



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo en las pequeñas unidades.

Un modelo teórico-práctico para su valoración.

Autor/es

Santiago Gutiérrez Muñoz

Director/es

Dra. Montserrat Aiger Vallés.

Cap. Inf. D. Pedro Antonio Fuentes Mateos

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2015-16

Página intencionadamente en blanco

*Antes de comenzar el trabajo,
quiero expresar mi agradecimiento al Batallón "Guipúzcoa" (Munguía) por el excelente trato
recibido durante el periodo correspondiente a las Prácticas Externas, en especial, a los
miembros de la 1ª compañía.
De la misma manera, agradecer a la Dra. Aiger su inestimable ayuda en la realización del
proyecto, así como su entera dedicación al mismo.*



ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUCCIÓN.....	6
2 ESTADO DEL ARTE	7
2.1 Scopus.....	7
2.1.1 Leadership AND Military.....	7
2.1.2 Combat AND Units.....	8
2.1.3 Leadership AND military AND small units	8
2.2 Biblioteca Virtual del Mando de Adiestramiento y Doctrina.....	9
2.2.1 Sección de Documentos Publicados por el MADOC.....	9
2.3 Conclusiones sobre el estado del arte.....	9
3 ENCUADRE TEÓRICO	9
3.1 Concepto de liderazgo	10
3.1.1 El líder.....	10
3.1.2 El grupo.....	10
3.2 Evolución del concepto de liderazgo	11
3.3 Tipos de liderazgo	14
3.4 Liderazgo en el Ejército.....	17
4 METODOLOGÍA	18
5 PROPUESTA. GUÍA DEL LIDERAZGO EN LA PEQUEÑA UNIDAD	19
5.1 Organización del Ejército de Tierra.....	20
5.2 Tareas diarias.....	20
5.2.1 Instrucción y adiestramiento.....	20
5.2.2 Formación física.....	23
5.3 Situaciones excepcionales	24
5.3.1 Maniobras.....	24
5.3.2 Liderazgo en Operaciones Internacionales	25
5.4 Actitud con los miembros de la compañía	27
5.4.1 Actitud con los demás oficiales de la compañía.....	27
5.4.2 Relación con los subordinados	28
5.5 Otras características propias del líder sin importar la situación	30
6 CONCLUSIONES.....	32
7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
8 ANEXOS	36



RESUMEN

El liderazgo en el contexto de las Fuerzas Armadas se antoja fundamental ya que, hoy en día, se necesita algo más que un rango -empleo- para conseguir el adepto de tus subordinados. La clave de los ejércitos actuales reside en las pequeñas unidades. Son este tipo de unidades las que soportan el peso de las operaciones y es donde debe iniciarse la ejecución de un liderazgo eficaz. A su vez, el mando debe ser consciente que trabaja con profesionales, cualificados y preparados para realizar la tarea encomendada. Los soldados ya no son considerados como auténticas masas como en tiempos de la Segunda Guerra Mundial, sino que en la actualidad cada uno de los soldados adquiere un valor fundamental para la consecución de la misión. He aquí la principal razón del viraje actual desde el mandato hacia el liderazgo.

Palabras clave: liderazgo, subordinados, mando, pequeña unidad.

ABSTRACT

Until the end of World War II, soldiers were treated as objects, which did not matter the number of deaths if the mission was successful. The minimum entity used corresponded to the battalion. Today, the army lives another reality and life of every soldier is critical to the attainment of the mission. For this reason the formation of leaders, apart from commanders, that guide the soldiers in battle is inevitable. Especially, leaders of small units, which are the basis of today's armies.

Key words: leadership, soldier, army, small unit.



1 INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre es hombre, allí donde un grupo de personas trabaja con un fin común siempre ha destacado la figura de un líder. El estudio del concepto se remonta a la primera década del siglo XX. Sin embargo, ha estado presente en cada una de las sociedades que han existido a lo largo de la Historia. Y la Historia no se puede entender sin esos ejércitos que han luchado en cada uno de los rincones del planeta, porque ha sido desde ese estamento de las diferentes sociedades desde nos han llegado numerosos nombres de ilustres personajes –EL Gran Capitán, Napoleón, Alejandro Magno, etc.- que en un momento dado guiaron a grupos de personas hacia un objetivo común con resultados extraordinarios. Y hoy en día, el éxito de los ejércitos actuales se fundamenta en la eficacia del liderazgo ejercido por parte cada uno de sus mandos.

Es en esta última sentencia donde recae la importancia y la necesidad de la realización de un trabajo focalizado en este concepto.

El propósito del actual trabajo es crear una guía aplicada para los futuros líderes en las pequeñas unidades, entendiendo como tal a las de nivel compañía, sección –especialmente- y pelotón, destinada a orientar su práctica profesional al llegar a la unidad para enfocar de manera eficaz la gestión del liderazgo en las tareas más importantes. Para ello, la guía queda estructurada en dos partes. En primer lugar, ofrecer al lector una idea teórica sobre el concepto de liderazgo, y en segundo lugar, correspondiente a una idea práctica, es exponer una serie de pautas con la que obtener un liderazgo eficaz a través de ciertas habilidades y capacidades necesarias, atendiendo a las diferentes situaciones posibles.

El trabajo se divide en cuatro módulos principales. El primero de ellos se trata de un estudio sobre lo publicado acerca del concepto de liderazgo hasta la fecha. Para ello se ha utilizado la búsqueda en dos bases de datos –Scopus y Biblioteca Virtual del Mando de Adiestramiento y Doctrina- y conforma lo que se denomina Estado del Arte. En segundo lugar se encuentra el apartado del encuadre teórico. En él se hace una definición del concepto así como la evolución que ha sufrido a lo largo de los años de investigación, además de definir los principales tipos de liderazgo. Seguidamente, aparece la propuesta del trabajo. Y por último, unas conclusiones explicando lo que se ha realizado con el fin de alcanzar los objetivos expuestos anteriormente.

Tal y como se muestra en el apartado correspondiente al Estado del Arte, en el ámbito militar, no existe una publicación que guíe a los mandos del Ejército de Tierra –en particular, los de

pequeña unidad- a actuar de cierta manera para lograr un liderazgo eficaz, diferenciando diversas tareas a las se enfrentan en el día a día, es la que ha impulsado el presente trabajo.

