{\sigma}$: Desviación típica.



1. INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales realizar una previsión sobre cómo se pueden desarrollar las diversas tendencias globales en sus respectivos ámbitos es el desafío más complejo y acuciante que se plantea a día de hoy en las Fuerzas Armadas. Deben tenerse en cuenta aspectos que van desde lo político, social, económico y, por su puesto, tecnológico. Este último aspecto, en particular, se encuentra en constante evolución y juega un papel relevante en el porvenir global durante las próximas décadas. Ante este desafío surgió el denominado Entorno Operativo 2035 (EO2035)¹, (España. Ministerio de Defensa, 2019) .

En un futuro campo de batalla donde la presencia de la tecnología y la hiperconexión permitan obtener el máximo provecho de las oportunidades y proporcionar respuesta a las situaciones cambiantes, será imprescindible la presencia de un líder adaptativo, experimentado, proactivo, con madurez para ceder poder y capacidad transformadora. Todas estas cualidades se aglutinan bajo el modelo de Liderazgo 2035

La continua evolución de los riesgos y amenazas en nuestro entorno más próximo ha exigido que se procure conseguir una adaptación acorde. Así pues, queda expresado y aplicado a través de la Fuerza 2035 ²(Fuerzas Armadas, 2019), que es el rumbo tomado actualmente por las Fuerzas Armadas, donde la figura del líder cobra especial relevancia y sirve de aliciente para realizar el presente trabajo.

. Ante este novedoso arquetipo, a las fuerzas terrestres se les otorgará más relevancia a través de una doctrina con marcado carácter anticipativo y no meramente reactivo. Para ello es condición necesaria tener en consideración todas las variables y amplitud del campo de batalla, incluyendo así el ámbito cognitivo y ciberespacial. Se plantea un escenario futuro caracterizado por la incertidumbre y la abrumadora circulación de información, que propiciarán un aumento de la complejidad en el entorno operativo. Con el fin de poder afrontar dicho desafío de la forma más óptima posible, la organización de las Fuerzas Armadas debe de basarse en la flexibilidad y resiliencia.

La meta y situación final deseada quedan definidas con ocho ideas principales³ (MADOC, 2019) en las que se basa la concepción de la Fuerza 2035. En el presente trabajo se hará referencia a las siguientes:

- i) La elevada calidad del personal, dentro de la Fuerza 2035, que se encuentra caracterizado por su alta motivación y preparación, donde la eficacia reside en los valores intrínsecos de la Institución, imbuidos a través de la ejemplaridad.
- ii) La capacidad de liderazgo que se impulsará mediante la iniciativa y permanente disponibilidad para el servicio, donde la alta demanda en la preparación diaria conseguirá certificar la disponibilidad del personal en los aspectos físico, técnico y psicológico, de esta manera podrá encontrarse dispuesto para ser empeñado en operaciones.

¹ Conocer el escenario, circunstancias y principalmente la forma en que concurren las tendencias globales en las áreas económica, tecnológica, social, política y medioambiental, proporcionará la base necesaria para empezar a comprender las posibles crisis o conflictos del futuro. La relación e interacción de las distintas áreas de interés entre sí, proporcionará los distintos grados de cooperación, competencia y conflicto que conforman este concepto.

² La Fuerza 2035 se articula como un proyecto de liderazgo, que supone un elemento disruptivo de modernidad, calidad y tecnología avanzada, de gran utilidad militar, cuya ejecución a largo plazo supone la transformación de las fuerzas terrestres del Ejército de Tierra con un horizonte de planeamiento a más de 15 años.

³ Estas competencias, asentadas en la cultura de la organización y reflejadas en su doctrina, suponen, junto con las virtudes y valores inherentes al militar, el fundamento del Liderazgo 2035.



La mayoría de los países de nuestro entorno son conscientes de los efectos diferenciadores y ventajas que pueden provenir de la tecnología. Es por ello que una de las labores fundamentales dentro de la concepción del EO2035, y por ende de la Fuerza 2035, consiste en la predicción de los posibles cambios tecnológicos que pueden producirse en el futuro. Esa estimación debe ser en base al impacto que supone dicha implementación tecnológica y su desarrollo, la relación de costes y beneficio, así como el aprovechamiento de estas oportunidades e incluso la adopción de estas tecnologías disruptivas.

Dentro de esa figura del Liderazgo 2035⁴, se halla encuadrado el Mando orientado a la Misión, (Jes, 2020) que debe ser la dinámica de mando imperante en el Ejército de Tierra deseable para afrontar con éxito los desafíos en el EO 2035. Este tipo de mando se basa en fomentar la iniciativa de los subordinados para cumplir la misión con efectividad, promueve un estilo de mando descentralizado y favorece la libertad en la ejecución y la rapidez en la decisión, siempre sobre el propósito del jefe. Es por ello que, para poder adoptar la línea de acción más adecuada para su implementación en el Ejército de Tierra, es necesario llevar a cabo el análisis sobre las principales directrices y competencias de este liderazgo: la cohesión, la proactividad y la madurez para ceder poder.

“... En todos los niveles de mando, es fundamental alcanzar la cohesión del equipo, factor esencial para alcanzar la eficacia, promoviendo la iniciativa de los jefes de unidad y respetando estrictamente los encuadramientos tácticos del personal. Es este un aspecto capital que materializa el mensaje de coherencia y compromiso que se establece entre la Institución y sus componentes...”

Propósito del JEME. 18 de enero de 2018.

Francisco Javier Varela, General de Ejército, Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra.

Para ejecutar una adopción óptima de este plan de liderazgo será necesaria la existencia de un elevado factor de cohesión en el personal. En este sentido, es una condición básica el compromiso de todos sus integrantes, así como poder reconocer y valorar las diversas aportaciones del individuo al grupo, y dedicar el esfuerzo oportuno por mantener la unidad y la existencia de un proyecto común. La suma de todo ello desemboca en el cumplimiento eficaz de la misión dentro del propósito del jefe. Este concepto de cohesión militar es el pilar que une a los miembros de la unidad para la consecución de los objetivos, basado en los sentimientos de confianza y apoyo mutuo, el orgullo de pertenencia y un adecuado ambiente de trabajo. Todo ello resulta, en un valor añadido a la eficiencia operativa de las unidades.

Además, dentro del Mando Orientado a la misión⁵ es esencial el poder adquirir la madurez necesaria para delegar, y de esta manera ser capaces de aprovechar todo el potencial de las ideas propuestas, generar capacidades y desarrollar competencias a partir de las aportaciones de los integrantes de la organización. También es necesario fomentar una actitud responsable, proactiva y flexible, pero que no pierda de vista en ningún momento el propósito del mando puesto que ante la ausencia de directivas u órdenes, se debe poder continuar aprovechando las oportunidades al máximo, bajo el interés de la misión.

Precisamente, complementando y soportando ese propósito se encuentra la capacidad de anticipación con carácter resolutivo. También es clave poder reconocer oportunidades que tal vez

⁴ El liderazgo en el horizonte 2035 se define como: «La capacidad del mando para influir sobre sus subordinados proporcionando un propósito, una dirección y una motivación para alcanzar los objetivos marcados», adaptada a las exigencias que plantea el EOTF.

⁵ Es un estilo de mando militar, que combina la base centralizada del mando, pero una ejecución descentralizada que promueve la libertad y la velocidad de acción, y la iniciativa, mediante la comprensión de las intenciones del mando. Luego deciden, dentro de su libertad de acción delegada, cuál es la mejor manera de lograr sus misiones. Las órdenes se centran en proporcionar intenciones, medidas de control y objetivos, lo que permite una mayor libertad de acción de los subordinados.



habían sido desechadas en primera instancia, tener una visión global de la situación, y, por ende, una perspectiva mayor del contexto. Esto permite la anticipación a los problemas mediante la toma de decisiones en el momento propicio tras haber analizado y asumido los riesgos de esa decisión. Esta capacidad define la idea de proactividad buscada en el Liderazgo 2035.

Este trabajo de fin de grado pretende realizar una medición y análisis en el liderazgo definido por la Fuerza 2035 (Anexo I), en base a las ideas principales ya mencionadas: la elevada calidad del personal y la capacidad de liderazgo. Primeramente, se debe realizar una aproximación que permita identificar aquellos elementos más relevantes en el liderazgo encuadrados en el Entorno Operativo 2035. Para ello debe realizarse un análisis que se base principalmente en el factor humano de las personas con las que el líder trabaja. Desde esa perspectiva es necesario proporcionar respuesta a cuestiones psicológicas tales como su motivación, la percepción de la realidad, el impacto de las tecnologías en su entorno profesional a través de la proactividad, sus valores morales y demás aspectos que guardan relación con las metas que se pretende conseguir en la figura del líder 2035 (IEEE, 2019).

Para ello, posteriormente, se busca definir los parámetros de las herramientas principales, los test y encuestas, que pueden permitir la extracción de los datos más relevantes de todo este proceso, y su distribución por el muestreo ya definido. Seguidamente, y una vez se disponga de los resultados por dicha herramienta se procederá al análisis de las variables, con el uso de las técnicas estadísticas pertinentes, y su posterior discusión. Finalmente, se llevará a cabo una discusión de los resultados obtenidos y se mostrarán las conclusiones del análisis realizado.



2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo principal de este trabajo consiste en realizar una medición, con carácter estadístico, de la relación existente entre las variables psicológicas de la cohesión, proactividad y la madurez para ceder poder que definen el concepto del Liderazgo dentro de la Fuerza 2035, con el fin de medir las correlaciones entre ellas. El fin último del estudio es llegar a establecer aquellas características y factores que se deben potenciar para alcanzar la meta definida para el Ejército de Tierra en la transformación y transición hacia la Fuerza 2035.

Para conseguir los objetivos marcados, durante el desarrollo del trabajo se han seguido las siguientes fases:

- i) Analizar las características propias del Liderazgo 2035 con el fin de obtener una mayor amplitud de miras sobre la necesidad de afrontar el cambio, y su importancia sobre el entorno operativo futuro.
- ii) Obtener y definir las principales variables psicológicas que definen al Liderazgo 2035.
- iii) Establecer la hipótesis de trabajo para cada una de las variables.
- iv) Desarrollar la herramienta de medida adecuada para la evaluación de cada una de las variables objeto de estudio.
- v) Analizar las características de la muestra sobre la que se realiza el estudio. En este caso, el personal del Regimiento de Guerra Electrónica N.º 31, ubicado en el Acuartelamiento Zarco del Valle en la localidad del Pardo (Madrid).
- vi) Extraer los resultados relevantes, tras la aplicación de la herramienta sobre la muestra, para el estudio mediante la aplicación de metodología encuadrada en el ámbito de la estadística descriptiva.
- vii) Analizar los resultados obtenidos y compararlos con los estudios previos en relación con la temática objeto del trabajo, y de las variables analizadas.
- viii) Discutir causas y consecuencias de los resultados del análisis,
- ix) Determinar las limitaciones, de diverso origen, que se plantean en el presente estudio.
- x) Extraer las conclusiones derivadas del análisis de los resultados e hipótesis planteada.
- xi) Proponer posibles líneas futuras de investigación sobre los resultados arrojados y conclusiones extraídas.



2.2 METODOLOGÍA

La metodología empleada en el trabajo tiene un componente basado en una observación directa, por lo que se ha procedido a interactuar, integrarse en el ritmo de trabajo y quehaceres de los miembros de la Unidad de Guerra Electrónica Táctica, con el objetivo último de realizar una recopilación de información que servirá de ayuda para confeccionar más acertadamente la herramienta de análisis.

En su mayor medida las herramientas empleadas tienen la finalidad de realizar un estudio de carácter cualitativo, pero para ello es necesario basarse en los resultados cuantitativos de alguna de estas herramientas. Las herramientas de análisis, encuestas y test psicológicos son utilizados en la adquisición de datos relevantes para la medición estadística, y también muestra la actitud del personal en lo que se refiere a la doctrina del Liderazgo 2035. Además, también muestran la relación existente entre las variables independientes de cohesión, proactividad y la madurez del mando, y su efecto con la variable dependiente, el nivel de Liderazgo Percibido desde la perspectiva de los seguidores del REW31. La secuencia en el empleo de las diversas herramientas queda estructurada de la siguiente manera:

- i) Definir las variables psicológicas que son objeto de análisis a través de una extensa revisión bibliográfica sobre los variables en cuestión.
- ii) Confeccionar la encuesta, mediante un formulario de Google, que aúne las variables psicológicas y las relacione con Liderazgo Percibido. Para ello, nuevamente se ha recurrido a realizar una amplia revisión bibliográfica sobre los test psicológicos que mejor se adaptan al presente estudio.
- iii) Difusión en cascada, según estructura orgánica, de la encuesta, a través de un enlace web de libre acceso mediante de la aplicación “WhatsApp” y correo electrónico.
- iv) Tratamiento de los resultados arrojados por la encuesta de cada una de las variables psicológicas con el apartado de Análisis de Datos, y el empleo de su función de Estadística Descriptiva, en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019, sobre el muestreo definido.
- v) Averiguar y analizar la fiabilidad de los resultados mediante el alfa de Cronbach (α), y la correlación de las variables con el nivel de Liderazgo Percibido, a través del coeficiente de correlación de Pearson (r). Para obtener estos parámetros se utilizará el complemento de “XRealStats”, y las funciones de “Correlation Tests” e “Internal Consistency Reliability”, en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.
- vi) Comparar los resultados con la hipótesis planteada en la medición del nivel de Liderazgo 2035 de la Unidad de Guerra Electrónica Táctica.



3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

3.1 LIDERAZGO 2035

El liderazgo es un concepto complejo cuya definición se ha abordado tratando de ahondar en sus diferentes aspectos. A pesar de ello, existe un gran consenso dentro de los autores en lo que se refiere a la coordinación, inspiración y motivación de los individuos para que, de esta forma, se produzca una contribución voluntaria en la consecución de los hitos y metas comunes a la organización.

Esta aproximación general también coincide con aquellas que emanan desde el ámbito militar. Ejemplo de ello, es la concepción que se extrae desde el ejército americano donde se define al ejercicio del liderazgo como *influir a las personas, proporcionándoles un propósito, dirección y motivación para conseguir la misión propuesta y mejorar la organización* (Halpin, 2011).

De todos modos, es posible señalar la existencia de cierto nivel de contradicción en algunos aspectos. (Kark, Karazi-Presler and Tubi, 2016) Y no por ello se pueden desechar, es más, se hace necesario adquirir la capacidad de tener en consideración ambas aproximaciones a dicho aspecto, idealmente con carácter simultáneo. Los principales conflictos que podemos encontrarnos son la rigidez intrínseca de la jerarquía militar, orden y disciplina en contraposición a la descentralización, flexibilidad y creatividad que se pretende implantar bajo el concepto de Mission&Command⁶ (Jes, 2020).

Debido a la existencia de estas contradicciones, ha surgido la necesidad de vislumbrar estilos de liderazgo eficaces en las Fuerzas Armadas, dando como resultado el recurrir a un estilo de liderazgo positivo por excelencia: el Liderazgo Transformacional⁷, reflejado sobre el Liderazgo 2035 (Lobo Almazán, 2019). Su concepto viene dado sobre la base del liderazgo carismático de Weber (*Economía y sociedad* 1968, 1968), y concretamente, a través de los líderes, dónde con su influencia personal, repercuten en los individuos y la organización en sí, en gran medida.

Es completamente fundamental poder adquirir una perspectiva estratégica para ser capaces de influir en el futuro. La forma cómo ha de ser es la adaptación hacia el Entorno Operativo 2035 (EO2035), es por ello que se ha hecho necesario profundizar en los aspectos más relevantes de este futuro, prácticamente inmediato, y de esta manera adecuar las Fuerzas Armadas de la mejor forma posible.

El recurso humano es primordial en este proceso, ya que son las personas las que se encargan del aspecto directivo que supone el mando, y que para el militar consiste en liderar y dirigir. Así pues, queda patente que es totalmente imprescindible basar ese ejercicio del mando en el liderazgo (Figura 1), por el cual se consigue la superioridad, que esencialmente se encuentra en el factor humano de la institución militar.

En esta percepción recae sobre la figura del líder, la importancia y responsabilidad de inculcar sobre sus subordinados el significado del impacto de su labor, para así, conseguir que trascienda el interés personal y propio en ganancia del conjunto. Consecuentemente se consiguen notables cambios en las prioridades del individuo, desembocando en una total mejoría de su rendimiento.

En la actualidad, hay disponibles diversos estudios realizados en ámbitos militares, tanto nacionales como internacionales acerca del Liderazgo Transformacional. Seguidamente se describen someramente los procesos llevados a cabo y los resultados obtenidos.

⁶ Mando Orientado a la misión

⁷ El liderazgo transformacional está definido como una de las principales corrientes en el estudio del liderazgo y ha impulsado un amplio desarrollo de investigaciones en dicho campo. El liderazgo transformacional se fundamenta en la teoría desarrollada por (Bass, 1985) y del liderazgo carismático (Weber, 1922).



En la investigación llevada a cabo en una muestra de 243 soldados chilenos pertenecientes a unidades de infantería se pudo encontrar una relación directa entre el liderazgo transformacional en los mandos y la creencia común de que el grupo es eficaz. Además, también se encontró una alta relación entre el liderazgo transformacional y la identificación con la unidad y la cohesión (García-Guiu López, 2014). En cambio, con respecto a la identificación con la unidad y la cohesión grupal, la relación entre el liderazgo transformacional y la creencia común de la eficacia del grupo se mostró como no relevante. De esta manera, se puede observar que el liderazgo transformacional tiene influencia en la eficacia grupal a través del incremento de la identificación de los soldados con su unidad y del incremento de la cohesión.

Desde el MADOC⁸ (García-Guiu López, 2014), en diversos estudios se presentan resultados de una extensa investigación llevada a cabo en el Ejército de Tierra español con base en el liderazgo transformacional. En primera instancia, se presentaron los resultados conseguidos sobre una muestra de más de 6.000 individuos a lo largo de unidades de diversa índole. Principalmente lo que se pretendía conseguir con el estudio era la definición de un modelo de liderazgo militar efectivo para el Ejército de Tierra, tanto en la vida diaria de las unidades como en operaciones. En lo que respecta a este apartado, es interesante hacer notar, que ciertas características del liderazgo transformacional arrojaban correlaciones muy altas con aspectos como la eficacia, la satisfacción con el líder, la cohesión, la moral y el compromiso. Además, se mostraba que las correlaciones eran notablemente negativas con la eficacia percibida, satisfacción, cohesión, moral y el compromiso, ante la ausencia de liderazgo.