2 ESTADO DEL ARTE

Con el objetivo de alcanzar una visión completa sobre los antecedentes en la investigación en el liderazgo militar, y concretamente en el liderazgo ejercido en pequeñas unidades, se ha realizado una búsqueda estructurada en plataformas de carácter civil (“Scopus”) y militar (“Biblioteca Virtual del Mando de Adiestramiento y Doctrina”).

2.1 Scopus

SCOPUS es la mayor base de datos de resúmenes hasta ahora vista en el mundo, con 20.500 publicaciones procedentes de más de 5.000 editoriales internacionales. Con un acceso a más de 28 millones de resúmenes y 5 años retrospectivos de referencias. Representa aproximadamente un 80% de las publicaciones internacionales revisadas por especialistas¹. Se han realizado tres búsquedas a través de los descriptores: (1) Leadership AND Military, (2) Combat AND Units y (3) Leadership AND Military AND Small Units.

2.1.1 Leadership AND Military

Los descriptores “Leadership” and “Military” (1940-2015), encuadrados en estudios referentes a Psicología proporcionan un total de 460 trabajos. De estos 460 documentos, el mayor número (76,8%) está formado por artículos, frente a tesis doctorales (11,6%), conferencias (7,8%) y capítulos de libros (3,8%). La temática del total de documentos está predominada por las investigaciones sobre habilidades generales de liderazgo, seguidas por los trabajos sobre teorías de liderazgo (ver Figura 1).

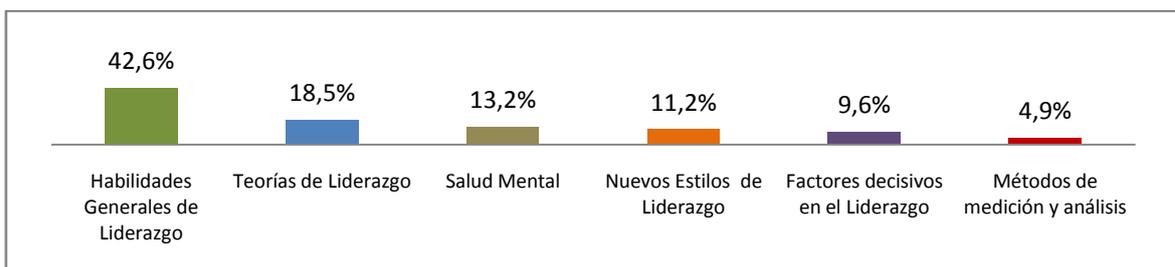


Figura 1. Distribución de de la temática de estudio vinculadas a “Military” and “Leadership”.

¹ Información obtenida de la página web de la Universidad de Granada.



Las publicaciones anuales de estudios en este ámbito fueron muy escasas hasta el año 2000, cuando comienza un incremento que culminaría en 2011 con 52 documentos publicados (ver Figura 2).

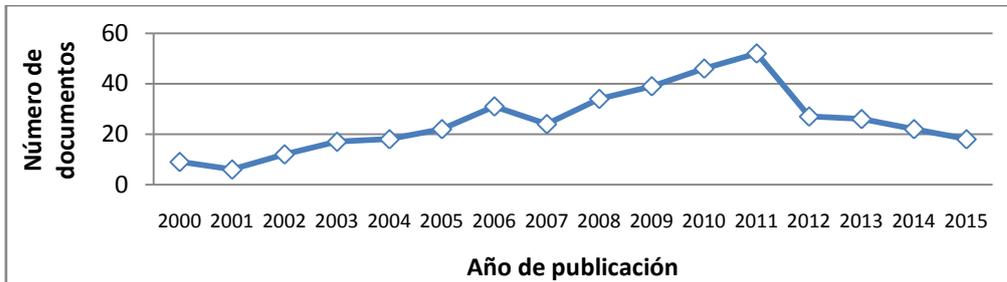


Figura 2. Evolución del número de publicaciones, actualmente con tendencia negativa.

Utilizando el total de los 460 documentos, se acotará la búsqueda hacia conceptos más cercanos a nuestro estudio, como son las pequeñas unidades de combate para lo que se utilizan los descriptores “Combat” and “Unit” (1940-2015) “Leadership” and “military” and” small units” (1940-2015).

2.1.2 Combat AND Units

Los descriptores “Combat” and “Units” (1940-2015) proporcionan un resultado concentrado en 20 proyectos. Predominan las investigaciones cuyo fin es analizar los efectos del liderazgo en el rendimiento de las unidades, (25%), las investigaciones acerca de teorías de liderazgo (espiritual, transformacional...) (15%), y relativas a la ejecución del liderazgo en situaciones de combate (15%). El único estudio comparativo encontrado entre estos resultados tiene como objetivo determinar las diferencias entre liderazgo civil y militar (ver Figura 3).

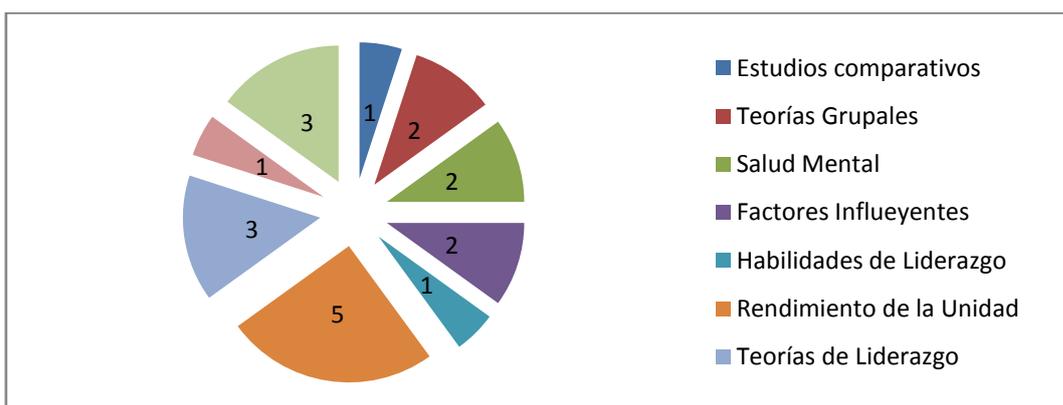


Figura 3. Distribución de las temática de estudios vinculados con los descriptores “Combat” and “Unit” (1940-2015).

2.1.3 Leadership AND military AND small units

Los descriptores “Leadership” (1940-2015) y ”Small Units” (1940-2015) proporcionan un total de 28 documentos , 6.09% del total.

2.2 Biblioteca Virtual del Mando de Adiestramiento y Doctrina

El portal del Ejército de Tierra en la intranet militar proporciona acceso a una base de datos sobre documentos militares, la Biblioteca Virtual del Ejército de Tierra. Esta a vez permite la búsqueda en la Biblioteca Virtual del MADOC² que aúna todos los documentos publicados por dicho organismo.

2.2.1 Sección de Documentos Publicados por el MADOC

En este soporte hay acceso a un total de 2708 diferentes tipos de documentos publicados³ por este organismo del Ejército de Tierra. Entre todos ellos, los documentos relacionados con el liderazgo suman un total de 16, lo que constituye un 5.9% del total.

De entre todos ellos destacan dos publicaciones, “El Mando Como Líder” y “El Liderazgo en la Fuerza del Ejército de Tierra”, que serán grandes referentes para la realización del presente trabajo.

2.3 Conclusiones sobre el estado del arte

En primer lugar, partiendo de los resultados obtenidos en la base de datos “Scopus”, se observa que una notable presencia de la temática militar dentro de los estudios sobre liderazgo. Sin embargo, resulta escasa la publicación de archivos centrados en las pequeñas unidades.

De forma paralela, la búsqueda de investigaciones en el ámbito del Ejército de Tierra, aunque proporciona un número muy limitado de resultados, las tendencias encontradas se acercan a las desarrolladas en este estudio, como son las habilidades y capacidades necesarias para la acción de mando.

Los resultados obtenidos exponen que el liderazgo en las pequeñas unidades se está investigando, pero en concreto la ausencia de guías de actuación diferenciando entre cada una de las tareas impulsa a la realización de este proyecto.

3 ENCUADRE TEÓRICO

En este apartado se recoge la información teórica relacionada con el concepto de *liderazgo*. Se encuentra dividido en cuatro subapartados. En primer lugar se presenta la definición del concepto, así como la de sus dos aspectos más importantes: el líder y el grupo. Seguidamente

² MADOC: Acrónimo de Mando de Adiestramiento y Doctrina.

³ Dato referente hasta diciembre del año 2015.



se hace una breve evolución del liderazgo a través de las teorías más importantes surgidas a lo largo de los años. En tercer lugar, se definen los diferentes tipos de liderazgo que se pueden encontrar en función del estilo de mando llevado a cabo por el líder. Y por último, se hace una referencia al concepto de liderazgo centrado en la Organización militar.

3.1 Concepto de liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia entre líder y seguidores que tiene como fin conseguir las metas de un grupo, organización o sociedad (Hollander, 1978). Ante esta manera de concebir el liderazgo se destacan cuatro aspectos importantes. En primer lugar, que el liderazgo no es un rasgo que reside únicamente en el líder sino que es un proceso en el que están implicados de forma interactiva el líder, los seguidores y la situación en la que se ejerce el liderazgo. En segundo lugar, el liderazgo implica ser capaz de influir al resto de miembros del grupo más de lo que ellos mismos son influidos. En tercer lugar, que el liderazgo es un fenómeno grupal y pierde su sentido fuera de dicho contexto. Finalmente, la definición pone de manifiesto que la influencia del líder va dirigida a la obtención de una meta u objetivo común del grupo (Aiger, 2013).

3.1.1 El líder

En una de sus excepciones⁴, líder es aquella persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. En Ciencias Sociales queda definido como persona que consigue que otros le sigan, sin entrar a precisar cuáles son los métodos utilizados por esa persona para hacerse seguir (Peiró, 1987).

En el ámbito militar es frecuente utilizar el concepto para referirse a los “buenos jefes”; aquellos que, además de ser lo jefes legítimos –formales-, se ganan la admiración de sus subordinados (ver ANEXO II) y las instrucciones que imparten son seguidas de buen grado por aquellos más allá de lo que sería su obligación estricta (MADOC, 2007).

Para conseguir esta condición de líder, la persona que aspira a ello debe reunir en su persona diversas competencias, entre las que destacan motivación, empatía, grandes dotes de comunicación o ética o credibilidad (Solé, 2008).

3.1.2 El grupo

Un grupo es una colección de personas que establecen frecuente interacción entre ella, se definen a sí mismas como miembros del grupo, comparten normas en materias de interés

⁴ Según Real Academia de la Lengua.



común, constituyen un sistema de valores interdependientes, se identifican unos con otros, y, sobre todo con un mismo modelo ideal, obteniendo satisfacción de alguna necesidad por el hecho de pertenecer al grupo. Persiguen también, objetivos comunes e interdependientes, teniendo una percepción colectiva de su unidad y de su diferencia de otros grupos y partes del ambiente (Giménez Alvira, 1980).

Es conveniente destacar la importancia fundamental que recae sobre el grupo al hablar de liderazgo. El liderazgo es una interacción entre una persona que ejerce el rol de líder y un grupo sobre el que recae la acción mando. Por lo tanto, sin un grupo de seguidores sobre el que ejercer el liderazgo, el líder no sería considerado como tal.

Las personas que ejercen este rol específico en el grupo deben conocer qué elementos estructurales y de proceso constituyen el grupo. Entre los elementos estructurales destacan: entorno físico, composición y tamaño, normas, tarea, comunicación. Por el contrario, entre los elementos de proceso encontramos: cohesión, comunicación, rendimiento y productividad grupal, confianza, cooperación y conflicto, entre otros (Aiger, 2013).

3.2 Evolución del concepto de liderazgo

Cabe distinguir cuatro etapas en el estudio del liderazgo que han ido predominando de forma sucesiva desde principios del siglo XX hasta la actualidad.

En la primera etapa (ver tabla 1), que llega hasta mitad de los años 40, predominó el “enfoque del rasgo” desde el cual se concibe el liderazgo como una capacidad que poseen algunas personas de forma innata (Aiger, 2013). Surge la “Teoría del Gran Hombre” (Stodgill, 1974).

Tabla 1. Teoría existente en la primera etapa de estudio.