En relación con estas conclusiones, se pueden encontrar situaciones donde aparezca un ejercicio del liderazgo que puede ser considerado tóxico⁹. En este aspecto, dentro de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, una gran mayoría de sus integrantes coincide en haber servido con algún líder excepcional en algún momento de su carrera militar mientras que, en contraposición, existe un alto porcentaje (más de un 80%), que afirma haber presenciado algún comportamiento propio de ese liderazgo tóxico. Así pues, la comprensión de este tipo de liderazgo dentro del ámbito militar es especialmente relevante, teniendo en consideración la propia naturaleza de esta profesión y sus valores intrínsecos. Por otro lado, la característica estructura jerárquica del ejército, fundamental para el correcto desarrollo de la mayoría de sus actividades, puede resultar en el desarrollo de comportamientos abusivos debido a la asimetría en el poder entre el líder y sus subordinados. Este estudio, que presenta un carácter multinivel, fue realizado en base a una muestra de 2.000 militares a lo largo de los Marines, Ejército y Guardacostas. (Gallus *et al.*, 2013)

Los resultados alumbran que la existencia de este liderazgo tóxico tiene un efecto que actúa en detrimento directo en el trato que tienen los miembros de la unidad entre sí, además de afectar indirectamente en la satisfacción individual con el trabajo y el compromiso demostrado para con la organización. Existe consenso entre los autores sobre la necesidad de prevenir y evitar este tipo de comportamientos, puesto que el efecto que se desprende es la creación de un ambiente que mina la eficiencia de la Institución.

⁸ El MADOC es el máximo responsable de todos los asuntos del Ejército de Tierra relativos al Apoyo a la Preparación y más concretamente a los de Enseñanza, Instrucción y Adiestramiento, Evaluación operativa de las Unidades, Investigación, Doctrina, Organización y Materiales.

⁹ Se caracteriza por englobar el compendio de acciones, motivaciones, actitudes y comportamientos de marcado carácter egocéntrico que tienen un impacto negativo sobre los subordinados, el desempeño colectivo y la organización. Además, la figura que lo ejerce carece de preocupación por el resto, y del clima existente en la organización, todo ello actúa en detrimento en corto y largo plazo.

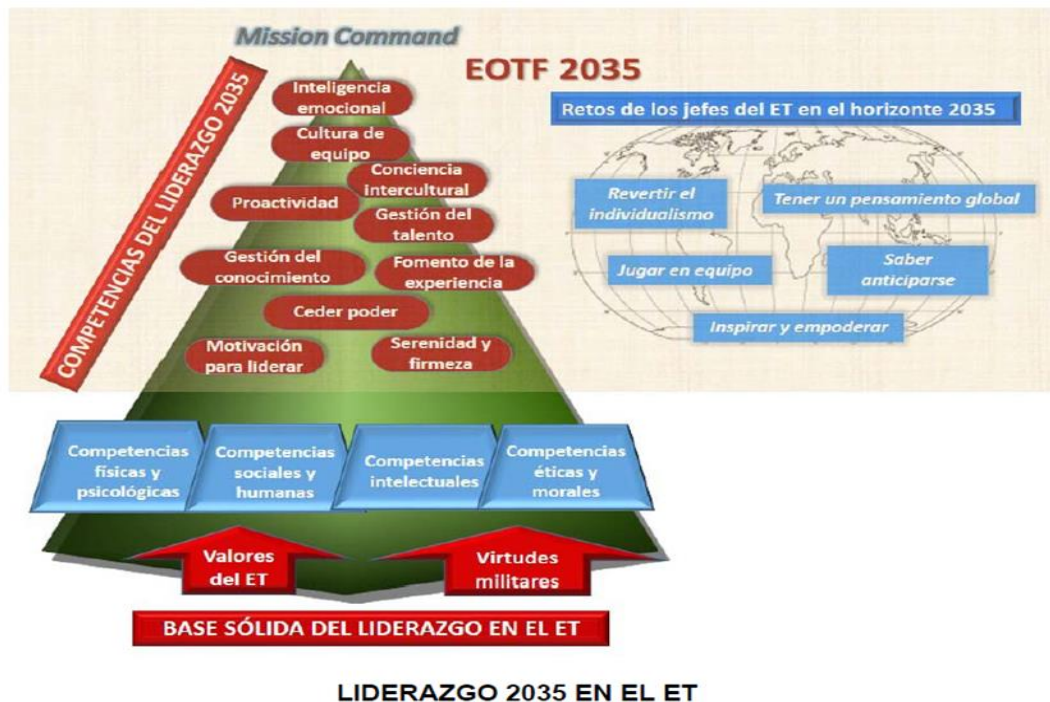


Figura 1: Liderazgo 2035 en el Ejército de Tierra. Fuente: Mando de Adiestramiento y Doctrina, Liderazgo 2035 en el ET: Un concepto de Liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro, Febrero 2019.

3.2 FUERZA 2035

A lo largo del siglo pasado, el ET ha llevado a cabo una labor de adaptación, renovación y transformación en base a las diversas realidades y necesidades de cada tiempo. Esto se refleja en las numerosas fases de reorganización que han permitido desenvolverse en un entorno geopolítico complejo y cambiante. Todo ello a pesar del limitado presupuesto disponible para el empeño de dicha tarea, y la considerable reducción en los efectivos. Un auténtico desafío en la gestión del cambio y su funcionamiento cómo organización.

De esta forma en las últimas décadas se distinguen diversas etapas que ha afrontado el ET en este proceso de transformación, así como los aspectos concretos que definen los cambios llevados a cabo en cada una de ellas (Figura 2). Así, encontramos el Plan General de Modernización del Ejército de Tierra, conocido como Plan META, que supuso una reducción drástica del componente territorial, sentó las bases para la organización funcional que conocemos hoy día con los elementos de Cuartel General, Fuerza y Apoyo a la Fuerza, en cada uno de los tres Ejércitos.

Posteriormente, al inicio de la década de 1990, se abordó el conocido como Plan RETO, cuyo objetivo principal era hacer frente a una nueva reducción de efectivos, causada por las modificaciones de los plazos de servicio del servicio militar obligatorio.

En 1994, se comenzó a aplicar el Plan NORTE, Nueva Organización del Ejército de Tierra, que finalizaba con la perspectiva del enfoque territorial, disolviendo las capitanías generales. Este plan impulsaba notablemente la visión y organización que permitiese establecer una capacidad sólida en cuanto a la futura proyección en el exterior.

Desde entonces, y en estas tres décadas, más de 150.000 efectivos pertenecientes a las Fuerzas Armadas han sido partícipes de numerosas misiones internacionales. Y actualmente se continúa con una importante presencia en gran parte de ellas, superando los 3.000 efectivos desplegados, distribuidos a lo largo de cuatro continentes.



A día de hoy, las Fuerzas Armadas se encuentran integradas, al igual que la proyección de sus capacidades, en las diversas unidades y coaliciones, organizaciones internacionales de defensa, y respectivos cuarteles generales de índole internacional, dejando patente el compromiso y la labor internacional de España, sentando las bases de su alto nivel de interoperabilidad y prestigio. Esta labor internacional es, en gran medida, responsable de la aparición de esta Fuerza 2035. Estas contribuciones internacionales se realizan sin desatender la seguridad nacional, materializada en tareas de continua vigilancia de los espacios aéreos, marítimos y terrestres. Además de velar por la seguridad de nuestra soberanía nacional, en cualquiera de sus aspectos. O cómo más recientemente se ha demostrado, y ha repercutido de una forma más visual en la sociedad, con el total apoyo a las autoridades civiles, en operaciones cómo Balmis, Baluarte o la de Cumbre Vieja.

Es un desafío para una organización de esta índole por su identidad y cultura única, y con fuertes nexos en su tradición, transformar y adaptar a semejante velocidad sus capacidades, en función de las circunstancias y necesidades del momento.

De esta manera se ha querido dar respuesta con la Fuerza 2035 que se plantea como un concepto de modernidad, tecnología avanzada y calidad, que, en su implantación a corto plazo será fundamental para el ámbito militar. Se debe destacar que está centrada en la mejora y optimización de las estructuras orgánicas, donde la cohesión de la unidad, dentro del proyecto, desempeña un papel esencial para adquirir la mayor eficacia posible en pos de la adaptabilidad operacional y de las capacidades necesarias de las Fuerzas Armadas.

A su vez se dispondrá de un personal con una alta motivación y preparación que continuará basando su eficacia en los valores propios de las Fuerzas Armadas, que, transmitidos mediante el Liderazgo 2035 tendrán en su base la ejemplaridad, el liderazgo y el desarrollo de la iniciativa.

Se ha concebido para que la capacidad de actuación de la Fuerza 2035 sea lo más amplia posible dentro de todo el espectro del conflicto, desde dedicaciones de menor intensidad como el apoyo a las autoridades civiles, hasta las de mayor intensidad caracterizadas por la presencia de medios de última generación en conflictos convencionales.

Los esfuerzos provenientes desde el Estado, Ministerio de Defensa, y Ejército Tierra están enfocados en impulsar la transformación necesaria que permita la adopción del modelo organizativo basado en el conocimiento, y consiga obtener el máximo rendimiento tecnológico y del potencial humano. Así pues, el proceso de adaptación, confluye con la Fuerza 2035, puesto en marcha por el Ejército de Tierra desde 2018 con la aspiración de encontrarse en el mejor estado de preparación en previsión de las amenazas futuras condicionadas por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, distribución de los recursos, y la aplicación del Mission&Command.



Figura 2: Evolución del Ejército de Tierra Español. Fuente: Revista del Ejército de Tierra Español, Número 962, Junio 2021.



3.3 VARIABLES PSICOLÓGICAS

Para poder proyectar de la manera más óptima posible las competencias profesionales, los militares deben adquirir y perfeccionar a lo largo de su carrera ciertas aptitudes, que, junto con la experiencia, sirven para la adaptación a los distintos contextos y situaciones. Estas aptitudes recogidas en la doctrina, conforman en consonancia con las virtudes y valores intrínsecos del militar, los cimientos del Liderazgo 2035 (Figura 1).

Es por ello que, en base a éstas se podrá favorecer la adopción en el Mando Orientado a la misión, la composición de unidades fuertes, que basadas en el compromiso del individuo y la confianza entre los mandos y sus subordinados permitirán que el ET se encuentre en las condiciones necesarias para afrontar el EO2035. Así pues, deben de potenciarse los siguientes factores:

3.3.1 COHESION

“La cohesión militar es la fuerza que une a los miembros de la unidad entre sí para la consecución de los objetivos, se basa en los sentimientos de confianza y apoyo mutuo, orgullo de pertenencia y buen ambiente de unidad. Supone un valor añadido a la eficiencia operativa de las unidades y un auténtico multiplicador de fuerzas. Cualquier acción que permita el desarrollo de la confianza” (MADOC, 2019)

En el caso de la cohesión, será imprescindible que se adquiera compromiso a título personal por cada uno de los integrantes de la unidad con el fin de ser capaces de valorar, apreciar y reconocer las contribuciones y el esfuerzo del resto de integrantes.

Además de invertir los recursos necesarios, en tiempo y energía, para poder mantener la unión dentro de la unidad. Definiendo la meta común, que no es otra que la consecución de la misión asignada dentro del propósito del mando.

Esa inercia que permite la unión de los integrantes de la unidad, materializada a través del cumplimiento de los hitos y objetivos marcados, se basa en ideas como la confianza mutua y el orgullo pertenencia. Además de un ambiente adecuado dentro de la unidad, que sirva de sustento para que el resto de competencias se puedan potenciar.

En el cómputo de su aplicación se consigue un incremento en la eficiencia operativa de las unidades, lo que supone un auténtico catalizador de sus capacidades. Es por ello que se debe de sacar el máximo provecho de cualquier oportunidad que suponga un aumento de la confianza mutua entre sus integrantes, fomentando la cohesión y su compromiso el propósito del mando.

A lo largo de los años se han acuñado numerosas definiciones en cuanto al concepto de cohesión, haciendo referencia a la suma de las fuerzas que actúan sobre los integrantes de un grupo, y que son fundamentales para hacerlos permanecer en el mismo. (Festinger, L.; Schachter, S. & Back, 1950)

La cohesión viene definida por ciertos autores como un proceso dinámico en la que la tendencia grupal es la de mantener la unidad, para así encontrarse en la posición de conseguir sus objetivos o simplemente por la satisfacción afectiva de sus miembros (Carron y Brawley (2000)).

También viene definido como la resistencia que puede ejercer el grupo ante la presencia de fuerzas externas (Gross & Martin, 1952). Lo que se puede encontrar en común en cuanto a la definición y análisis llevado a cabo por estos autores, de una forma explícita, es la definición que se extrae de la medida en que el individuo siente la atracción por el grupo. En definitiva, la atracción individual hacia el grupo.

En el entorno operativo 2035 se considera la cohesión de la unidad como una pieza clave en la eficacia de la consecución de los objetivos de la unidad. Para ello es necesaria una mayor iniciativa por parte de los mandos de las unidades subordinadas. (España. Ministerio de Defensa, 2019)

Precisamente es por lo que se ha destacado como una temática de especial interés dentro de diversas disciplinas en psicología, incluyendo por supuesto la militar y el Liderazgo Transformacional. A este respecto encontramos, que incluso con la necesidad existente, tanto en materia de cooperación como de trabajo en equipo en las Fuerzas Armadas. Son escasos los estudios llevados a cabo, en relación a las variables a analizar.



Ciertos autores establecen como hecho absoluto que el Liderazgo Transformacional es el único capaz de potenciar la cohesión en las Fuerzas Armadas, (Hardy, L., Arthur, C., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. y Allsopp and Behaviors, 2010). Es más, se han llevado a cabo estudios que buscaban obtener la relación entre el Liderazgo Transformacional y la cohesión. En particular, estudios llevados a cabo en unidades de emergencias probaron no sólo la existencia de dicha relación, sino además, la influencia del estilo de liderazgo en el compromiso y percepción en dichas unidades (Bass, 1996).

En el ámbito de las unidades militares, en el estudio llevado a cabo por (Siebold, 1999) se define la cohesión como el grado en que los mecanismos de control social operan en una unidad manteniendo un patrón estructurado de relaciones entre sus miembros que, individualmente y de manera colectiva, les permite alcanzar su propósito.

En las investigaciones realizadas sobre unidades militares se ha concluido la existencia de una relación entre el liderazgo y la cohesión (Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, 2003); (Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, 1999). La relevancia de la cohesión en las unidades militares reside en su efecto en el rendimiento, efectividad en el entrenamiento, elevada motivación moral y reducción de estrés (Siebold, 2012)

El liderazgo va más allá del resultado de la actuación del líder. Hay un conjunto de procesos que influyen, de una forma más indirecta tales como la identificación grupal y la cohesión. Es por ello que la identificación grupal es una parte fundamental de la cohesión, y debería tratarse en consideración con respecto a la instrucción de las unidades militares, para así ser potenciada al máximo. (García-Guiu López, C., Molero Alonso, F., Moya Morales, M. y Moriano León, 2015)

A partir de aquí, la hipótesis propuesta es:

H1: El Liderazgo tiene una relación de índole positiva con la cohesión en una unidad de Guerra Electrónica.

3.3.2 PROACTIVIDAD

La proactividad se refleja en la capacidad de anticipación y en la resolución de situaciones futuras. Además de poder reconocer las oportunidades que a priori fueron desechadas, o son ignoradas por otros. Desarrollar una amplia perspectiva del contexto de actuación, y prever con la suficiente antelación los problemas que surjan, para así hallarse en las mejores condiciones para la toma de decisiones y la respectiva asunción de riesgos que la acompañan.

El concepto de proactividad se presenta como complejo y amplio en su definición, es muy osado tratar de asociar un comportamiento en específico. En este marco se hace alusión a un cómputo de conductas propias y dirigidas al cambio, que tienen como intención obtener una influencia en el ambiente para así alcanzar los objetivos de carácter individual, grupal o de la organización, (Parker, S. K., & Collins, 2010); (Tornau, K., & Frese, 2013); (Belschak, F. D., & Den Hartog, 2010b).

En primera instancia la línea de investigación se centró en aspectos concretos tales como la toma de control (Morrison, E., & Phelps, 1999), iniciativa personal (Hilburger, T., Leng, K., & Tag, 1997) o la personalidad proactiva (Bateman, T. S., & Crant, 1993). Como resultado se han obtenido los antecedentes y consecuencias de aquellas acciones con carácter proactivo que han servido de base para establecer sendos conocimientos sobre la línea establecida, el inconveniente reside en que ha resultado ser de una forma independiente e inconexa entre sí. A pesar de ello, las últimas tendencias (Belschak, F. D., & Den Hartog, 2010b) se han postulado a favor del establecimiento de una dinámica común de los diferentes comportamientos proactivos, (Fatimah, S., Ferris, L., & Frese, 2016) .



Ciertos estudios de la década pasada, (Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, 2017), nos muestran que el disponer de motivación, compromiso y disposición para ir más allá de las responsabilidades personales, supone un valor estratégico esencial para conseguir el éxito en el ambiente complejo y cambiante de la realidad actual y futura, (DuBrin, 2014). Coincidiendo esas conclusiones con la importancia de su desarrollo dentro del Liderazgo 2035, en el marco del Entorno Operativo Futuro.

Con todo ello, la hipótesis propuesta es:

H2: El Liderazgo tiene una relación de carácter positivo con la proactividad en una unidad de Guerra Electrónica.

3.3.3 MADUREZ PARA CEDER PODER

En cuanto a lo que a la madurez para ceder poder se refiere, se debe destacar que el objetivo último de esta es el máximo aprovechamiento de las ideas, explotación de los recursos disponibles. Y encontrarse en disposición de proporcionar las capacidades y desarrollar las competencias necesarias para la organización, consiguiéndose mediante la aportación realizada por todos y cada uno de los integrantes. En suma, a todo ello se busca fomentar la iniciativa disciplinada, que viene a definirse como una “actitud responsable, proactiva y ágil pero siempre fiel a la intención y propósito del mando superior que anima a decidir ante la falta de órdenes y a actuar para aprovechar oportunidades en beneficio de la misión” (Teniente coronel, Agustín Carreño).

Never tell your men how to do things. Tell him what to do and they will surprise you with their wit.

General George S. Patton, US Army.

La madurez es un concepto complejo de limitar y definir, además de haberse utilizado en las diversas investigaciones en ese campo de una forma inespecífica, (Erikson, 1971). Si bien diversos estudios establecen una serie de etapas secuenciales necesarias de experimentar por el individuo para poder lograr la madurez (Loevinger, 1976), (Selman, 1980), no se ha profundizado en cuanto a las variables que lo sustentan.

A raíz de ello, (Greenberger, E. y Sørensen, 1974) crearon un modelo de la madurez psicosocial que definía las actitudes y comportamientos medibles. Este modelo pasaba por integrar aspectos sociológicos y psicológicas del individuo, en base a los estándares de la sociedad, y la progresión saludable del individuo. Fueron divididas en *i)* adecuación individual, que viene definida cómo la habilidad de ser independiente y con control sobre su vida; *ii)* La adecuación interpersonal, que establece la capacidad de interacción y comunicación óptimas con el entorno y el resto de individuos y, *iii)* La adecuación social, que se refiere a la contribución del individuo con el bienestar social y la cohesión.

Posteriormente se visualiza que el Inventario de Madurez Psicosocial (Greenberger, E., Josselson, R., Knerr, C. y Knerr, 1975) desarrollado previamente, se focaliza en el análisis del nivel de responsabilidad del individuo en cuanto a la orientación al trabajo, identidad y autonomía dentro de la Adecuación individual dejando de lado las cualidades interpersonales y sociales analizadas por las otras subescalas.