ENFOQUE	TEORÍA
<p>RASGO PERSONAL Liderazgo como cualidad innata</p>	<p>TEORIA DEL GRAN HOMBRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • También conocida como la Teoría de los rasgos. Se basó en identificar las cualidades innatas poseídas por los grandes líderes políticos, sociales y militares. • Se pensaba que estas personas nacían con esas características. Según Stodgill y otros investigadores identificaron un grupo básico, aunque muy extenso de rasgos comunes a los líderes. Algunos de ellos respondían a altos niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir.

Desde mediados de los años 40 hasta finales de los 60, predominó el llamado “enfoque de los estilos de liderazgo” cuyo principal interés se centra en cuáles son las conductas propias de los líderes y la relación de dichas conductas con el rendimiento o satisfacción de los subordinados (Aiger 2013).



En este periodo encontramos la “Teoría de Lewin”, la “Teoría de Blake y Mouton” y el “Modelo del Crédito Idiosincrático” (ver tabla 2) (Sánchez Vázquez, 2010).

Tabla 2. Teorías existentes en la segunda etapa.

ENFOQUE	TEORÍA
ESTILO- CONDUCTA	<p style="text-align: center;">LEWINISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estilo de mando por los jefes venia condicionado por dos criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación del jefe por la tarea y la consecución de los objetivos. - Preocupación del jefe por los subordinados. • Kurt Lewin las denominó funciones de locomoción y funciones de cohesión, respectivamente. <p>A esta etapa pertenecen los estilos de: laissez-faire, autoritario y democrático.</p>
	<p style="text-align: center;">TEORIA DE BLAKE Y MOUTON</p> <p>Basaron su teoría para describir los diferentes estilos de mando en dos criterios básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia las tareas. - Orientación hacia las personas.
	<p style="text-align: center;">MODELO DEL CRÉDITO IDIOSINCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propuesto por Hollander, define el proceso de liderazgo en tres conceptos: <ul style="list-style-type: none"> - Intercambio de recompensas: transacción entre ambas partes. El líder proporciona recursos valiosos para lograr los fines del grupo. A su vez, el líder obtiene estatus, prestigio y estima. - Créditos idiosincráticos: el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales. - Legitimidad: esta procede de la autoridad concedida a su rol, del origen de esa autoridad y de un conjunto de impresiones que los seguidores mantienen acerca de la competencia y las motivaciones del líder.
La eficacia del líder depende de su comportamiento	

Desde mediados de los años 70 hasta mediados de los años 80 predomina el “modelo de contingencia”, en el cual se mantiene que la efectividad del liderazgo está determinada por ciertos aspectos situacionales del entorno en el que el líder realiza su actividad (Aiger, 2013).

Destacan en este periodo el “Modelo de Fielder”, la “expectativa de Meta”, el “Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vromm y Yetton” y el “Modelo de Hersey y Blanchard” (ver tabla 3) (Aiger, 2013).



Tabla 3. Teorías existentes en la tercera etapa.

ENFOQUE	TEORÍA
<p>SITUACIÓN-CONTINGENCIA</p> <p>La eficacia del liderazgo depende de la situación en la que se aplique</p>	<p style="text-align: center;">TEORIA DE FIEDLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenía que la efectividad de liderazgo depende de una combinación de factores situacionales con ciertas características personales del líder. • El modelo predice que los líderes orientados a la tarea conseguirán mejores resultados en situaciones extremas, control elevado. Por el contrario, los líderes centrados en la relación consiguen resultados en situaciones en las que el nivel de control es mediano.
	<p style="text-align: center;">EXPECTATIVA DE META</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes serán eficaces en la medida en que sus conductas complementen el entorno laboral de sus subordinados y les ayuden a conseguir sus metas laborales o personales. • Señala varias posibles conductas de los líderes: de Clarificación de la Tarea, Conductas Orientadas al logro, Facilitadores del Trabajo, de Apoyo al Personal, Liderazgo basado en valores.
	<p style="text-align: center;">MODELO NORMATIVO DE TOMA DE DECISIONES DE BROOM Y YETON</p> <ul style="list-style-type: none"> • En él se relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión. Los autores sugieren que la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea. • Cinco son los estilos de liderazgo definidos por ambos autores en función del modo en como toma sus decisiones: <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario1 (A1): el líder decide solo. - Autoritario2 (AII): el directivo decide con información de subordinados. - Consultivo1 (C1): el directivo decide con información y sugerencias de solución de los subordinados individualmente. - Consultivo2 (CII): el directivo decide con información y sugerencias de solución de los subordinados como grupo. - Grupo2 (GII): el jefe comparte el problema con los subordinados como grupo. Juntos evalúan las alternativas e intentan lograr un consenso. El líder adopta la solución del grupo.
	<p style="text-align: center;">TEORIA DE HERSEY Y BLANCHARD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo se basa en el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez. • Se parte de la base que existen dos estilos: <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento directivo: El líder define las funciones y tareas. - Comportamiento de apoyo: El líder fomenta la participación y la toma de decisiones. <p>Definen cuatro estilos de liderazgo en función del grado de madurez: el líder da órdenes, persuade, fomenta la participación o delega.</p>

Por último, desde mediados de la década de los años 80, predomina la denominada “aproximación del nuevo liderazgo” que enfatiza la capacidad motivadora del líder a través de



la visión y retoma el concepto de carisma para tratar de explicar los importantes efectos que algunos líderes son capaces de provocar en sus seguidores (Aiger, 2013).

A esta etapa corresponden la “Teoría del Intercambio líder-miembro” la “Teoría del liderazgo carismático” (Sánchez Vázquez, 2010), y la “Teoría de las Relaciones” (Moreira Martín, 2010) (ver tabla 4).

Tabla 4. Teorías existentes en la cuarta etapa.

ENFOQUE	TEORÍAS
<p>NUEVO LIDERAZGO</p> <p>Los líderes necesitan visión</p>	<p>TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO</p> <p>Los líderes desarrollan una relación de intercambio independiente y diferente con cada subordinado, según la compatibilidad personal entre ellos y la competencia y dependencia del subordinado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subordinados del endo -grupo: el líder establece relaciones de intercambio especial con ellos, basadas en las recompensas del líder sobre de los subordinados (responsabilidad, participación, etc.). Dependencia mutua, lealtad y apoyo. - Subordinados el exo-grupo: la influencia mutua es baja, y según el poder legítimo, coercitivo y de recompensa del líder.
	<p>TEORÍAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO</p> <p>En esta teoría es de especial interés la actitud de los seguidores hacia el líder, ya que la forma que se percibe su personalidad, y como ejerce el liderazgo, es lo que va a tener más peso a la hora de que lo idealicen.</p>
	<p>TEORIA DE LAS RELACIONES</p> <p>Se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo Transaccional: transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. el líder ofrece recompensas para poder satisfacer las necesidades del subordinado a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización. - Liderazgo Transformacional: estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección.

3.3 Tipos de liderazgo

La característica que posee el liderazgo en base a la falta de estilo de mando único hace que, atendiendo a esos estilos, se diferencien numerosos tipos de liderazgo. A continuación se destacan los que más relación poseen con el Ejército.

En primer lugar, se hace referencia a los estilos postulados por Lewin en su teoría (ver tabla 5). Son un total de tres estilos y se caracterizan por la actuación del líder respecto a la toma de decisiones (Sánchez Santa-Bárbara, 1995).

**Tabla 5.** Estilos de liderazgo según Lewin.

ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN LEWIN
<p style="text-align: center;">Liderazgo autocrático</p> <p>El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional–expuesto más adelante-, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.</p>
<p style="text-align: center;">Liderazgo democrático</p> <p>A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.</p>
<p style="text-align: center;">Liderazgo ‘Laissez-faire’</p> <p>Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.</p>

Es necesario incluir estos estilos, ya que la situación que posee el Teniente le permite tomar decisiones con o sin consultar con sus subordinados. Del mismo modo, puede darse el liderazgo “laissez-faire” si el Teniente decide dejar en manos de sus Sargentos el funcionamiento de la sección.

En segundo lugar, Fielder propone una clasificación con dos estilos que se diferencian entre ambos según focalice el líder sus intereses (Fiedler, 1967)(ver tabla 6).



Tabla 6. Estilos de liderazgo según Fielder.

ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN FIELDER
<p>Liderazgo orientado a la tarea</p> <p>Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.</p>
<p>Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones</p> <p>Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas</p>

Esta inclusión se hace necesaria puesto que el Teniente puede ejercer el liderazgo pensando en la consecución de los objetivos sin tener en cuenta a sus subordinados o, bien, puede priorizar el bienestar de su sección, pensando que esto le llevará de manera automática al cumplimiento de la misión.

Por último, se destacan cuatro estilos –carismático (Molero, 1995), transaccional, transformacional (Moreira Martín, 2010) y burocrático (Sánchez Santa-Barbará, 1995)-, quizás los más relacionados con el Ejército, cuyo enfoque se caracteriza en la relación entre el líder y el subordinado (ver tabla 7).

Tabla 7. Otros estilos importantes.

OTROS ESTILOS
<p>Liderazgo carismático</p> <p>Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.</p>
<p>Liderazgo transaccional</p> <p>Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.</p>



Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados sólo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad -como es el caso de las armas.

El liderazgo transaccional puede darse en situaciones en las que el Teniente piense que el grupo será merecedor de premios en función de su rendimiento en la instrucción. El liderazgo carismático es propio de aquellos que se apoyan en su manera de ser para conseguir el seguimiento de sus subordinados. Este estilo puede resultar un tanto engañoso puesto que se puede crear un ambiente de demasiada confianza y puede provocar el desvío del objetivo común. Por último, se ha incluido al liderazgo transformacional ya que implica una comunión total entre líder y seguidores.

Cabe destacar la introducción de este último estilo, ya que es muy común en el Ejército la frase "ser de manual", es decir, siguen lo estipulado en cada una de las publicaciones y viene a reflejar lo que define al estilo burocrático.

3.4 Liderazgo en el Ejército

El estudio del liderazgo en una organización aporta información relevante para comprender la influencia que el líder ejerce sobre los seguidores -clima grupal, cohesión, desempeño, etc. La esencia del liderazgo en las organizaciones consiste en influir y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos compartidos.

El proceso de influencia tiene lugar cuando se produce un cambio en los seguidores como consecuencia de alguna acción que realiza el líder. Afirmer que el líder influye en los seguidores equivale a decir que ejerce poder sobre ellos. Desde esta aseveración se concibe el poder como el potencial de influencia.

En las FAS⁵ los que ocupan los diversos niveles de la jerarquía están investidos de autoridad en razón de su cargo, destino o servicio y asumirán plenamente la consiguiente responsabilidad.

⁵ FAS: acrónimo de Fuerzas Armadas.



La autoridad implica el derecho y el deber de tomar decisiones, dar órdenes y hacerlas cumplir, fortalecer la moral, motivar a los subordinados, mantener la disciplina y administrar los medios asignados (RR.OO⁶, 2009).

Este artículo de las RR.OO presenta la particularidad de aunar en un mismo párrafo dos medios para ejercer influencia en la institución militar. En el primero describe la autoridad militar y su responsabilidad legítima -poder por posición. En el segundo, asigna al mando militar una serie de responsabilidades y obligaciones que implica un poder personal del líder sobre características individuales o grupales de los subordinados, relacionadas con sus actitudes, motivaciones o estado psicológico, entre otras.

El poder personal se asocia con ciertas cualidades o atributos del líder que son valorados por los miembros de su grupo. De este modo, su poder asciende de abajo arriba, en el momento en que los seguidores respetan y se comprometen con el líder. Así, los seguidores alcanzan sus metas y satisfacen sus necesidades mediante el cumplimiento de los objetivos establecidos por el líder (DIDOM-MADOC, 2014).

En este contexto se llega al planteamiento sobre el modo de ejercer la influencia sobre las personas en las organizaciones y, en el caso que nos ocupa, si es lo mismo mandar o liderar (ver ANEXO I). Esta controversia conduce a la disyuntiva liderazgo/dirección. Muchas organizaciones, entre las que se encuentra el Ejército, han establecido una estructura jerárquica para dotar de autoridad a sus mandos. El jefe controla su entorno y conoce e impulsa las metas de la organización. El líder, además, asume riesgos, interioriza los objetivos de la organización, se implica personalmente en ellos y conduce a sus seguidores hacia el cambio (Zaleznik, 1992).

4 METODOLOGÍA

La metodología aplicada se puede dividir en dos grandes bloques: búsqueda de la información en bases de datos por un lado y, por otro, lectura y sistematización de la información obtenida en fuentes primarias y secundarias.