Considerando todas estas limitaciones del Inventario de Madurez Psicosocial, se desarrolló una herramienta que permitiera el análisis y evaluación de la madurez psicosocial. En su confección se buscó la posibilidad de aplicación en el diagnóstico individual, puesto que el Inventario de Madurez Psicosocial no estaba preparado de una forma adecuada para ello. De esta forma surgió el Cuestionario de Madurez Psicológica (Morales, F., Camps, E. y Lorenzo, 2012), que ahondaba en la habilidad de asumir obligaciones, la toma responsable de decisiones con la consideración de las necesidades personales, además de ser capaz de asumir las consecuencias derivadas de las propias acciones de cada uno como individuo.

Así pues, en el marco de esta *madurez para ceder poder* los individuos con un elevado nivel de apertura mental se encuentran en una mejor disposición para lidiar con situaciones complejas y que presente contradicciones. Esto les permite ser más creativos, además de ser capaces de contar con puntos de vista diferentes al suyo propio permitiéndoles incluso discutir y barajar las diversas formas de actuación ante un desafío. Así pues, esta apertura influye en la forma en que un individuo establece sus marcos de referencia y la capacidad para variar y reestructurar esos marcos.



Es por ello que este concepto viene íntimamente ligado de una forma implícita con el Mission&Command. Que ya desde mediados del siglo XX es tratado bajo una definición u otra en diversos ejércitos. Así pues, se busca determinar la forma de conducir las operaciones que permita la mejor adaptación a un entorno cambiante, y es adoptada como la opción de mando más adecuada en base a la complejidad e incertidumbres características del Entorno Operativo 2035.

En definitiva, la hipótesis que se busca plantear es la siguiente:

H3: El Liderazgo está relacionado de una forma positiva con la madurez para ceder poder en una unidad de Guerra Electrónica.

La figura 3 resume el modelo teórico a estudiar en este trabajo.

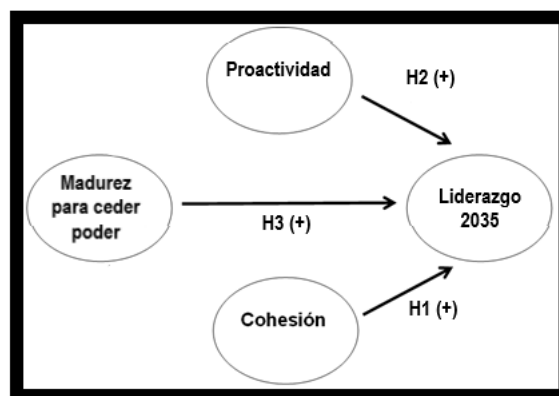


Figura 3: Modelo teórico de la investigación e hipótesis (Elaboración propia).

4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 DISEÑO Y PARTICIPANTES

Se ha realizado un estudio de carácter cuasiexperimental, de índole correlacional en cuanto a su análisis y transversal. En su concepción y diseño ha sido necesario la colaboración y participación de una muestra de 211 militares encuadrados en el Regimiento de Guerra Electrónica Nº31, asentado en el Acuartelamiento Zarco del Valle, en la localidad del Pardo, Madrid. Como unidad de guerra electrónica su desempeño se diversifica en tres puntos dentro de este ámbito:

- Medidas de apoyo de Guerra Electrónica: es el área de guerra electrónica que abarca las medidas adoptadas para la búsqueda, intercepción, identificación o ubicación de fuentes de energía electromagnética con el objetivo de estar en condiciones de un reconocimiento de una amenaza inmediata.
- Contramedidas electrónicas: es el área de guerra electrónica que engloba todas las acciones adoptadas con el objetivo primario de impedir o reducir el empleo enemigo del espectro electromagnético.
- Medidas de Protección Electrónicas: es el área de guerra electrónica que se basa en la adopción de medidas que tratan de asegurar el uso del espectro electromagnético por parte de las fuerzas propias, teniendo en cuenta el empleo de capacidades de guerra electrónica por fuerzas enemigas.

Para estos cometidos el REW31 está en disposición de un moderno equipamiento que genera seguridad de las comunicaciones e instalaciones dentro del marco nacional y de las alianzas internacionales, disponiendo de pasarelas de intercambio de voz y datos entre los sistemas de guerra aliados y los nacionales.



Esta muestra ha abarcado toda la amplitud del espectro en cuanto a edad, género, escala y bagaje profesional en las Fuerzas Armadas. En concreto, se puede observar un amplio rango de edades que abarca entre los 19 y 55 años, estando la media de edad de los encuestados más próxima al primero, (31.36 años). A su vez, se encuentra una amplia mayoría de encuestados del género masculino, representado un 90.5% (191 encuestados) del total, en contraposición con el 9.5% (20 encuestados) del género femenino. En cuanto a la distribución de escalas, la mayoría de los encuestados son personal de Tropa y Marinería 65.9% (139), seguidos por un 23.2% de Suboficiales (49 encuestados), y una minoría de Oficiales 10.9% (23).

En lo que se refiere a experiencia profesional, se observa que la gran mayoría se encuentra por debajo de los 10 años de servicio, inclusive, en el Ejército de Tierra 62.08% (131 participantes), pues la media de años de servicio entre los encuestados se encuentra en 10.27. Por debajo de los 7 años en el Regimiento de Guerra Electrónica N°31, 61.13% (129), siendo la media de años de servicio en la unidad de 5.51, coincidiendo en ambas situaciones los porcentajes prácticamente. Destacando especialmente una mayoría de encuestados dentro de estos parámetros, en los 5 años de servicio, tanto en el Ejército de Tierra 35.07% (74 participantes) como en el Regimiento de Guerra Electrónica N.º 31, 51.18% (108 participantes), y porcentaje importante con tan sólo 1 año de servicio en dicha unidad 18.48% (39).

La edad de ingreso a las Fuerzas Armadas se caracteriza por encontrarse en el rango de edad de la veintena, siendo la media entre los encuestados de 20.79. Así lo demuestra el porcentaje de encuestados que ingresaron hasta los 20 años, inclusive: 56.39% (119 participantes).

4.2 ANÁLISIS DE VARIABLES PSICOLÓGICAS

En este apartado se describen las escalas y modelos utilizados para la evaluación de las diferentes variables psicológicas objeto de estudio. En cada caso, se muestran las escalas empleadas como punto de partida en la confección del cuestionario, las modificaciones llevadas a cabo para adaptarlas a la medición de la variable en una unidad militar y la validez interna de los cuestionarios. El cuestionario completo se encuentra en el Anexo II.

Para evaluar la validez interna se recurre al coeficiente Alfa de Cronbach (α). Este coeficiente fue acuñado en 1951 y es utilizado en la medición de la confiabilidad en la consistencia interna de una escala, ideado para poder realizar una evaluación del grado en que los ítems del cuestionario están correlacionados. Se define como el promedio de las correlaciones entre los ítems que forman parte de la misma herramienta. También está concebido como un coeficiente que permite discernir la medida en que un concepto se encuentra presente en cada ítem. De esta forma, un conjunto de ítems orientados al análisis de un mismo concepto debería reflejar un valor elevado en el Alfa de Cronbach. Para el cálculo de este coeficiente (α) se aplica la fórmula (Cronbach L.J., 1951):

Coefficient alpha and the internal structure of test. Psychometrika

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_i^k S_i^2}{S_T^2} \right]$$

donde K es el número de ítems, S_i^2 es la varianza del ítem i , $\sum_i^k S_i^2$ es el sumatorio de varianzas de los ítems y S_T^2 se refiere a la varianza de la suma de los ítems.

El coeficiente α es de gran utilidad en la determinación de la consistencia interna de un instrumento con una única dimensión, es por ello que lo más recomendable es realizar el cálculo del valor del coeficiente α para cada conjunto de ítems que formen parte de la misma dimensión. Este coeficiente es mucho más veraz y fiable cuando se realiza el cálculo sobre no más de veinte ítems en la misma dimensión.

En cuanto a la interpretación de los valores se suele seguir el siguiente criterio: cuando $\alpha > 0.9$ la consistencia se considera excelente; cuando $0.9 > \alpha > 0.8$ es considerado bueno; $0.8 > \alpha > 0.7$ se encuadra como aceptable; $0.7 > \alpha > 0.6$ comienza a ser cuestionable; $0.6 > \alpha > 0.5$ es categorizado como pobre, y por último $0.5 > \alpha$ es Inaceptable. (Cronbach L.J., 1951)



4.2.1 LIDERAZGO PERCIBIDO

Para llevar a cabo la medición de esta variable se ha empleado una escala validada de evaluación del Liderazgo Percibido desde el punto de vista de Berger y colaboradores (Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M. y Soria, 2013) . La escala está compuesta por 8 ítems de tipo Likert¹⁰ de rango¹¹ de 4 y 5 puntos, siendo 1: “Muy en desacuerdo” y 5: “Muy de acuerdo”. En este análisis y medición se recogen cualidades del Liderazgo como la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y el carisma.

La correspondencia de las cualidades mencionadas con las preguntas planteadas en el cuestionario es la siguiente: La cuestión 7: “*Desarrolla formas de motivarnos*” ($\alpha = 0.878$) hace referencia a la motivación aspiracional; La cuestión 9: “*Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo*” ($\alpha = 0.878$) hace mención al carisma; La cuestión 10: “*Se preocupa de formar a aquellos/as que lo necesitan*” ($\alpha = 0.878$), está relacionada con la consideración individualizada y la cuestión 13: “*Fomenta el uso de la inteligencia para superar obstáculos.*” alude a la estimulación intelectual. ($\alpha = 0.876$).

Para cada una de las cuestiones, al igual que para el cuestionario en su conjunto, los valores mostrados del coeficiente Alfa de Cronbach (α) han sido obtenidos mediante su cálculo con el complemento de “XRealStats”, y la función de “Internal Consistency Reliability”, en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.

La validez interna¹² del cuestionario viene determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.884, que, en base al criterio de Nunnally (Nunnally, J.C. and Bernstein, 1994) indica que es de elevada fiabilidad.

4.2.2 COHESIÓN

En su análisis y estudio se ha utilizado la subescala del Cuestionario de Ambiente Grupal (GEQ) de Carron y colaboradores (Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, 1985) , cuya versión en castellano ha sido validada por Iturbide y colaboradores (Iturbide, L. ., Elosua, P. y Yanes, 2010). La escala se compone de 5 ítems con formato Likert de rango 4 y 5 puntos donde 1 corresponde a “Muy en desacuerdo” y 5: “Muy de acuerdo”. En este apartado se encuentran ítems tales como la cuestión 16: “*Todos los miembros de la unidad asumimos nuestra parte de responsabilidad cuando un objetivo no es alcanzado.*” $\alpha = 0.882$, que hace referencia a la asunción de responsabilidades para con el grupo.

Cabe señalar que la versión original del GEQ de Carron y colaboradores fue diseñada para la evaluación de la cohesión de equipos deportivos y no unidades militares. En este sentido, se ha adaptado la terminología para tratar la situación particular de análisis. Así, se hace referencia a Unidad y/o agrupación militar en vez de equipo deportivo.

Para cada una de las cuestiones, al igual que para el cuestionario en su conjunto, los valores mostrados del coeficiente Alfa de Cronbach (α) han sido obtenidos mediante su cálculo con el complemento de “XRealStats”, y la función de “Internal Consistency Reliability”, en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.

La validez interna del cuestionario viene determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.888 que, en base al criterio de Nunnally y colaboradores (Nunnally , J.C. and Bernstein, 1994) indica que es de elevada fiabilidad.

¹⁰ Se trata de una escala de calificación utilizada para cuestionar al individuo sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una afirmación. Está especialmente diseñada en la medición de comportamientos, reacciones y actitudes del individuo.

¹¹ Amplitud dentro de la escala Likert para evaluar cada ítem.

¹² Los instrumentos empleados en alguna medición de este tipo pueden validarse de una forma indirecta en base a la relación que enseñen los ítems que forman parte de la escala; en otras palabras, la existencia de una interrelación entre las preguntas es el método que proporciona la validación ante la ausencia de un patrón de referencia.



4.2.3 PROACTIVIDAD

Para el análisis de esta variable se ha recurrido a la Escala de Comportamientos Proactivos de Belschak y Den Hartog. (Belschak, F. D., & Den Hartog, 2010) Como se ha mencionado anteriormente, el concepto de proactividad se refiere al extenso conjunto de acciones y conductas que nacen del propio individuo y tienen una clara orientación hacia el cambio, con la finalidad de influir en el ambiente en la consecución de las metas que van desde lo individual hasta lo grupal.

En ese sentido los autores han clasificado las acciones proactivas en base al alcance que se pretenda alcanzar por parte del individuo. Esta clasificación nuevamente pasa por lo individual, grupal hasta el nivel organizacional. Es por ello que en la confección de la herramienta de análisis de estos comportamientos los autores optaron por su división en categorías:

- i) Comportamientos proactivos orientados a la organización, centrados en la contribución para alcanzar el objetivo común.
- ii) Comportamientos proactivos orientados a los demás, dirigidos a fomentar la colaboración entre los miembros de la organización, y con ello, el trabajo en equipo.
- iii) Comportamientos proactivos orientados a uno mismo, focalizados en la mejora del rendimiento propio del individuo.

El cuestionario elaborado para evaluar los comportamientos proactivos cuenta con 11 ítems que abarcan cada una de las categorías de la proactividad. Cabe señalar que en la redacción de los 11 ítems se ha adaptado nuevamente la terminología. Se presenta en un formato Likert de 5 puntos y rango 4, donde se abarca desde 1: "Muy en desacuerdo" hasta 5: "Muy de acuerdo".

Para las conductas proactivas orientadas a la organización se encuentran las cuestiones 20-22, destacando la cuestión 22: "*Optimizo la distribución de mi trabajo para ayudar a que la unidad logre sus metas.*" ($\alpha = 0.876$), donde se aprecia la esencia en la contribución del individuo para la consecución en los objetivos de la organización.

Las cuestiones 23-26 están orientadas al comportamiento proactivo hacia los demás. En concreto, la cuestión 24: "*Colaboro con las tareas de mis compañeros, aunque no esté obligado a hacerlo.*" ($\alpha = 0.878$) refleja ese espíritu en la formación de lazos entre compañeros que se convierte en un valor añadido para la organización.

Las cuestiones 27-30 están orientadas al comportamiento proactivo hacia uno mismo. En ellas se plantean las diferentes perspectivas del progreso personal y de su rendimiento. Cabe destacar la cuestión 27: "*Busco nuevos modos de realizar mi trabajo para ser más eficiente.*" ($\alpha = 0.877$), que hace referencia a la iniciativa y capacidad de reinventarse sobre el trabajo habitual donde en la gran mayoría de casos se automatiza, y el individuo abandona la búsqueda de procesos más eficientes.

Para cada una de las cuestiones, al igual que para el cuestionario en su conjunto, los valores mostrados del coeficiente Alfa de Cronbach (α) han sido obtenidos mediante su cálculo con el complemento de "XRealStats", y la función de "Internal Consistency Reliability", en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.

La validez interna del cuestionario viene determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.877, que, en base al criterio de Nunnally (Nunnally, J.C. and Bernstein, 1994) indica que es de elevada fiabilidad.



4.2.4 MADUREZ PARA CEDER PODER

Para el análisis y medición de la madurez para ceder poder se ha recurrido al modelo propuesto por Hersey y colaboradores donde se distinguen dos aspectos diferenciados: la madurez psicológica y la madurez hacia el trabajo (Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, 1996). Estos mismos autores indicaron que la medición de este concepto bajo su modelo práctico está diseñada para gerentes de personal.

El objetivo del cuestionario es poder dilucidar el nivel de madurez en los integrantes de cualquier grupo de trabajo. La madurez psicológica puede definirse como la voluntad de una persona en la gestión de su comportamiento en relación a una responsabilidad. Por otro lado, la madurez hacia el trabajo se refiere a la habilidad de esa misma persona en la realización de la forma más eficaz de una tarea particular.

Dentro de este patrón de comportamiento en la madurez, los estudios han señalado que se pueden encontrar dos componentes: el comportamiento directivo y el comportamiento de apoyo (Blanchard, 2001). El comportamiento directivo potencia la competencia entre los individuos y se centra en dar respuesta a éstos sobre el qué hacer, cómo y cuándo. Dicho comportamiento también se encarga de llevar a cabo un seguimiento del rendimiento y de proporcionar la corrección o retroalimentación necesaria en base a los resultados. Por otro lado, el comportamiento de apoyo se centra en estimular el compromiso adquirido por los colaboradores a nivel individual, así como en la potenciación de su iniciativa y actitudes favorables hacia la meta establecida. Este comportamiento es visible en el incentivo de la resolución personal de los problemas y el fomentar e incluir a otros individuos en la toma de decisiones, algo de especial interés dentro del estudio de este trabajo.

Teniendo en cuenta estos comportamientos, dichos autores desarrollaron una clasificación con estilos diferentes en función de la dirección y apoyo que ofrece el líder, con el nivel de involucración del resto de individuos en la toma de decisiones.

Para la confección del cuestionario para evaluar el nivel de madurez para ceder poder se ha adaptado nuevamente la terminología. El cuestionario cuenta con 10 ítems, que abarcan cada una de las categorías de la madurez para ceder poder. Se presenta en un formato Likert de 8 puntos, y rango 7, donde se abarca desde 1: con una baja coincidencia con la afirmación del ítem hasta 8: con una alta coincidencia en la conducta, pasando por 4 que supone una moderada coincidencia con el ítem.

Un ejemplo de ítem que evalúa la madurez hacia el trabajo es la cuestión 33: "*Iniciativa para resolver problemas relacionados con su trabajo*" ($\alpha = 0.791$) que hace referencia a esa habilidad para reinventarse y aportar soluciones que pasen por considerar todas las opciones, independientemente de qué parte del escalafón provengan.

Como ejemplo de ítem que evalúa la madurez psicológica se encuentra el referente que interesa a la perspectiva del trabajo en la cuestión 36: "*Voluntad para asumir responsabilidades respecto a su trabajo*", ($\alpha = 0.801$) puesto que se hace referencia a esa capacidad de asumir responsabilidad por parte del individuo donde se implique proceso en la delegación de poder, tanto en el hecho de ceder esa capacidad como el de recibirla.

Para cada una de las cuestiones, al igual que para el cuestionario en su conjunto, los valores mostrados del coeficiente Alfa de Cronbach (α) han sido obtenidos mediante su cálculo con el complemento de "XRealStats", y la función de "Internal Consistency Reliability", en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.

La validez interna del cuestionario viene determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach (α) de 0.822, que, en base al criterio de Nunnally (Nunnally, J.C. and Bernstein, 1994) indica que es de elevada fiabilidad.



4.3 PROCEDIMIENTO

En la realización del muestreo se procuró provocar el menor impacto posible sobre el ritmo diario de trabajo de las diversas unidades. Así, se decidió aprovechar la formación de la mañana para lista de ordenanza, que es el momento en el que todo el regimiento se encuentra reunido en un mismo lugar.