Para el primero de los bloques me he apoyado en dos bases de datos. La primera de ellas de carácter civil como es “Scopus” y la segunda, la “Biblioteca Virtual del MADOC”, de carácter militar. Scopus proporciona una mayor variedad de búsqueda mediante descriptores concretos (ver tabla 8) que se ha aprovechado para realizar una búsqueda más específica. En cambio, la

⁶ RR.OO: acrónimo de Reales ordenanzas. Se puede definir como la Norma Básica de la Organización.



búsqueda disponible en la Biblioteca Virtual del MADOC resultaba de un modo simple, por lo que se trataba un tanto más genérica.

Tabla 8. Descriptores utilizados para la búsqueda en la base de datos Scopus (elaboración propia).

DESCRIPTORES UTILIZADOS EN SCOPUS
• Leadership AND Military
• Combat AND Units
• Leadership AND Military AND Small Units

Una vez obtenida la información necesaria, el siguiente paso fue la clasificación de la misma en función de los aspectos requeridos. Se llevaron a cabo tres búsquedas esenciales. La primera de ellas correspondió con la definición del liderazgo. Una vez que se tuvo una idea clara del concepto, el siguiente paso fue realizar una investigación sobre si el concepto había mantenido la misma esencia desde el inicio de su estudio. Al comprobar que había sufrido distintas variables, se indagó sobre los estilos de liderazgo correspondientes a cada una de las variantes. Esto supuso la tercera búsqueda, la cual nos llevo a las habilidades y capacidades necesarias en el líder en función del estilo de liderazgo.

5 PROPUESTA. GUÍA DEL LIDERAZGO EN LA PEQUEÑA UNIDAD

En primer lugar se ahonda en las tareas realizadas en el día a día de una unidad, como son los casos de la formación física y la instrucción y adiestramiento. Y en segundo lugar, se hace una propuesta de cómo debe actuar el líder ante dos situaciones consideradas como especiales⁷: cuando la unidad afronta unas maniobras y la acción de mando debe ser realizada más allá de nuestras fronteras. A continuación, se presentan unas pautas sobre la actitud que un líder debería tener tanto con sus subordinados como con los mandos con los que trata dentro del marco de sus funciones. Y, por último, se detallan una serie de aspectos que todo líder debería poseer para encontrar ese liderazgo eficaz, sin importar la situación en la que se encuentre. Es decir, una serie de características que siempre debe tener presentes.

Pero antes que nada, se hace una referencia a la manera de organizarse que tiene el Ejército, con la idea de aclarar cómo se transmite el liderazgo dentro de la Organización.

⁷ Han recibido esta denominación por una frecuencia menor en su realización.

5.1 Organización del Ejército de Tierra

Como se ha mencionado en la introducción, esta guía estaría orientada a los mandos de entidad compañía, sección y pelotón, puesto que son los niveles donde la dirección se produce “cara a cara”. En particular a la función del Teniente.

La compañía (ver figura 5) se conforma de cuatro secciones, cada una mandada por un Teniente. A su vez, cada una de las secciones se divide en tres pelotones, los cuales están liderados por Sargentos (MADOC, 2001). Es decir, un Capitán ejerce su mando sobre cuatro Tenientes y, a su vez, un Teniente ejerce su mando directo sobre tres Sargentos.

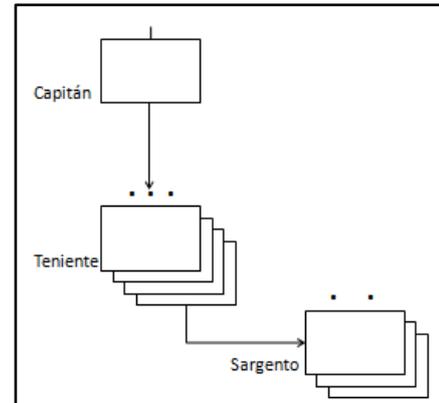


Figura 4. Organigrama de una compañía de fusiles (elaboración propia).

5.2 Tareas diarias

El día a día en el trabajo de un Teniente está compuesto por diferentes quehaceres, unos de mayor relevancia que otros. Se pueden diferenciar entre instrucción y adiestramiento, formación física, orden cerrado, funciones administrativas, etc. Atendiendo a la incidencia que tiene cada uno de ellos en el cumplimiento del objetivo de las FAS –instruirse para el combate– este apartado se centra en las dos primeras tareas mencionadas anteriormente.

5.2.1 Instrucción y adiestramiento

La instrucción y el adiestramiento conforman la misión principal de cualquier unidad en el Ejército de Tierra. Se trata de un proceso que empieza en el escalón más bajo de la organización. Hablamos de un proceso interconexo entre cada una de las diferentes entidades en las que se compone el ET⁸, puesto que la falta de instrucción en uno de los niveles afecta directamente al nivel superior (Foran y Adler, 2013). Es decir, un pelotón no podrá cumplir su misión si una de sus escuadras no posee el adiestramiento necesario.

El tiempo dedicado diariamente a instrucción y adiestramiento en las unidades constituye el 60% del tiempo que un militar pasa en el cuartel. Este alto porcentaje refleja la importancia de este apartado en el trabajo diario de un soldado. El objetivo de la tarea de instrucción y adiestramiento es la enseñanza de las diferentes TTP,s⁹ existentes en el ET, así como el conjunto de actividades que tienen por finalidad proporcionar a los componentes del ejército

⁸ ET: Acrónimo referente a Ejército de Tierra.

⁹ TTP,s: acrónimo equivalente a Técnicas, Tácticas y Procedimientos.



la capacitación necesaria para el desempeño de sus cometidos, tanto de forma individual como colectiva (MADOC, 2014). Representa el trabajo más arduo para los mandos y, de igual manera, su aprendizaje por parte de los soldados.

El Teniente es el responsable de la adecuada instrucción de su sección. Para ello, a través de sus jefes de pelotón, imparte las directrices necesarias para una correcta enseñanza. La acción de mando en esta tarea es fundamental, ya que la unanimidad y coordinación en la realización de los ejercicios constituye la clave de éxito en esta tarea. Es función del jefe de sección asegurarse de la consecución del objetivo. Tiene que hacer valer su condición de Teniente para que los diferentes ejercicios se lleven a cabo de la manera que crea conveniente. Además, debe llevar a cabo una gestión de enseñanza que facilite el aprendizaje entre sus hombres, y es en este apartado de la gestión donde se escenifica el estilo de liderazgo utilizado para ello.