El martes, día 5 de Octubre de 2021, a las 07:45, se procedió como sigue: tras la lectura de la orden del día y servicios del REW31, con la autorización del Jefe del REW31, el Coronel D. Francisco Javier Fernández Conde, se comenzó a exponer a través de la megafonía la necesidad en la colaboración de los integrantes de la unidad para la realización del cuestionario confeccionado para la medición del Liderazgo en la Unidad, accesible como formulario de Google.

De esta manera, tras una breve introducción sobre el título del presente trabajo se expusieron los objetivos de la investigación, así como la metodología a seguir. En ese sentido, se explicó que el estudio incluía la realización de dicho cuestionario por parte de los integrantes del REW31, para posteriormente, y tras realizar un análisis estadístico, reflexionar acerca de la relación obtenida.

En esta explicación se insistió en que la realización del cuestionario era completamente anónima, por lo que se animó a responder con total sinceridad. De igual manera se indicó que todas y cada una de las respuestas serían tratadas con la más absoluta confidencialidad y únicamente con fines académicos, de los que se puede extraer un posible beneficio para el REW31 en su futuro.

También se debe señalar el compromiso adquirido por mi persona en hacer llegar los resultados de este estudio a todo aquel integrante de la unidad que lo requiriese, a través de la figura del tutor militar el Comandante D. Eduardo Lobo Almazán.

A continuación, se comenzó la distribución del enlace para la realización del cuestionario en cascada y por vía de mandos orgánica, bien a través de correo electrónico o por la aplicación WhatsApp. Se optó por este formato con el fin de facilitar lo máximo posible su difusión, realización y accesibilidad.

A partir de aquí se dejó una ventana lo suficientemente amplia para su contestación, que abarcó hasta el viernes 8 de Octubre de 2021, a las 12:00. Al final de este intervalo de tiempo, las respuestas de todos los cuestionarios llevados a cabo por la muestra a través del correspondiente formulario de Google creado para este estudio se recogieron y clasificaron en un matriz de datos (**Anexo III**) para seguidamente realizar sobre ellas el análisis estadístico pertinente. Además, se recopilaron y analizaron los diversos datos gráficos por cada uno de los ítems del cuestionario. (**Anexo II**).

Para el análisis estadístico descriptivo de los resultados obtenidos y su posterior estudio de regresión lineal se ha empleado la herramienta de *Análisis de Datos* del programa Microsoft Excel. Para el cálculo del Alfa de Cronbach (α) así como para establecer el grado de correlación entre las variables (p) se ha empleado el plugin de *Real Statistics* para Excel. Se consideran correlaciones estadísticamente significativas aquellas correlaciones con un p-valor menor a 0.05 para NC=95% con la finalidad de aceptar o rechazar las hipótesis establecidas en el trabajo.



4.4 RESULTADOS

La relación entre el Liderazgo Percibido, Cohesión, Proactividad y Madurez para ceder poder se ha llevado a cabo mediante la interpretación de resultados correspondientes al cuestionario, con técnicas de análisis estadístico descriptivo. También se ha realizado un análisis de regresión lineal simple sobre la relación existente de las variables psicológicas objeto del estudio así como el correspondiente análisis de varianza.

En última instancia se analiza la relación entre cada una de estas variables como se puede apreciar en la tabla 1:

Medias, Desviaciones típicas y Coeficiente de Correlación de Pearson (r).							
VARIABLES	X	$\hat{\sigma}$	Rango	LP (r)	CO (r)	PRO (r)	MA (r)
Liderazgo Percibido (LP)	3.6943	0.6323	1-5	1	0.2920	0.3975	0.3108
Cohesión (CO)	3.4398	0.5440	1-5	-	1	-	-
Proactividad (PRO)	4.0892	0.5407	1-5	-	-	1	-
Madurez para ceder poder (MA)	6.4858	0.7455	1-8	-	-	-	1

Tabla 1. Medias (\bar{X}), Desviaciones típicas ($\hat{\sigma}$) y Coeficiente de Correlación de Pearson (r). (Elaboración propia)

El coeficiente de correlación de Pearson r_{XY} entre dos variables X e Y se calcula mediante la expresión (*The Correlation Coefficient: An Overview. Anal Chem. 36:41-59*):

$$r_{XY} = \frac{\sum_i^K (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{[\sum_i^K (X_i - \bar{X})^2 (Y_i - \bar{Y})^2]^{1/2}} = \frac{S_{XY}}{\sqrt{S_{XX}S_{YY}}}$$

donde K es el tamaño de la muestra y \bar{X} es la media de la variable en la muestra definida por $\bar{X} = \frac{1}{K} \sum_i^K X_i$ (análogo para \bar{Y})

El coeficiente de correlación de Pearson señala la tendencia en la asociación lineal entre variables. Además indica también el grado de fortaleza en su vínculo. El valor del coeficiente puede variar entre -1 y +1. Si $r_{XY} = 0$. significa que no existe relación entre las variables. Si r_{XY} toma un valor positivo, significa que las variables varían en la misma dirección. Sin embargo, cuando se trata de un valor negativo significa que varían en dirección opuesta.

Hay que señalar que el coeficiente de correlación de Pearson no se debe interpretar como una relación de causa a efecto. En el caso donde dos variables posean una relación de covarianza y tiendan en simultáneo a ser altas o bajas, no quiere decir que una variable sea causa de la otra, y a pesar de que así fuera, el coeficiente de correlación, en este caso de Pearson, no es motivo suficiente para argumentar la causalidad. A pesar de que no pueda justificar una relación causa-efecto, sí que puede ser empleado para justificar una propuesta en formato de hipótesis, puesto que argumentar la causalidad en este tipo de relaciones entre variables de forma categórica es bastante complejo. Para ello sería necesario excluir el resto de explicaciones sobre la variable; pero sí que se puede afirmar que la correlación expresa asociación de hecho.



Antes de comenzar a interpretar un coeficiente de correlación se debe comprobar si ha sido casual, es decir, si es o no estadísticamente significativo, para seguidamente valorar su magnitud. Es por ello que se debe descartar el factor de azar como argumento de la correlación establecida entre variables, la correlación es un hecho poco probable que tenga su explicación en un error muestral en el caso de que no exista relación entre las variables analizadas.

La correlación estadísticamente significativa establece que en una muestra similar se encontraría una correlación entre las variables diferente de cero, pero no tiene por qué ser de la misma magnitud, es decir, se puede justificar y extrapolar el hecho de la correlación, aunque no la magnitud de la misma.

Los límites convencionales para descartar el azar suelen establecerse en el 5%, también conocido como nivel de confianza. Se afirma que una correlación es estadísticamente significativa cuando el hecho pudiera justificarse en base a aspectos aleatorios únicamente en cinco (o menos) ocasiones sobre cien.

En el momento que se determina que el coeficiente es estadísticamente significativo, el valor de la correlación oscilará como ya se ha mencionado entre 0 y 1, positivo o negativo. En torno al valor de $r = 0.30$ se considera una magnitud elevada desde el punto de vista de las Ciencias Sociales, puesto que suelen ser valores bajos por la ausencia de precisión en las medidas, como es el caso de los test. También otros factores a tener en cuenta son las circunstancias que rodean a la aplicación de estas herramientas, puesto que la propia muestra puede mostrar evidencias de falta de interés, o respuestas rápidas.

Una de las formas de evaluar la magnitud del coeficiente de correlación se basa en elevarlo al cuadrado, obteniendo lo que denominamos como coeficiente de determinación que establece la proporción de variabilidad común.

Como se aprecia en la Tabla 1, el Liderazgo Percibido presenta una relación directa y estadísticamente relevante con las puntuaciones correspondientes a la Cohesión ($r = 0.2920$; $p < 0.01$). Como se puede observar se trata de una correlación que prácticamente alcanza la cifra $r = 0.3$ que, de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se considera una magnitud elevada en el ámbito de las Ciencias Sociales. Esto refleja un ajuste adecuado a los parámetros del modelo de hipótesis expuesto, por lo que sería aceptable establecer, en relación con la hipótesis del estudio, que un aumento en una de las variables supone un aumento de la otra

Regresión Liderazgo Percibido - Cohesión

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.291987782
Coeficiente de determinación R²	0.085256865
R² ajustado	0.080880104
Error típico	0.606233958
Observaciones	211
P(T<=t) una cola	1.81373E-07

Tabla 2: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Cohesión. (Elaboración propia)

La tabla 2 muestra el análisis de regresión lineal simple y varianza entre Liderazgo Percibido y Cohesión.



Mediante el diagrama de dispersión presentado en la figura 4 se puede evidenciar gráficamente la correlación entre ambas variables, donde se obtiene la correspondiente recta de regresión. De este análisis se obtiene que el Liderazgo percibido predice la madurez ($R^2 = 0.0853$, $p < 0.01$) a un nivel de confianza del 95 %.

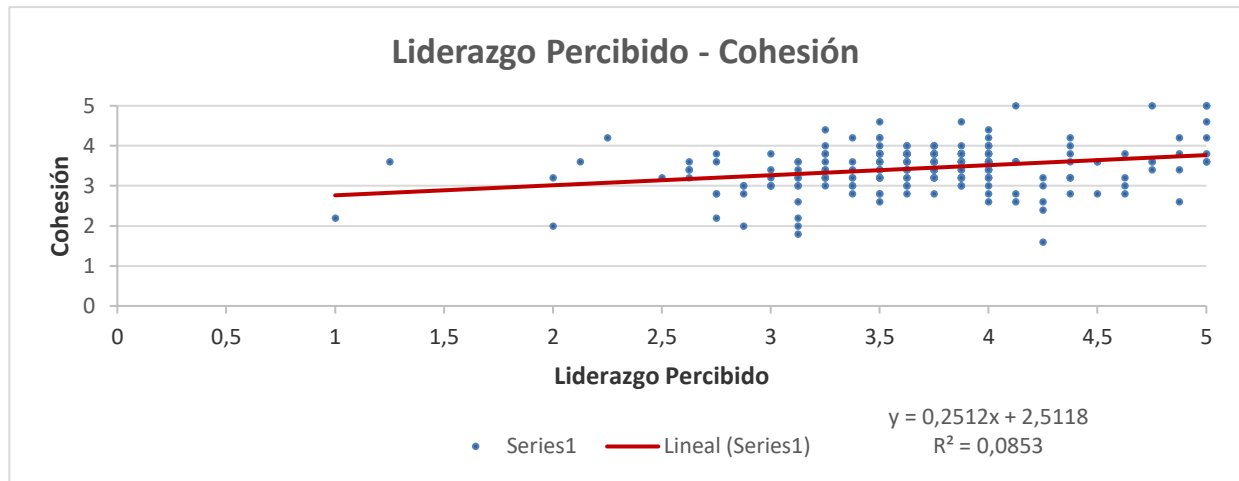


Figura 4: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Cohesión. (Elaboración propia)

Desde el Liderazgo Percibido la mayor relación directa con las variables analizadas se corresponde a la puntuación que proviene del análisis de la Proactividad, ($r = 0.3974$; $p < 0.01$) y que siendo estadísticamente relevante se trata de una correlación que supera el valor $r = 0.3$ considerado reseñable en el ámbito de las Ciencias Sociales. Este resultado indica que, nuevamente, se cumple la expectativa expresada en los parámetros del modelo de hipótesis planteado, por lo que sería aceptable establecer, en relación con la hipótesis del estudio, que un aumento en una de las variables supone un aumento de la otra.

Regresión Liderazgo Percibido - Proactividad

Estadísticas de la regresión	
Coeficiente de correlación múltiple	0.397463156
Coeficiente de determinación R^2	0.15797696
R^2 ajustado	0.153948142
Error típico	0.581637859
Observaciones	211
P(T<=t) una cola	1.87536E-16

Tabla 3: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Proactividad. (Elaboración propia)



La figura 5 muestra el correspondiente diagrama de dispersión donde se puede evidenciar gráficamente la correlación entre las variables y la recta de regresión lineal correspondiente. De este análisis se obtiene que el Liderazgo percibido predice la madurez ($R^2= 0.158$, $p < 0.01$) a un nivel de confianza del 95 %

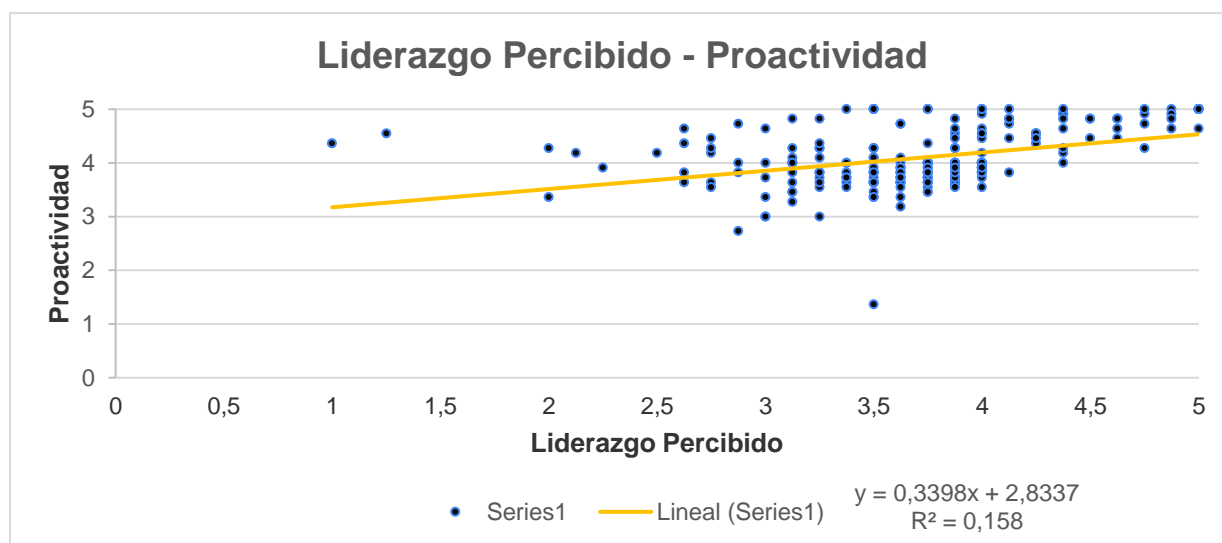


Figura 5: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Proactividad. (Elaboración propia)

En último lugar desde el Liderazgo Percibido hay relación directa, estadísticamente relevante, con la puntuación arrojada por la Madurez para ceder poder ($r = 0.310815135$; $p < 0.01$) que supera la cifra que se considerada relevante en el ámbito de las Ciencias Sociales, $r = 0.3$.

Regresión Liderazgo Percibido - Madurez

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0.310815135
Coeficiente de determinación R^2	0.096606048
R^2 ajustado	0.092283589
Error típico	0.602461459
Observaciones	211
P(T<=t) una cola	1.3881E-118

Tabla 4: Análisis de Regresión y Varianza entre Liderazgo Percibido y Madurez. (Elaboración propia)

En este caso también concuerdan los datos obtenidos con la expresada en los parámetros del modelo de hipótesis planteado. (Tabla 4) De este análisis se obtiene que el Liderazgo percibido predice la madurez ($R^2= 0.0966$, $p < 0.01$) a un nivel de confianza del 95 %.



Así, sería aceptable establecer, en relación con la hipótesis del estudio, que un aumento en una de las variables supone un aumento de la otra. El diagrama de dispersión presentado en la figura 6 evidencia gráficamente la correlación entre las variables.

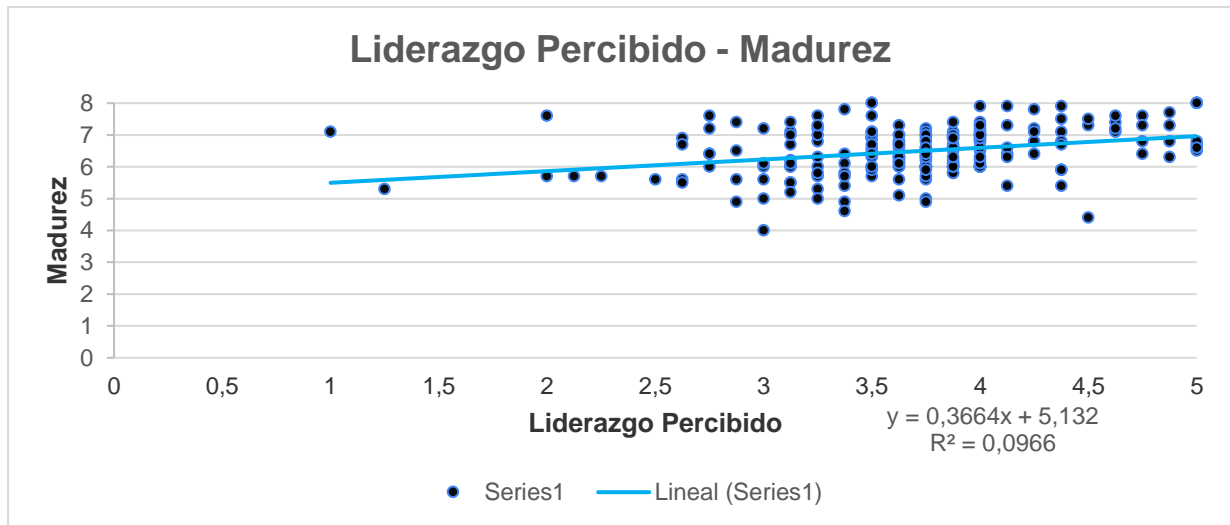


Figura 6: Diagramas de Dispersión Correlación de Pearson Liderazgo Percibido – Madurez. (Elaboración propia)



5. CONCLUSIONES

5.1 DISCUSIÓN

En base al propósito principal planteado en este trabajo, la medición del Liderazgo 2035 en una unidad de Guerra Electrónica, se debe señalar que se ha encontrado un resultado significativamente positivo, y estadísticamente significativo, en el conjunto de las variables estudiadas.

Este resultado está de acuerdo con la postura de ciertos autores y sus respectivas investigaciones, que apuntan a la potenciación del Liderazgo y su relación positiva en el aumento de la Cohesión Grupal (Pillai, R. y Williams, 2004). casos donde también se puede confirmar la relación, y la influencia del liderazgo sobre el compromiso entre los integrantes de unidades de emergencias (Bass, 1996). Este hecho está de acuerdo con la importancia de potenciar la cohesión, a través del Liderazgo, mostrada en las investigaciones llevadas a cabo en el ámbito de las unidades de emergencias (García-Guiu López, C., Molero Alonso, F., Moya Morales, M. y Moriano León, 2015) .

En la aplicación a unidades militares, se encuentra su importancia en los estudios llevados a cabo, donde se resalta su relación positiva con el rendimiento individual y grupal, bienestar, y preparación (Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, 1999). Desde la línea de investigación seguida en el estudio de la cohesión en el ejército canadiense (Ahronson, A. y Cameron, 2007), bajo la perspectiva del Modelo Conceptual de Cohesión de Carron (Carron, 1982), se resaltó la importancia que supone la cohesión en la satisfacción en el trabajo y la reducción de estrés.

En el estudio llevado a cabo sobre las tripulaciones de carros de combate en el ejército israelí, se concluyó que existía un efecto notable del estilo de liderazgo sobre el rendimiento, a través de la cohesión. Además también es reseñable la influencia ejercida por el liderazgo sobre la eficacia colectiva (Jung, D. I. y Sosik, 2002), el rendimiento en la instrucción militar (Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, 2003) y el rendimiento en equipo (Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. y Spangler, 2004).

A pesar de que la correlación mostrada entre liderazgo y cohesión ($r = 0.2920$) puede ser considerada elevada al encuadrarse dentro del ámbito de las ciencias sociales, se debe prestar atención a las conclusiones mostradas por otros trabajos en la misma línea de investigación. Así, Arthur y colaboradores (Arthur, C., Callow, N., Hardy, J., Hardy, L. y Smith, 2009) se refieren a la ineficacia parcial del cuestionario empleado en la medición del estilo de liderazgo analizado.

Con respecto a la proactividad, al mostrarse también una relación concuerdan los resultados propios con la postura de autores que relacionaban aspectos como la iniciativa personal, (Herrmann, D. y Felfe, 2013), conducta innovadora (Michaelis, B., Stegmaier, R. y Sonntag, 2010) con el liderazgo.

De la misma manera se puede argumentar un ajuste bastante acertado en la aplicación de la Escala de Comportamientos Proactivos de Belschak y Den Hartog, (Belschak, F. D., & Den Hartog, 2010) en la medición de esta variable con respecto al Liderazgo a la hora de confeccionar el cuestionario para una unidad de guerra electrónica.

Así pues, se puede justificar la idea expresada sobre la motivación, compromiso y asunción de responsabilidades más allá de las impuestas (Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, 2017), que, a la luz de estos resultados, quedan estrechamente relacionadas con la potenciación del Liderazgo 2035, confirmándose así como valor estratégico añadido en el Entorno Operativo 2035.

Dentro de esta relación con el Liderazgo, en particular, se deben destacar los aspectos que definen la variable en cuanto a la habilidad de asumir obligaciones, la toma responsable de decisiones con la consideración de las necesidades personales y la asunción de las consecuencias derivadas de las propias acciones de cada uno como individuo. Estos aspectos son especialmente relevantes por la estrecha relación que guardan con el desarrollo del concepto de Mission&Command, que es uno de los pilares del Liderazgo 2035 (**Figura 2**) y a su vez, con el concepto de la experiencia.



Es determinante considerar el factor de la experiencia, puesto que puede jugar un papel favorable en la sinergia existente entre la madurez y el liderazgo, o, por el contrario, puede actuar en detrimento de esa relación. Esto es debido a que la experiencia puede generar una errónea sensación de seguridad en conocer aquello a lo que se enfrenta el individuo, en base a situaciones similares previas, descartando indicios por el desconocimiento de la importancia que acarrearán. A pesar de ello, siempre ha sido un buen referente ante la toma de decisiones, pero ante las características del entorno operativo 2035, debe de ser tratada con cautela. Esto es debido a que la vigencia de los hechos en los que se fundamenta puedan ser cuestionables en el momento de su aplicación. (España. Ministerio de Defensa, 2019)

Así pues, la experiencia en este caso puede actuar en detrimento del desarrollo de la madurez, donde las creencias preestablecidas y prejuicios se encuentran asentados en la forma de ejercer el mando; y que se asienta sobre la base de prestar mayor atención a la información que permite apoyar el juicio fijado con anterioridad, descartando aquella información que lo cuestiona o contradice.

Por lo tanto se muestra como aceptable el haber aplicado en este análisis la concepción de la madurez desarrollada sobre los aspectos del trabajo y psicología, y sus respectivas herramientas de análisis (Hersey, P. y Blanchard, 1982).

5.2 CONCLUSIONES

En este trabajo se ha llevado a cabo una medición, con carácter estadístico, de la relación existente entre las variables psicológicas de la cohesión, proactividad y la madurez para ceder poder que definen el concepto del Liderazgo dentro de la Fuerza 2035.

Se ha comenzado por realizar una extracción y análisis de las características propias del Liderazgo 2035, que permiten comprender la importancia de este concepto dentro de la Fuerza 2035. Además, para situar el plan de transformación de las Fuerzas Armadas hacia la Fuerza 2035, se ha recurrido a situar cronológicamente los planes que precedieron.

Posteriormente y tras el análisis de dichas características, se han acotado y definido las principales variables psicológicas del Liderazgo 2035: cohesión, proactividad y madurez para ceder poder. Y en base a cada una de estas variables se han planteado cada una de las hipótesis, definiendo el efecto positivo previsto de la variable sobre el Liderazgo.

A continuación, se desarrolló una herramienta de medida, compuesta por diversos cuestionarios para cada una de las variables, que han demostrado su eficacia al ser testados previamente en otros estudios de índole similar. Estos cuestionarios han sido adaptados específicamente debido a la particularidad del muestreo de evaluación, compuesto por militares encuadrados en el REW-31. Todo ello reflejado en una matriz de datos.

Tras la aplicación de la herramienta de medida, y en base a la matriz de datos se ha podido llevar a cabo su estudio mediante la aplicación de metodología encuadrada en el ámbito de la estadística descriptiva mediante el complemento de "XRealStats" en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019.

La evaluación de la validez de los resultados obtenidos se ha llevado a cabo mediante el análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido mediante la funcionalidad de "Internal Consistency Reliability", también en la aplicación de Microsoft Office Excel 2019. Con la comprobación de su validez se procedió a su análisis y comparación con estudios previos en relación con la temática objeto del trabajo, y de cada una de las variables psicológicas.

Teniendo en consideración la hipótesis planteada con respecto a la Cohesión, y el Modelo Conceptual de Cohesión de Carron (Carron, 1982), de la investigación presentada se confirma que existe una marcada relación directa y de carácter positivo entre la Cohesión y el Liderazgo Percibido. Se cumple así con la prerrogativa de H1.

En lo que a la Proactividad se refiere, se puede confirmar la existencia de una relación directa y con tendencia positiva con el Liderazgo, siendo la variable con mayor correlación mostrada ($r = 0.397463156$). Se puede justificar la confirmación de la hipótesis H2.



En último lugar, el análisis de la Madurez para ceder poder muestra una relación directa y de carácter positivo con el Liderazgo, a un nivel elevado con una correlación de $r = 0.310815135$. De esta manera, con los resultados arrojados por el cuestionario, se reafirma la hipótesis planteada, H3, en su relación con el Liderazgo.

En lo que a limitaciones se refiere, se podría cuestionar si la representatividad de la muestra es óptima, pues podría verse afectada al presentar un porcentaje inferior al 10% de mujeres y, además, también debe de considerarse que se trata de una unidad con características muy singulares al extrapolarse al marco global del Ejército. Es por ello que se debe proceder con cautela a la hora de realizar una generalización de los resultados sobre otras unidades.

De la misma forma, se debe señalar el no haber descartado la posibilidad de que las conclusiones extraídas sobre los resultados puedan estar afectadas por sesgos, como es el caso de la deseabilidad social y profesional. Un hecho que significaría que la correlación obtenida no se correspondería a su asociación teórica.

5.2.1 LÍNEAS DE ACCIÓN FUTURA

Cómo línea de estudio futura, se propone plantear y analizar modelos de mayor complejidad para realizar las medidas de las variables psicológicas, así como la aplicación de un diseño longitudinal¹³ en los integrantes del REW31, que permita afinar y mejorar las conclusiones extraídas. En este sentido, es preciso llevar a cabo la implementación de aspectos presentes en otros cuestionarios enfocados al ámbito militar que sirvan para evaluar con mayor acierto las variables psicológicas estudiadas. Asimismo, un estudio a considerar en un futuro sería el análisis de la influencia que ejercen factores como los años de servicio o el género de los encuestados sobre el estudio de la correlación entre las variables psicológicas.

En ese sentido, es preciso señalar que el ejército español cuenta con el Cuestionario para la estimación del potencial psicológico de una Unidad (CEPPU-03) (García, J.M., Gutierrez, M.T. y Núñez, 2005). Este cuestionario se utiliza como herramienta para medir el estado anímico, individual y/o colectivo que proporciona a la Unidad confianza en el éxito de sus acciones. Dicho cuestionario señala la cohesión de unidad como uno de los factores que determina ese potencial psicológico, y es utilizado en el estudio de entidades de menor nivel (Montaño, Domínguez and Amador, 2005) Esta herramienta podría resultar interesante para llevar a cabo la medición de la cohesión militar, a pesar de que la entidad militar donde se ha aplicado sea de menor tamaño a la muestra del presente estudio, y de otra especialidad fundamental que se aleja de las Transmisiones, y, por ende, de la Guerra Electrónica.

¹³ Se trata de un estudio basado en la observación que, en base a datos cualitativos y cuantitativos, emplea acciones repetidas que proporcionan seguimiento sobre un muestreo extendido en el tiempo.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahronson, A. y Cameron, J. E. (2007) 'The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19(1), 9-25'.
- Arthur, C., Callow, N., Hardy, J., Hardy, L. y Smith, M. (2009) 'Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412.'
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003) 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.'
- Bass, B. (1985) 'Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.'
- Bass, B. (1996) 'A new paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Sciences, Leadership. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, Virginia.'
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993) 'The proactive component of organizational-behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.'
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010a) 'Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.'
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010b) 'Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.'
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M. y Soria, M. A. (2013) 'Psychometric Transformational, Properties of the Spanish Human System Audit Short-Scale of Leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(01), 367-376.'
- Blanchard, K. H. (2001) 'Situational Leadership II: The article, Sunrise, FL: The Ken Blanchard Companies.'
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985) 'The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.'
- Carron, A. V. (1982) 'Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4(2), 123-138'.
- Cronbach L.J. (1951) '16:297-334'.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. y Spangler, W. D. (2004) 'Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.'
- DuBrin, A. (2014) 'Proactive personality and behavior Productivity., for individual and organizational Northampton, MA, US: Edward Elgar Publishing'.
- Economía y sociedad 1968* (1968) *Revista de Fomento Social*. doi: 10.32418/rfs.1968.89.4047.
- Erikson, E. H. (1971) 'Identidad, juventud y crisis. Buenos Aires, Argentina: Paidós.'
- España. Ministerio de Defensa (2019) *Entorno operativo 2035 MINISTERIO DE DEFENSA*.
- Fatimah, S., Ferris, L., & Frese, M. (2016) 'Proactivity research: New directions and concepts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2016(1), 12840.'
- Festinger, L.; Schachter, S. & Back, K. (1950) 'Social pressures in informal groups. New York: Harper.'
- Fuerzas Armadas (2019) 'Fuerza 35', p. 84. *MINISTERIO DE DEFENSA*.
- Gallus, J. A. *et al.* (2013) 'Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members', *Military Psychology*, 25(6), pp. 588-601. doi: 10.1037/mil0000022.
- García-Guiu López, C., Molero Alonso, F., Moya Morales, M. y Moriano León, J. A. (2015) 'Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams.'
- García-Guiu López, C. (2014) 'Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa.', p. 169. Available at: <https://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>.
- García, J.M., Gutierrez, M.T. y Núñez, M. A. (2005) '¿Es posible medir la moral?. Un modelo operativo que intenta explicar esa compleja realidad. Madrid: Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado".'



Greenberger, E., Josselson, R., Knerr, C. y Knerr, B. (1975) 'The measurement and structure of psychosocial maturity. *Journal of Youth and Adolescence*, 4, 127-143.'

Greenberger, E. y Sørensen, A. B. (1974) 'Toward a concept of psychosocial maturity. *Journal of Youth and Adolescence*, 3, 329-358.'

Halpin, S. M. (2011) 'Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment', *Military Psychology*, 23(5), pp. 479–488. doi: 10.1080/08995605.2011.600138.

Hardy, L., Arthur, C., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I. y Allsopp, A. and Behaviors (2010) 'The relationship between transformational leadership Psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 20–32.'

Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, J. (2017) 'From Perspective, engagement to commitment: A new Performance, on the employee attitude-firm Journal, relationship. *International Leadership* 9(1), 3-29.'

Herrmann, D. y Felfe, J. (2013) 'Moderators of the Relationship Between Leadership Style and Employee Creativity: The Role of Task Novelty and Personal Initiative. *Creativity Research Journal*, 25(2), 172–181.'

Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson, D. E. (1996) 'Management of organizational behavior, utilizing human resources (7.ª ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.'

Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982) 'Management of organizational behavior. Utilizing human resources (4.ª ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.'

Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997) 'Frese, M., Fay, D., The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(2), 139-161'.

Iturbide, L. ., Elosua, P. y Yanes, F. (2010) 'Medidas de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482–488.'

Jes, A. (2020) 'Trabajo Fin de Grado Grado de implementación del mando orientado'.

Jung, D. I. y Sosik, J. J. (2002) 'Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.'

Kark, R., Karazi-Presler, T. and Tubi, S. (2016) 'Paradox and challenges in military leadership', *Monographs in Leadership and Management*, 8(October 2017), pp. 159–187. doi: 10.1108/S1479-357120160000008031.

Lobo Almazán, E. (2019) 'Universidad Nacional de Educación a Distancia Grado Universitario en Psicología Curso académico 2018-2019 TRABAJO FIN DE GRADO " Influencia del Líder Transformacional sobre la Cohesión , Iniciativa y Resiliencia en el Militar " Eduardo Lobo Almazán . Tuto'.

Loevinger, J. (1976) 'Ego development: Conceptions and theories. San Francisco, USA: Jopssey-Bass.'

MADOC (2019) 'CODE 01/19 Liderazgo 2035 en el ET', *CODE 01/19 Liderazgo 2035 en el ET*, (59), pp. 68–69. Available at: <http://www.redseguridad.com/revistas/red/059/index.html?#/6/>.

Michaelis, B., Stegmaier, R. y Sonntag, K. (2010) 'Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408–429.'

Montaño, J. M. G., Domínguez, M. T. G. and Amador, M. Á. N. (2005) '¿ES POSIBLE MEDIR LA MORAL? EL POTENCIAL PSICOLÓGICO Un Modelo Operativo que intenta explicar esa compleja realidad'.

Morales, F., Camps, E. y Lorenzo, U. (2012) 'Cuestionario de Madurez Psicológica. PSYMAS. Madrid, España: TEA Ediciones S.A.'

Morrison, E., & Phelps, C. (1999) 'Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.'

Nunnally, J.C. and Bernstein, I. H. (1994) 'The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.'

Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, N. A. (1999) 'A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57–83.'

Parker, S. K., & Collins, C. (2010) 'Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633- 662.'



Pillai, R. y Williams, E. (2004) 'Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 144–159.'

Selman, R. (1980) 'The growth of interpersonal understanding: Developmental and clinical analyses. New York, USA: Academic Press.'

Siebold, G. L. (1999) 'The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11(1), 5–26.'

Siebold, G. L. (2012) 'The science of military cohesion. En Salo, M. y Sinkko, R (Eds.) *The science of unit cohesion – its characteristics and impacts*. (pp. 45-64). National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää: Finland.'

Tornau, K., & Frese, M. (2013) 'Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62(1), 44-96.'


Weber, M. (1922) 'Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. Méjico: Editorial FCE.'



ANEXOS



ANEXO I

PROJECT CHARTER	 Centro Universitario de la Defensa Zaragoza		TRABAJO FIN DE GRADO		
Título:	Medición del Liderazgo 2035 en una unidad de guerra electrónica táctica		Fecha: 06/09/2021		
Project Leader:	Luis Miguel Jiménez Manrique		Localización: El Pardo (Madrid)		
Recursos personal:	Unidad Ligera de Guerra Electrónica del REW 31				
Equipo de proyecto:	Luis Miguel Jiménez Manrique				
Stakeholders:	Regimiento de Guerra Electrónica 31, Mando de Transmisiones, Academia General Militar.				
Descripción general del proyecto:					
Medición de las principales variables psicológicas del Liderazgo 2035, su relación					
Business case:					
<p>La continua evolución de los riesgos y amenazas en nuestro entorno más próximo han exigido que se procure conseguir una adaptación acorde. Así pues, queda expresado y aplicado a través de la Fuerza 35. Para ello es condición necesaria tener en consideración todas las variables y amplitud del campo de batalla, incluyendo así el ámbito cognitivo, y ciberespacial. La Fuerza 35 debe basarse principalmente en el factor humano de las personas con las que el líder trabaja. Por ende, se debe buscar el proporcionar respuesta a cuestiones tales como su motivación, la percepción de la realidad, el impacto de las tecnologías en su entorno profesional, sus valores y demás aspectos que guardan relación con las metas</p>					
Objetivos y requisitos del proyecto:					
<p>Se pretende realizar una medición y análisis en el liderazgo definido por la Fuerza 35, en base a dos de sus ideas principales; la elevada calidad del personal y a la tecnología avanzada. la relación existente entre las variables psicológicas de la cohesión, proactividad y la madurez para ceder poder que definen el concepto del liderazgo dentro de la Fuerza 2035; con el fin de medir las correlaciones entre ellas. Esperando obtener como resultado, aquellas características y factores que se deben potenciar para</p>					
Entregables e hitos:		Fecha inicio:	Fecha fin:		Fecha fin:
Proyecto		06/09/2021	11/01/2021	M4	Aplicación de las herramientas 04/10/2021
M1	Definición de objetivos, alcance y		20/09/2021	M5	Recopilación de datos 08/10/2021
M2	Propuesta de proyecto		24/09/2021	M6	Análisis de resultados 12/10/2021
M3	Desarrollo de la metodología		27/10/2021	M7	Reflexión y Conclusiones 15/10/2021
Riesgos de alto nivel:					
<p>Las principales complicaciones que pueden surgir en cuanto al proyecto, son relativas a los posibles resultados sesgados que puede arrojar la aplicación de las herramientas de análisis, cómo test o encuestas. Debido a la preciso de las variables a analizar, o por la posibilidad de encontrarse con una confiabilidad negativa.</p>					



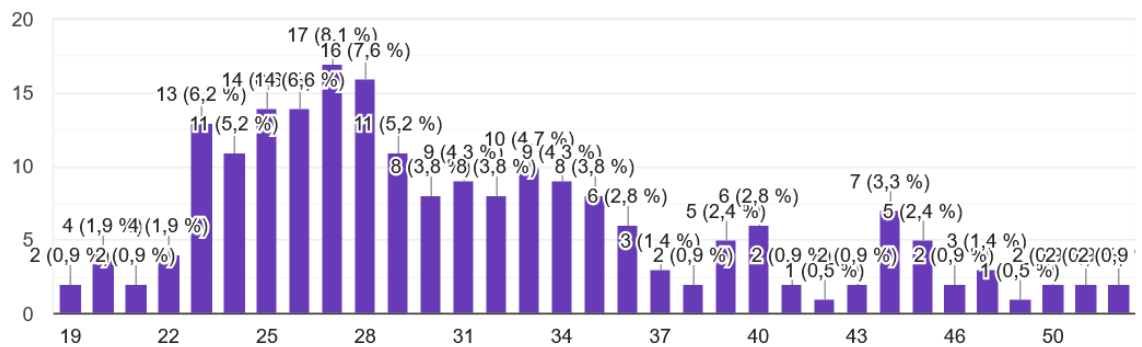
ANEXO II

Resultados por preguntas y Gráficos

DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

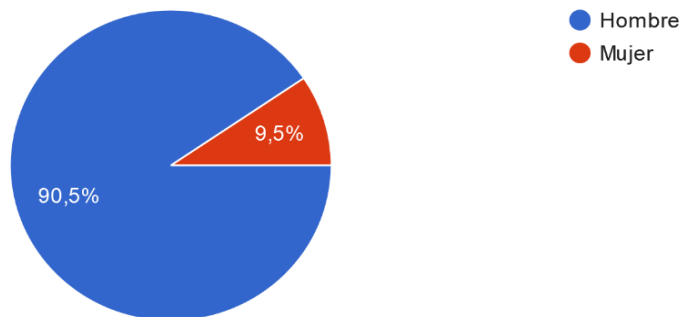
1. ¿Cuántos años tienes?