Aquí es donde el líder debe poner en práctica la mayoría de las habilidades y capacidades necesarias para un liderazgo eficaz. Los diferentes estudios reflejan que el liderazgo que mejor resultado ofrece es la aplicación de un liderazgo transformacional. Con su puesta en práctica el líder consigue en sus seguidores una mayor cohesión, sentimiento de pertenencia a la organización, eficiencia, eficacia e, incluso, salud (MADOC, 2015).

En la tarea de instrucción y adiestramiento juega un papel fundamental la cohesión. Cuanto más cohesionado es un grupo, más sólido y firme será su sistema de valores, actitudes y normas (Mae y Alderks, 1993). La principal idea que debe intentar transmitir el líder es la de anteponer el grupo a los individuos. El jefe de un pequeño grupo contribuye decisivamente a la cohesión de su grupo de acuerdo a su estilo de mando. El mando no debe olvidar que lo que realmente buscan sus subordinados en el grupo es la satisfacción de ciertas necesidades personales. Por lo tanto, su principal misión va a ser hacer compatibles los objetivos de la organización con los individuales e, incluso, hacer los objetivos de la organización propiamente individuales (Bartone, 2002).

Una de las características que debe tener un líder para conseguir esta cohesión que se define como fundamental es la de permitir la participación de sus seguidores. Los miembros de un grupo que participan de modo alguno en los procesos de toma de decisiones sienten un mayor compromiso con la ejecución posterior y una mayor pertenencia al grupo y, en definitiva, una mayor cohesión (Bartone, 2002). De acuerdo a esto, el Teniente no debe tener ningún tipo de reticencia en permitir a sus sargentos participar en algunas de las decisiones referentes a la sección.



Por otro lado, la instrucción y el adiestramiento es un proceso rutinario. Debido a su importancia, cada una de las TTP,s debe ser repetida una y otra vez ya que cada miembro de la unidad debe saber exactamente su función y la manera de realizarla, y eso se consigue con la reiteración. Es por esto que una de las habilidades que debe poseer un buen líder es la motivación (Bartone, 2002). En muchos casos los componentes de la sección pueden encontrarse con tareas muy simples, fraccionadas o sin sentido pensando que están sobreformados para ello y donde obviamente no pueden demostrar todo su potencial. Esto puede derivar en sentimientos de desmotivación y comportamientos contrarios a los intereses de la organización. Se llega a la conclusión que los seguidores necesitan un ambiente motivador.

Para motivar con eficacia es necesario un diagnóstico previo de la situación y luego actuar en consecuencia (Delaire, 1989). El líder debe llevar a cabo una serie de acciones que le permitan mandar en consideración. Saber qué desean sus subordinados así como explicar con claridad y precisión lo que desea de cada subordinado son dos acciones útiles para evitar la desmoralización. Del mismo modo, asegurarse que los objetivos son alcanzables –tanto por la capacidad de los subordinados como por los medios de los que disponen-, aplicar los incentivos en función del logro de estos y asegurarse de que los subordinados conocen la relación entre el logro de los objetivos y la obtención de los incentivos deseados –expectativa nivel de ejecución/incentivos- son tareas que debe llevar a cabo el mando para mantener la motivación entre sus hombres y mujeres (MADOC, 2007).

Una cualidad importante existente en un líder eficaz para evitar la desmotivación es la iniciativa. Un verdadero líder nunca es mero cable transmisor, siempre ha de ser transformador y creativo, dentro de la fidelidad a las órdenes y a los principios. No puede escudarse en el cumplimiento de las órdenes, en la consecución de los objetivos (MADOC, 2015). Como se ha expuesto anteriormente, la instrucción es una tarea repetitiva y es fácil caer en la desmotivación. Para huir de ella, el mando tiene que tener la capacidad de reinventarse y realizar diferentes ejercicios que permitan adiestrar a la unidad dentro de la parte de la táctica que centre ese periodo de adiestramiento. Además, no debe contentarse con su iniciativa. Debe inculcar esta cualidad en sus hombres y mujeres, puesto que esto influirá en su maduración, en su formación y en su desarrollo profesional. La iniciativa comprometerá al subordinado con el sentido de la misión (MADOC, 2015).

Un aspecto de notable importancia para aumentar la motivación, y con ella la cohesión, está relacionado con uno de los puntos tratados. Se trata del trato personal. Tratar con respeto a los subordinados es enormemente motivador para estos. Al ser tratados con delicadeza se



sienten más motivados para hacer su trabajo y más comprensivos con sus jefes, aun cuando estos nieguen sus peticiones o no acepten sus propuestas (Desanuy, 1987).

Por el contrario, en esta tarea es donde el mando debe ser menos flexible. La instrucción requiere que todo el mundo esté implicado al 100% y es misión del jefe no permitir la relajación cuando se está trabajando. Debe tratar de inculcar ese afán por la concentración cuando se trate del adiestramiento. Se requiere de esta concentración puesto que se trata de la sección como grupo y un fallo de un único miembro puede llevar a errar a la sección al completo. Y en periodo de instrucción este error no conllevaría mayores consecuencias que repetir el ejercicio, pero un error en tiempo de misión puede llevar a lamentar bajas. Para conseguir esa completa concentración, es fundamental que se intercalen periodos de trabajo y periodos de asueto. Además, con estos periodos de asueto se consiguen dos objetivos. El primero de ellos, que desconecten por unos minutos de la tensión que conlleva la instrucción y la retomen con una mayor concentración; y el segundo de ellos, fomentar el compañerismo entre los miembros de la sección.

5.2.2 Formación física

Uno de los pilares en los que se fundamenta la instrucción de un militar español es la formación física. En todas las unidades del Ejército de Tierra se dedica, como mínimo, una hora diaria a la actividad física, por lo tanto, es una tarea en la que el Teniente también debe conocer como ejercer el liderazgo en las diferentes sesiones debido a su importancia.

El objetivo de la formación física no es otro más que conseguir las adecuadas condiciones físicas que permitan al personal afrontar las exigencias de la instrucción. La consecución de una adecuada condición física constituye una de las claves del alto nivel del que goza nuestro Ejército.