211 respuestas



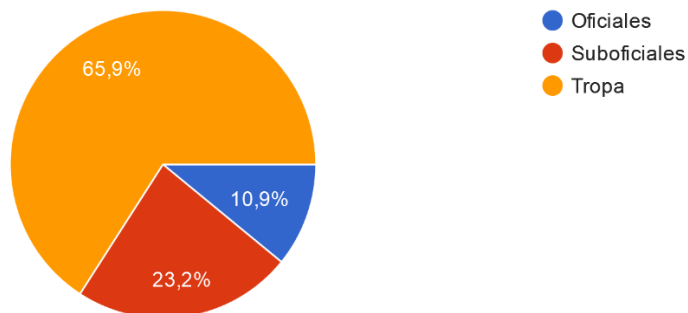
2. Género.

211 respuestas



3. Escala.

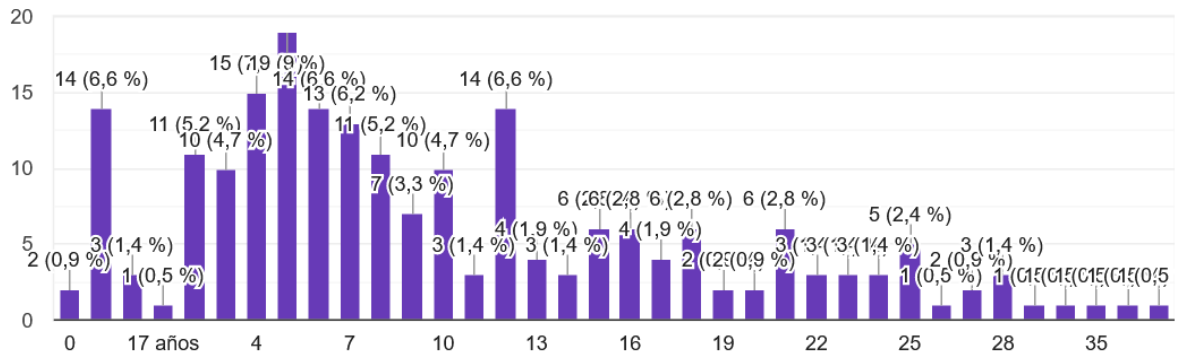
211 respuestas





4. Años completos de servicio en el EJÉRCITO DE TIERRA.

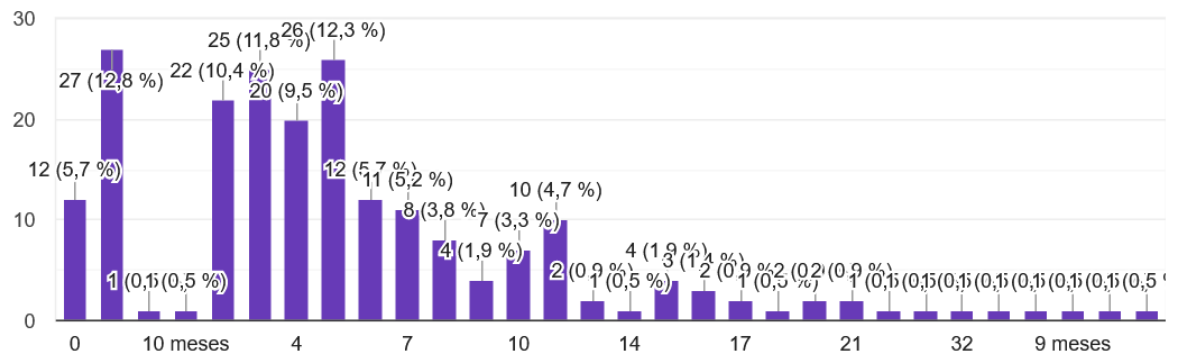
211 respuestas



5. Años completos de servicio en el REW-31.

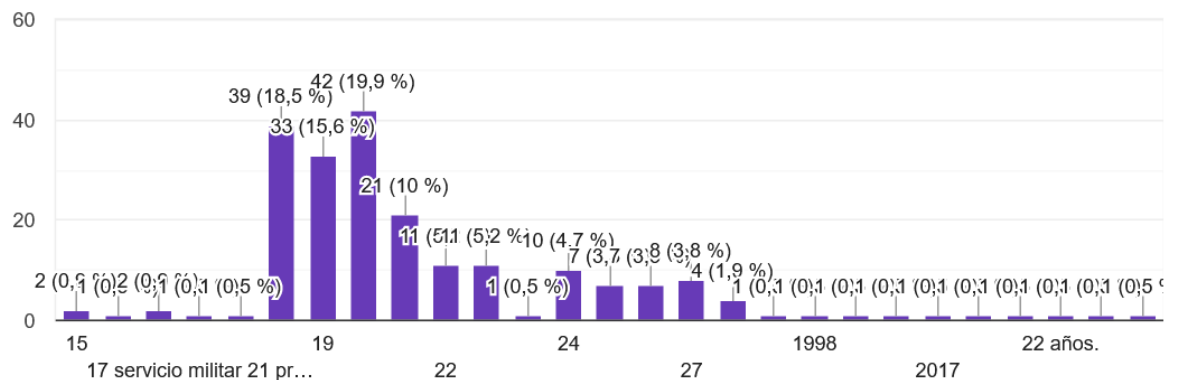


211 respuestas



6. ¿A qué edad ingresaste en las Fuerzas Armadas?

211 respuestas

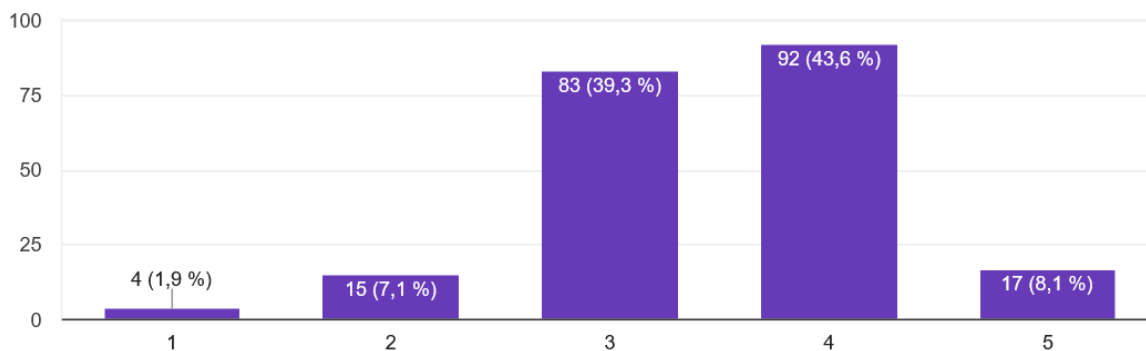




Liderazgo percibido.

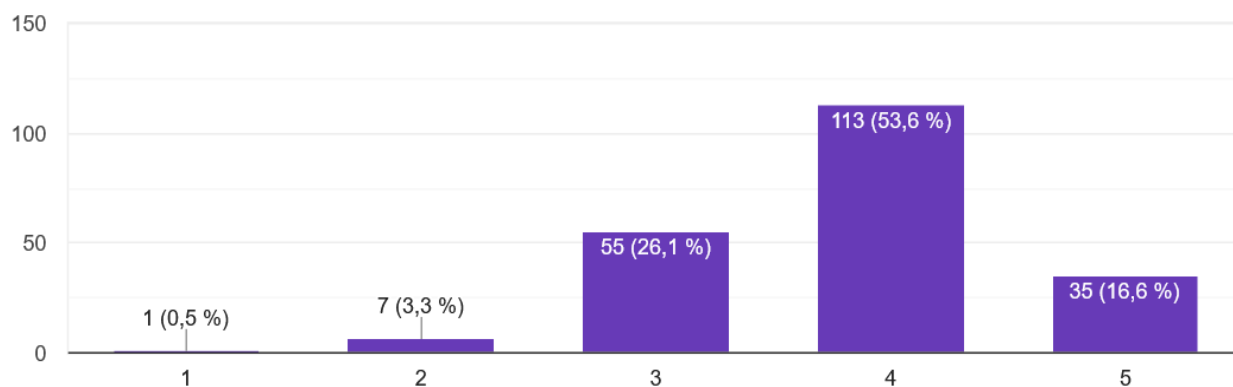
7. Desarrolla formas de motivarnos.

211 respuestas



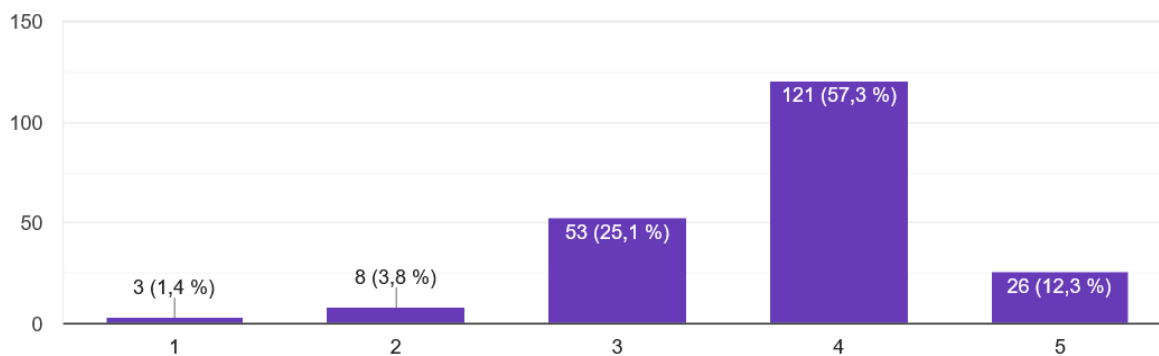
8. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.

211 respuestas



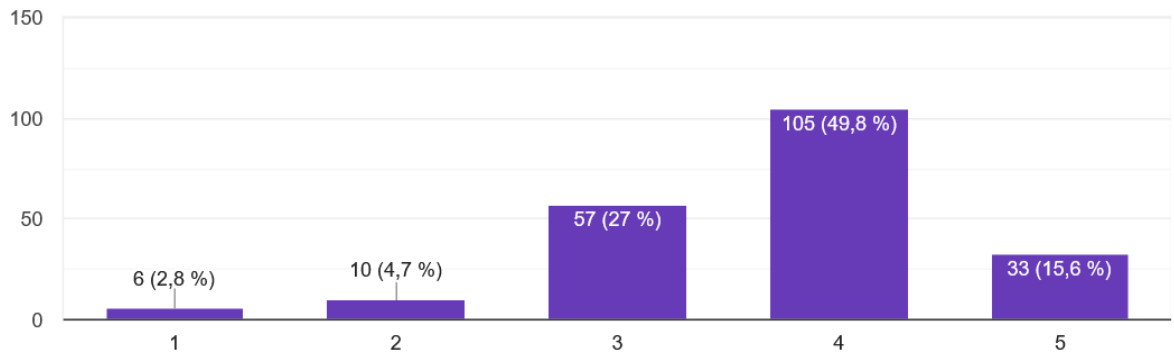
9. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.

211 respuestas

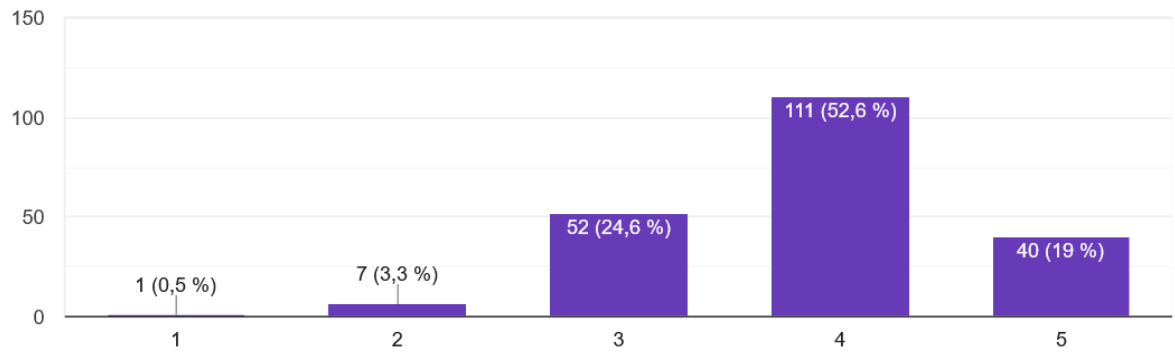


**10. Se preocupa de formar a aquellos/as que lo necesitan.**

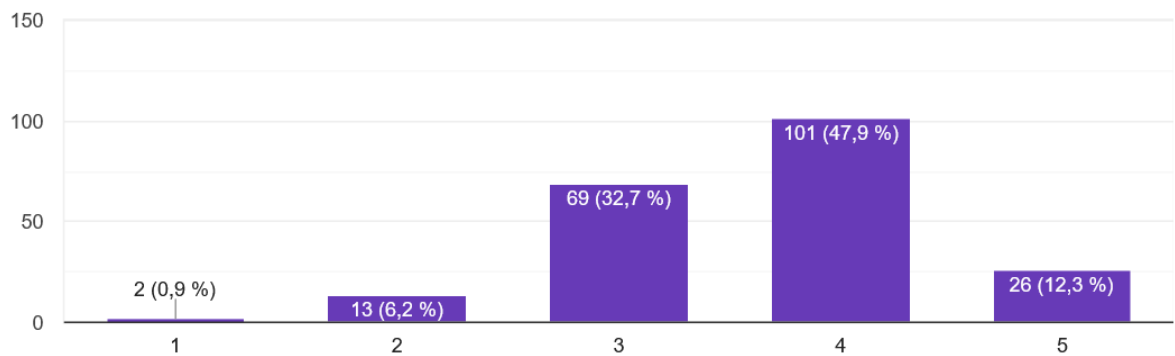
211 respuestas

**11. Da consejos a quienes los necesitan.**

211 respuestas

**12. Hace que nos basemos en el razonamiento para resolver problemas.**

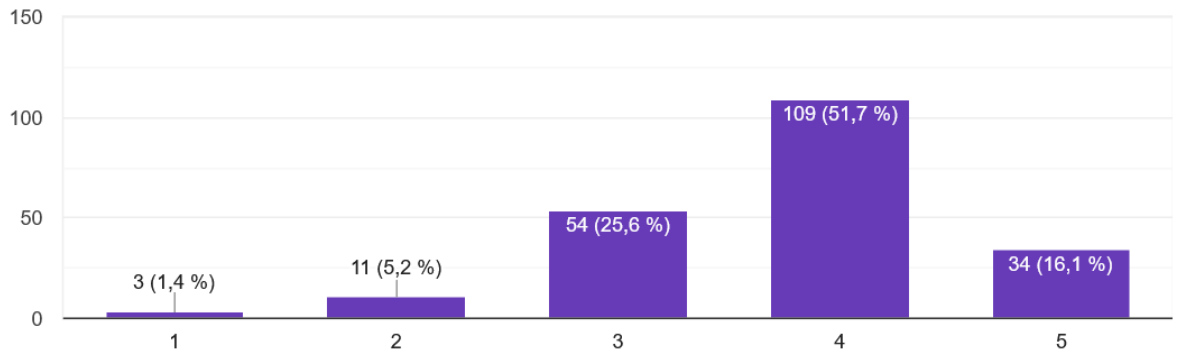
211 respuestas





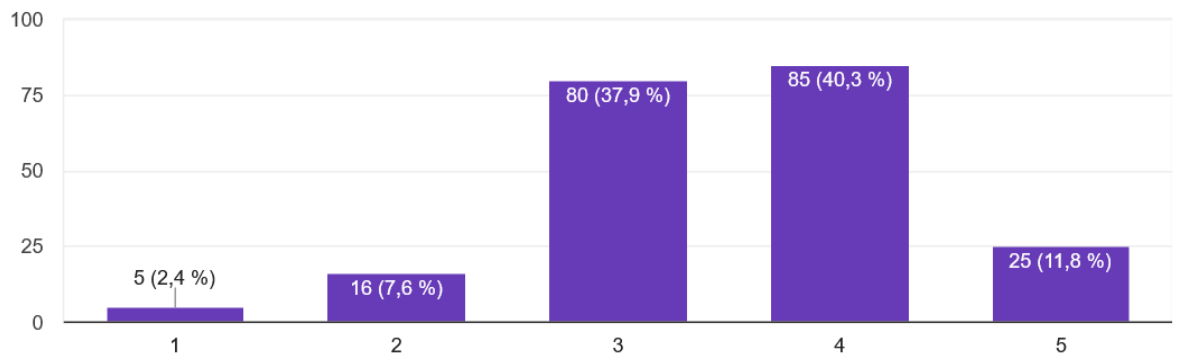
13. Fomenta el uso de la inteligencia para superar obstáculos.

211 respuestas



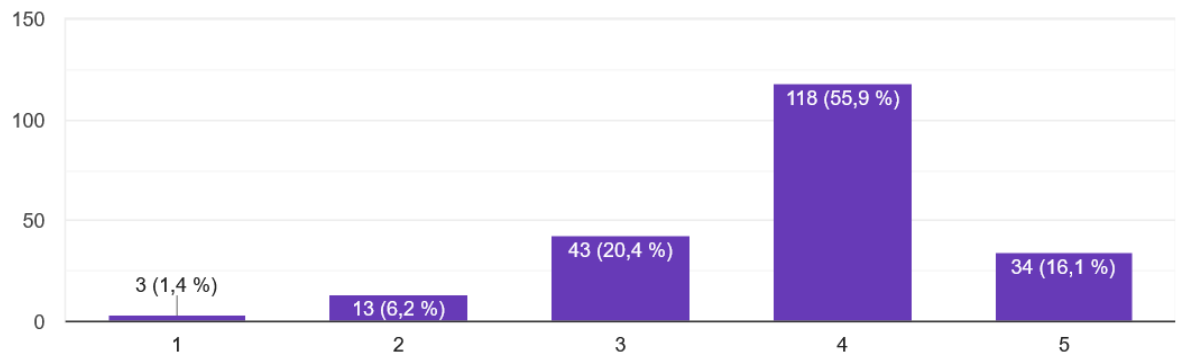
14. Presenta cosas con un enfoque que me estimula.

211 respuestas



15. Nuestra unidad está unida mientras intenta alcanzar su objetivo.

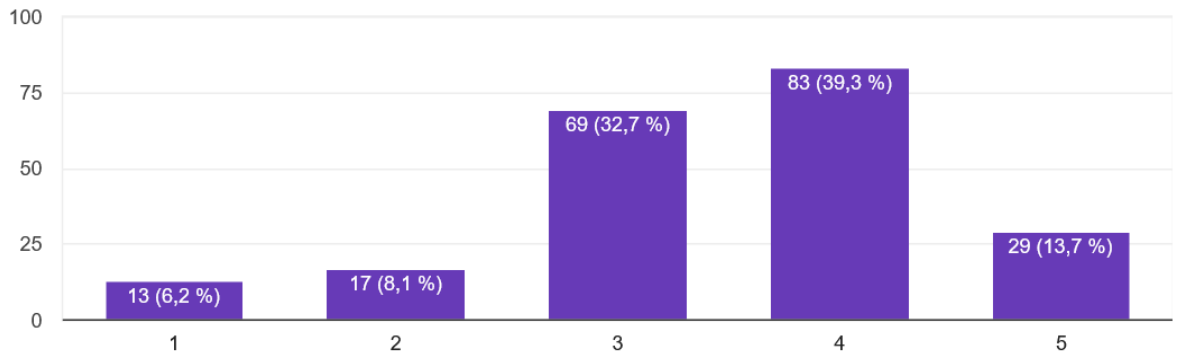
211 respuestas





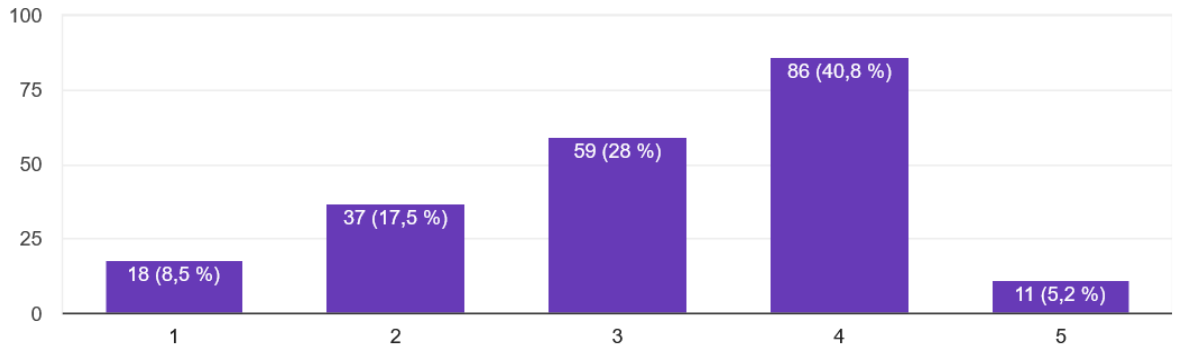
16. Todos los miembros de la unidad asumimos nuestra parte de responsabilidad cuando un objetivo no es alcanzado.

211 respuestas



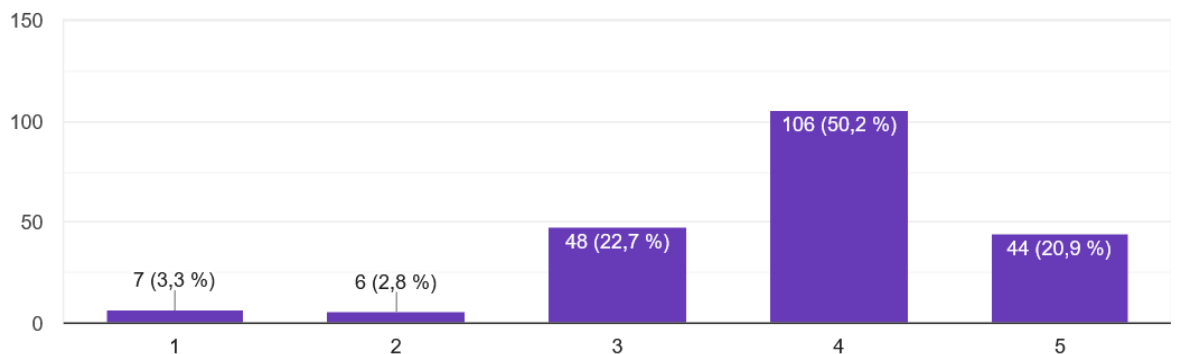
17. Los miembros tienen aspiraciones conflictivas con el objetivo de la unidad.

211 respuestas



18. Si algún miembro de la unidad tiene problemas al cumplimentar una tarea, todos queremos ayudarlo.

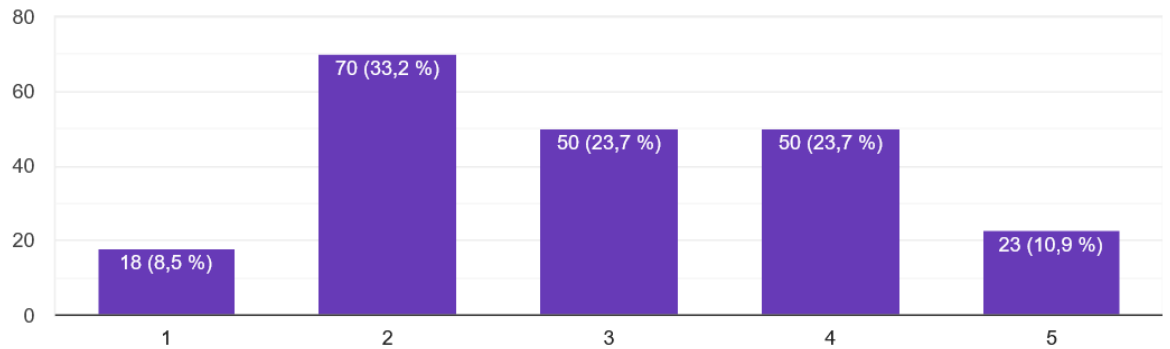
211 respuestas





19. Los miembros de la unidad están descoordinados en la distribución de las tareas para mejorar su ejecución.

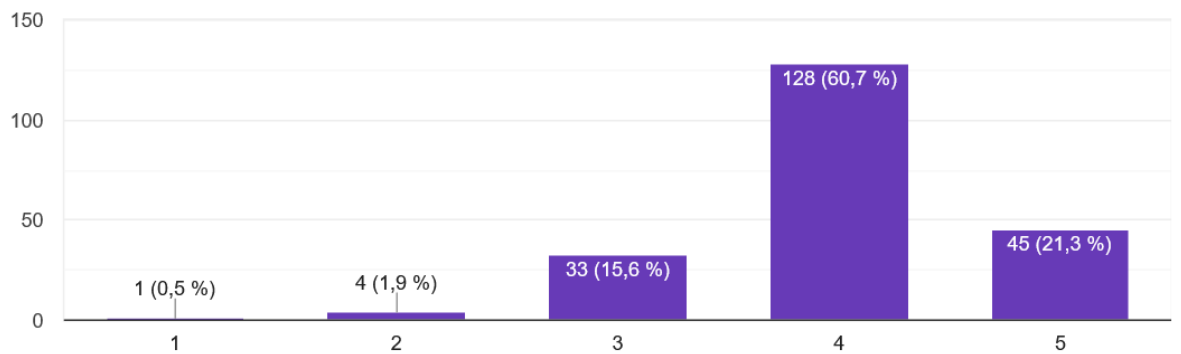
211 respuestas



Proactividad.

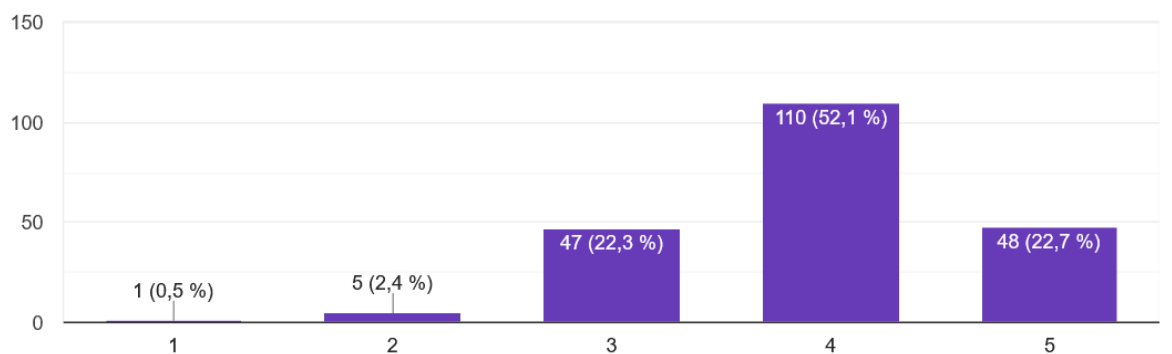
20. Sugiero soluciones para los problemas de mi unidad.

211 respuestas



21. Aprendo nuevos conocimientos que beneficiarán a mi unidad.

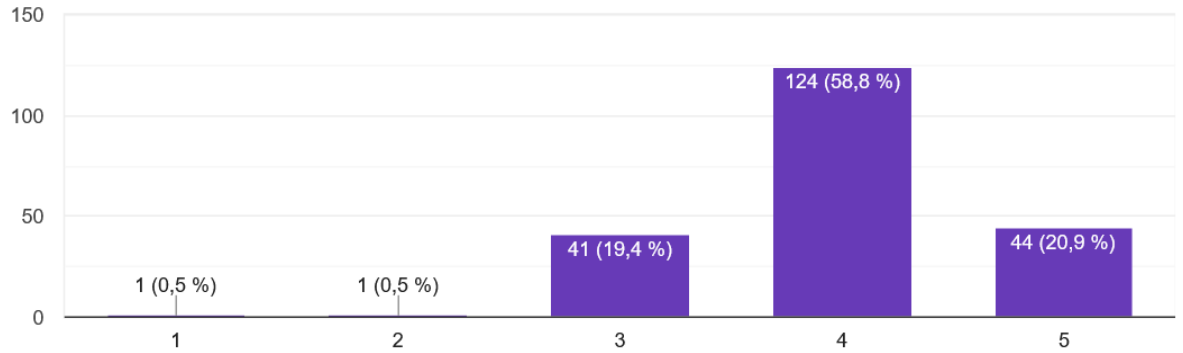
211 respuestas





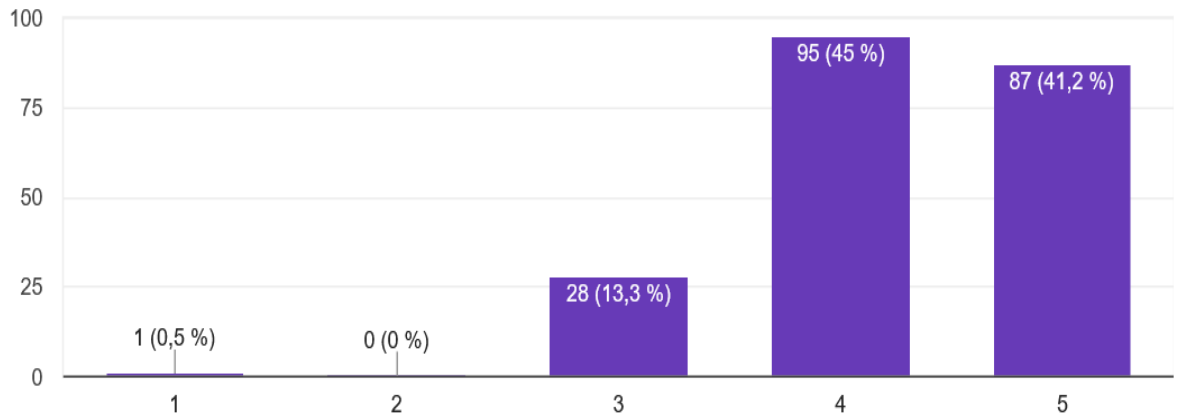
22. Optimizo la distribución de mi trabajo para ayudar a que la unidad logre sus metas.

211 respuestas



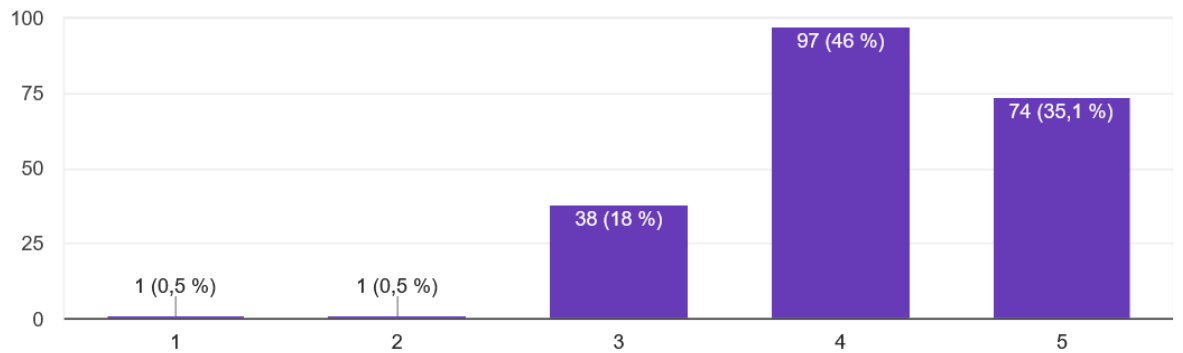
23. Comparto mis conocimientos con mis compañeros.

211 respuestas



24. Colaboro con las tareas de mis compañeros, aunque no esté obligado a hacerlo.

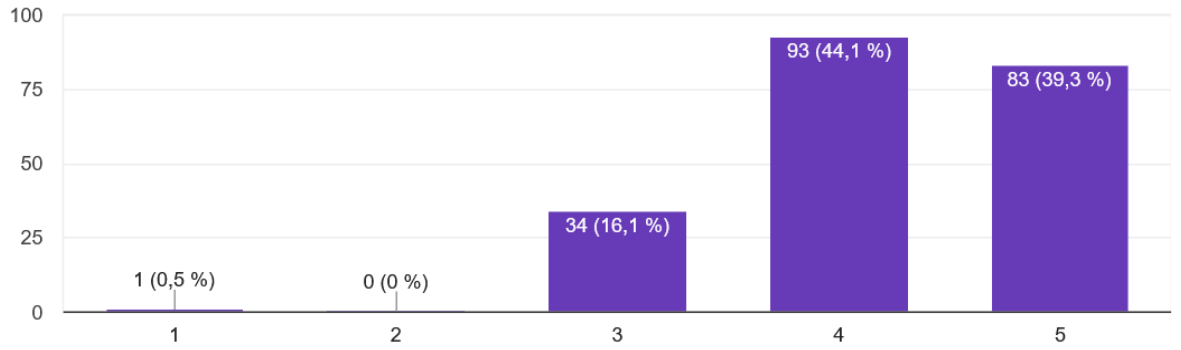
211 respuestas





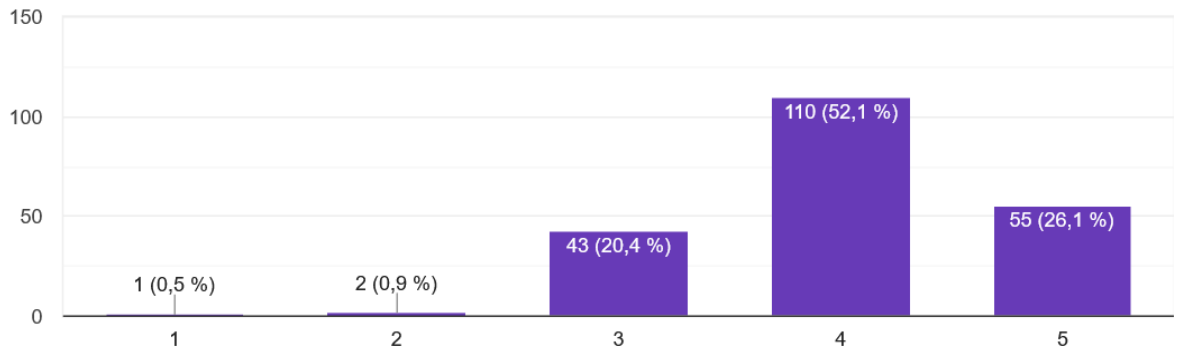
25. Oriento a los nuevos compañeros.

211 respuestas



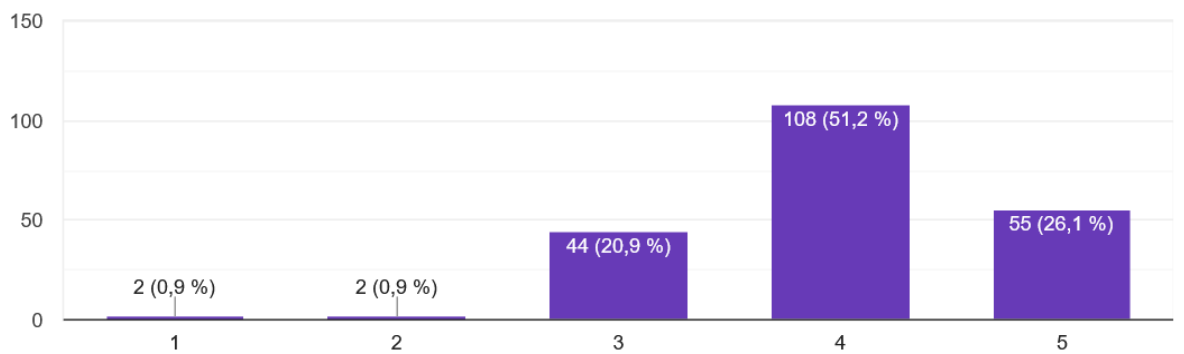
26. Ayudo a que mis compañeros concreten sus ideas.

211 respuestas



27. Busco nuevos modos de realizar mi trabajo para ser más eficiente.

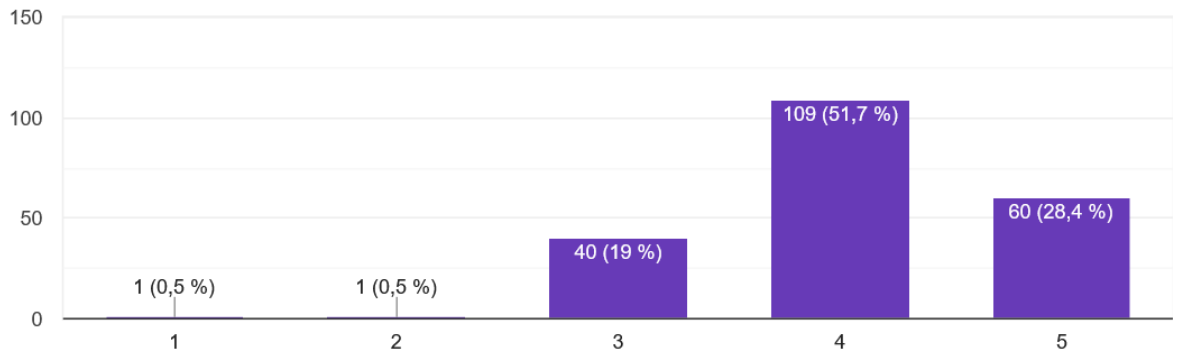
211 respuestas





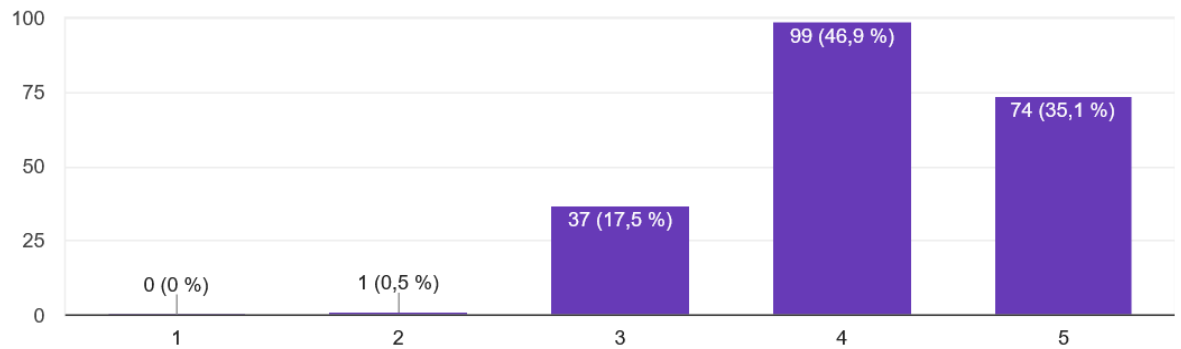
28. Me capacito para desarrollarme profesionalmente .

211 respuestas



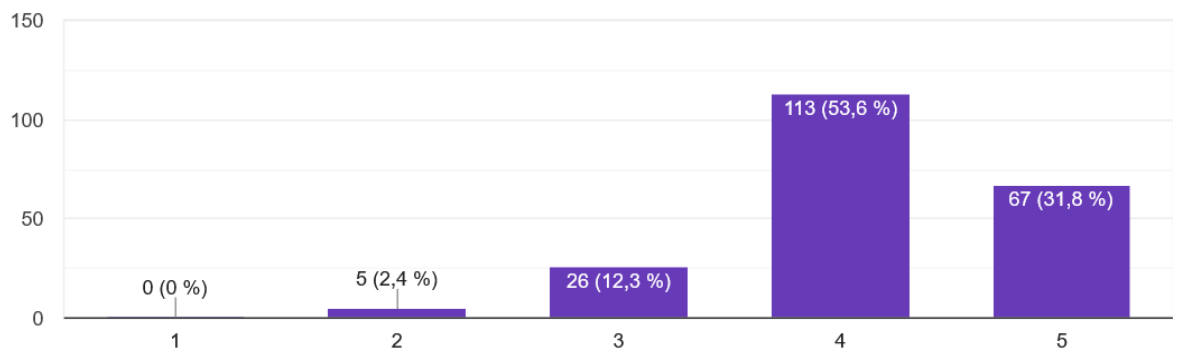
29. Me esfuerzo por lograr mis objetivos personales en mi trabajo.

211 respuestas



30. Asumo tareas que contribuyen al desarrollo de mi carrera militar .

211 respuestas

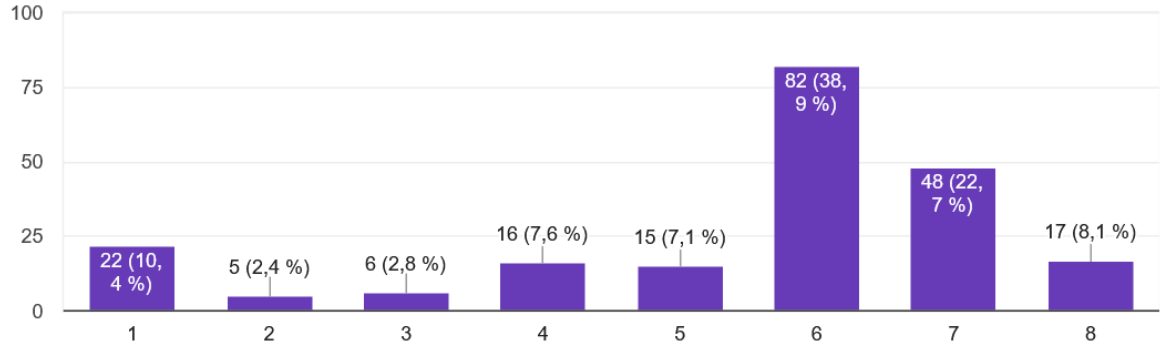




Madurez para ceder poder.

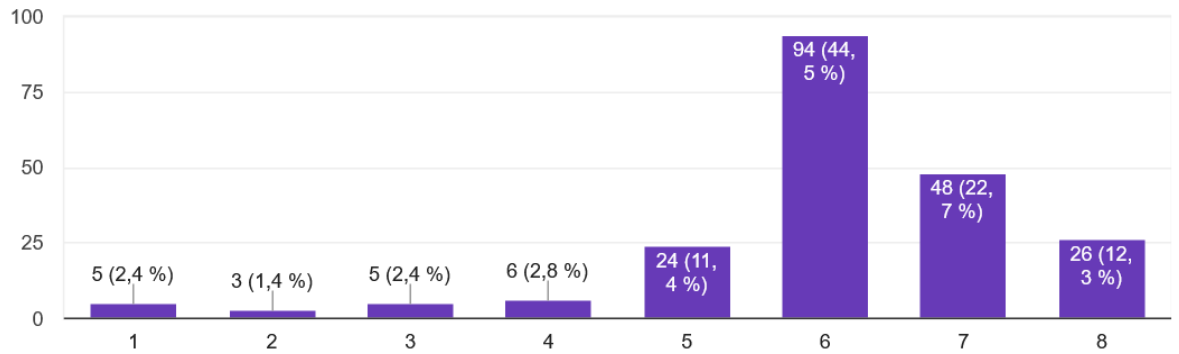
31. Experiencia previa en su puesto actual, o en un puesto equivalente.

211 respuestas



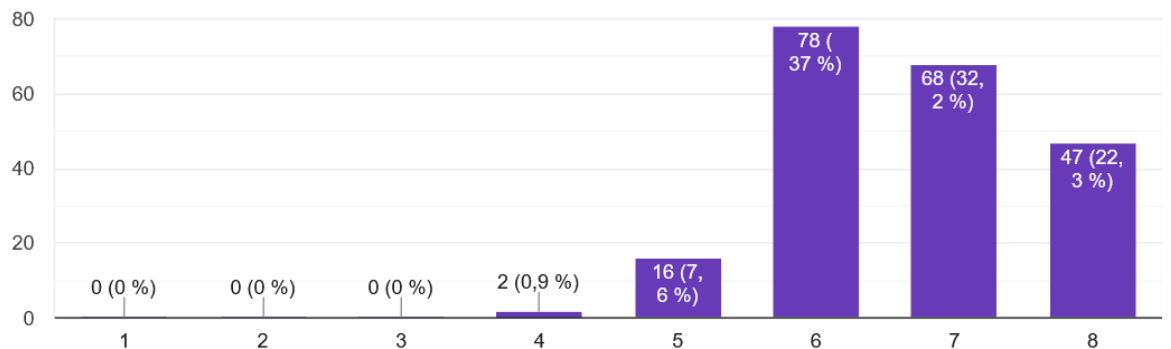
32. Conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

211 respuestas



33. Iniciativa para resolver problemas relacionados con su trabajo.

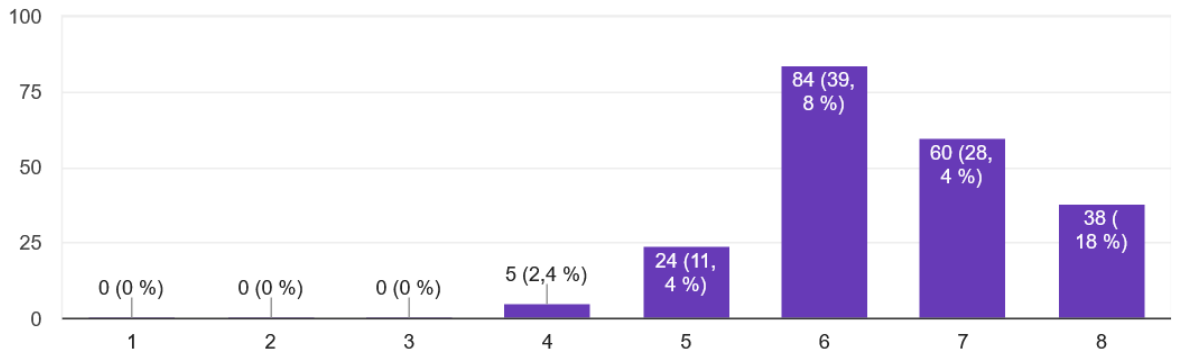
211 respuestas





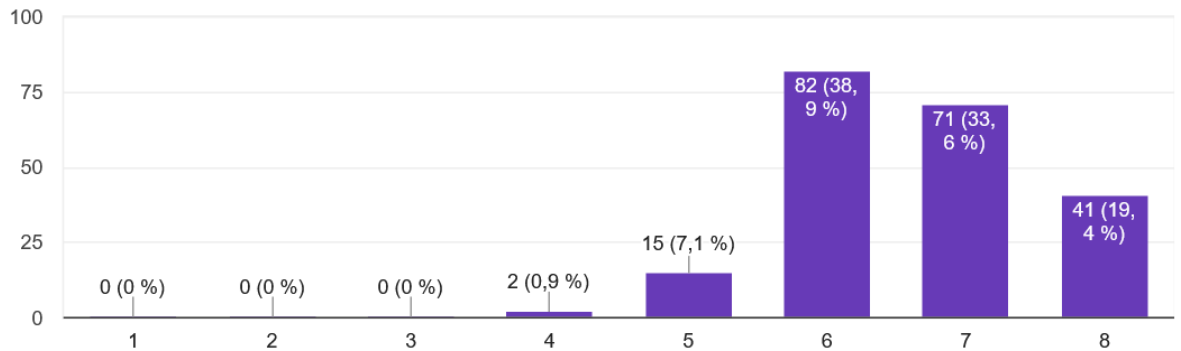
34. Habilidades para llevar a cabo este trabajo.

211 respuestas



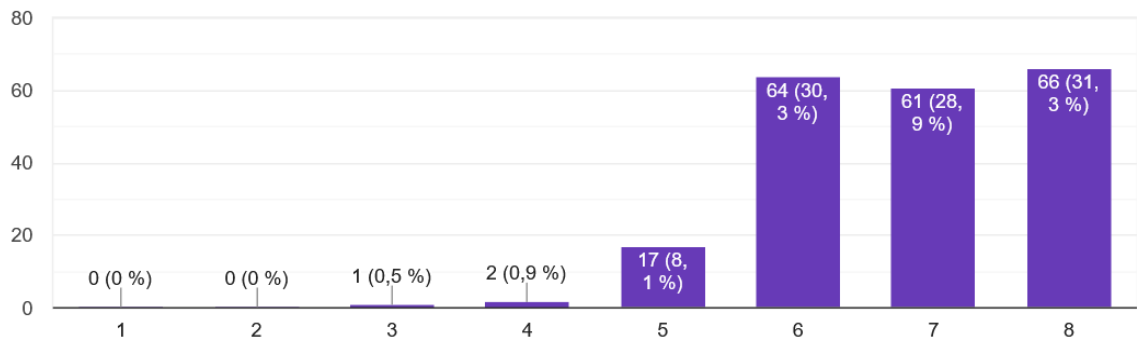
35. Desempeño acorde con las directrices.

211 respuestas



36. Voluntad para asumir responsabilidades respecto a su trabajo.

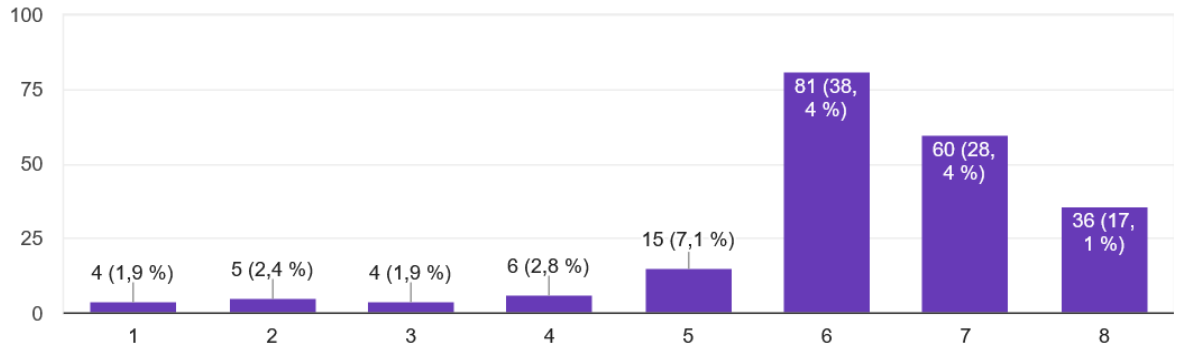
211 respuestas





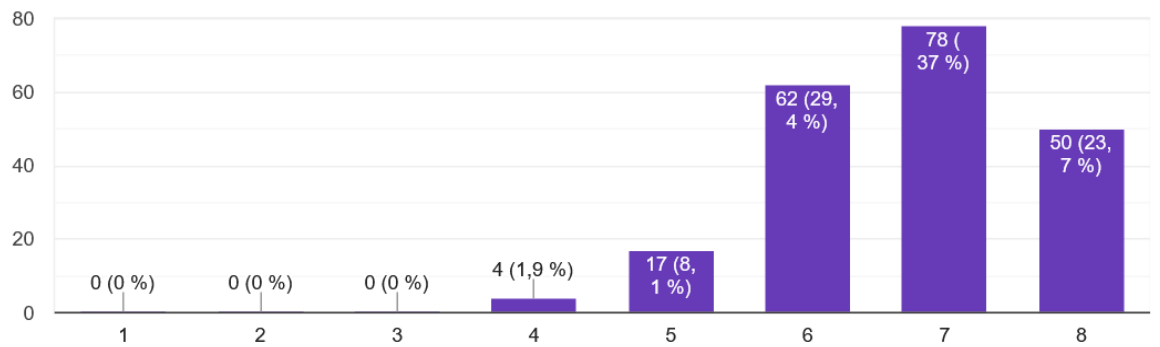
37. Motivación por su trabajo.

211 respuestas



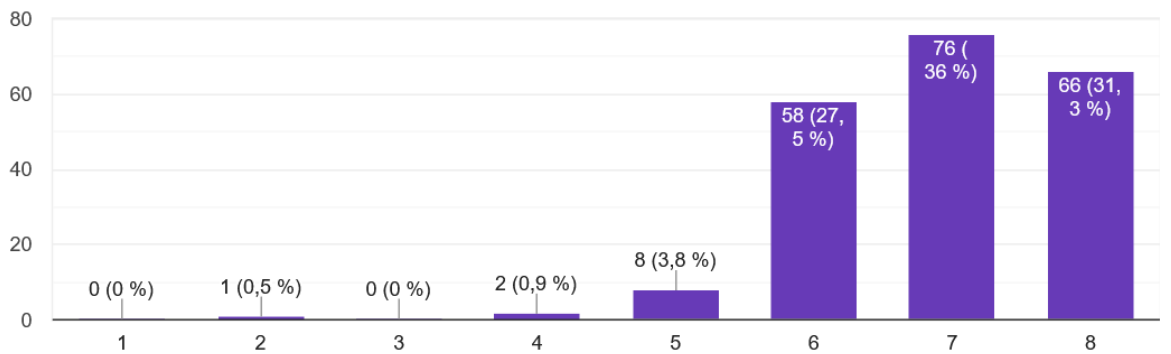
38. Constancia en la ejecución de su trabajo.

211 respuestas



39. Compromiso respecto al desempeño de su trabajo.

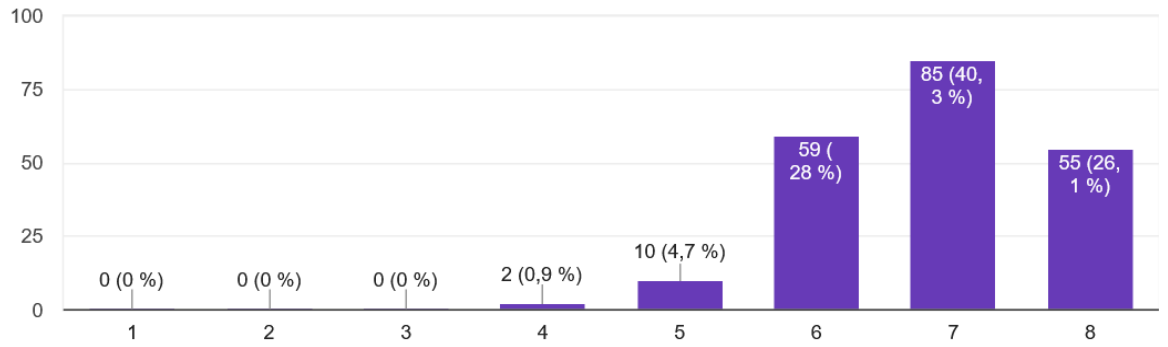
211 respuestas





40. Confianza en las propias posibilidades.

211 respuestas





ANEXO III

Matriz de datos

SUJETO	DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS					LIDERAZGO PERCIBIDO							COESIÓN							
	1. ¿Cuál es su sexo?	2. ¿Su edad?	3. ¿Su sexo?	4. ¿Ha cumplido de servicio en el EJÉRCICO DE FUERZAS ARMADAS?	5. ¿Ha cumplido de servicio en el MINISTRO DE DEFENSA?	6. ¿Ha cumplido de servicio en la Fuerza Armada?	7. ¿Su nivel de formación de educación?	8. ¿Ha estado involucrado en alguna actividad de liderazgo?	9. ¿Cuál es su capacidad de liderazgo?	10. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	11. ¿Su capacidad de liderazgo?	12. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	13. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	14. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	15. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	16. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	17. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	18. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	19. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?	20. ¿Ha participado en alguna actividad de liderazgo?
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				
24																				
25																				
26																				
27																				
28																				
29																				
30																				
31																				
32																				
33																				
34																				
35																				
36																				
37																				
38																				
39																				
40																				
41																				
42																				
43																				
44																				
45																				
46																				
47																				
48																				
49																				
50																				
51																				
52																				
53																				
54																				
55																				
56																				
57																				
58																				
59																				
60																				
61																				
62																				
63																				
64																				
65																				
66																				
67																				
68																				
69																				
70																				
71																				
72																				
73																				
74																				
75																				
76																				
77																				
78																				
79																				
80																				
81																				
82																				
83																				
84																				
85																				
86																				
87																				
88																				
89																				
90																				
91																				
92																				
93																				
94																				
95																				
96																				
97																				
98																				
99																				
100																				