Al igual que en la instrucción y el adiestramiento, es función del Teniente la correcta preparación física de su sección. Para ello debe ejercer una fuerte acción de mando de manera que aquello que ordene realizar resulte lo adecuado y sea realizado por sus subordinados. De igual modo, el teniente debe ejercer una correcta gestión de las sesiones, siendo capaz de guiar a cada uno de los miembros a la consecución de la deseada forma física (Chelladurai y Saleh, 1980).

La actividad física es una de las mayores exigencias en las pequeñas unidades de combate, no solo por los esfuerzos –correr, llevar pesos, etc.- sino, también, por la austeridad y penalidades que frecuentemente hay que soportar –sed, fatigas, etc. (MADOC, 2007). Si se ha dicho que el jefe de estas unidades es uno más del grupo y a la vez ejemplo de sus subordinados, es



evidentemente que sus cualidades físicas deben estar a la altura. El mando debe ser consciente que no siempre va a ser el miembro de la sección que más va a correr o el miembro que más peso va a levantar. Sin embargo, su sección debe percibir que es el que más se esfuerza puesto que con su trabajo llevará al resto de la sección a emplearse al máximo (Chelladurai y Saleh, 1980).

La idea anteriormente expuesta conforma otra de las claves para lograr un liderazgo eficaz. Debe basar su mandato en el ejemplo. Existen casos en los que el mando se dedica a explicar la sesión de formación física y a observar desde el exterior el trabajo de sus hombres y mujeres. Está comprobado que ese tipo de mandos no obtienen una buena percepción por su sección y eso es lo que debemos evitar (MADOC, 2007).

Otro aspecto importante en esta tarea que el Teniente debe tener presente es la de conocer hasta dónde puede llegar cada miembro de su sección. En un grupo de treinta hombres y mujeres la disparidad en cuanto a forma física de cada uno es notable, por lo tanto, no puede exigir los mismos resultados. El mando debe conseguir que cada miembro trate de superarse a él mismo, que mejore cada resultado anterior, así como inculcar esta idea entre sus hombres y mujeres.

No obstante, no todo en formación física debe ser esfuerzo. Esta hora puede aprovecharse para crear un buen clima de trabajo y compañerismo. Ciertas sesiones deben dedicarse a actividades en las que reine la camaradería y el trabajo en equipo. Sesiones en las que toda la sección trabaje unida y en un ambiente distendido servirán para mejorar esa idea final a conseguir, que no es otra que la cohesión.

5.3 Situaciones excepcionales

Tanto un periodo de maniobras como una misión internacional, requieren un liderazgo diferente al ejercido diariamente en la unidad. Es por esto que se ha decidido mencionarlos de manera especial debido a su importante relevancia.

5.3.1 Maniobras

Cuando el personal está inmerso en un periodo de maniobras requiere una mención aparte puesto que son días en los que los miembros de la unidad están sometidos a una exigencia física y psicológica superior que cuando la instrucción es realizada en el cuartel en el día a día.

Unas maniobras consisten en un periodo de días donde la instrucción y el adiestramiento son continuos; son un ejercicio táctico llevado a cabo en tierra a imitación de la guerra (MADOC, 2014). Parte de la unidad se desplaza –generalmente- a uno de los diferentes Campos de



Maniobras repartidos por el territorio nacional, donde la mayoría de las veces es una provincia distinta a la de la sede de la Unidad, y en él conviven acampados. En ellas se aprovechan los tres periodos del día -mañana, tarde y noche- para la práctica de diferentes TTP,s y este ritmo provoca un desgaste físico y moral que no se vive en el régimen diario de la Unidad.

Esta es la razón por la que se requiere un estilo de mando donde el Teniente sea consciente de la situación en la que se encuentra la sección. El mando debe exigir el máximo esfuerzo y rendimiento a sus hombres y mujeres y, para ello, la alternancia entre periodos de actividad y asueto deben estar bien repartidos. La fortaleza física y moral va decayendo con el transcurrir de los días, lo que conlleva a una falta de concentración durante largos periodos de tiempo. Es preferible trabajar poco tiempo pero con una concentración y dedicación al 100% que tener a la sección toda una mañana repitiendo una y otra vez el ejercicio, puesto que todo lo que se haga tras un tiempo de instrucción no va a hacer sino provocar el efecto inverso al que queremos lograr. Pero no solo la merma física influye en los soldados.

Igual de importante o más, si cabe, es el aspecto psicológico. Hay que tener en cuenta diversos factores que afectan profundamente a la fortaleza mental. La meteorología juega un papel importante en cuanto al rendimiento en la instrucción. No es lo mismo trabajar con un buen clima que trabajar con lluvia y frío, por ejemplo. La distancia de los subordinados con su hogar y su familia también influye de manera especial (Foran y Adler, 2013). Muchos de ellos pueden estar pasando problemas personales de diversa índole y eso hace que tengan la mente en dichos problemas y no en las maniobras. He ahí donde el Teniente tiene que actuar en consecuencia y saber qué puede o no exigir a sus hombres y mujeres, puesto que sin fortaleza mental, la resistencia física no basta para sobrellevar la exigencia a la que están expuestos durante un periodo de maniobras.

En definitiva, el mando debe poner en práctica un liderazgo con el que todos los factores que interfieren en la eficacia de la instrucción expuestos anteriormente queden relegados a un segundo plano, tanto por el bien de sus hombres como por el del grupo y la misión.

5.3.2 Liderazgo en Operaciones Internacionales

Como se analizó anteriormente, en el Ejército los jefes de pequeña unidad mandan “cara a cara” a un reducido grupo de hombres y mujeres, pero cuando este pequeño grupo constituye una unidad de combate la situación toma unos tintes muy especiales (DIDOM-MADOC, 2014). La cuestión es que, aunque una de las cosas que mejor distingue a todo militar del resto de profesionales es su disposición permanente a dar la vida en cumplimiento de su misión, esta realidad puede tomar un carácter dramático en las pequeñas unidades tácticas. El jefe de estas



debería tener muy presente que puede llegar el día en que tenga que mandar personalmente a sus hombres y mujeres a que arriesguen sus vidas hasta llegar a matar. Aquí radica la esencia en el mando de este tipo de unidades (MADOC, 2007).

El trabajo en territorio internacional se compone de situaciones críticas y de incertidumbre. Por ello, durante su participación en operaciones internacionales, el mando debe ser un modelo para sus subordinados y saber comunicar su visión, la importancia de la tarea y el valor de los resultados de la misma (MADOC, 2007). El líder debe ser una persona capaz de crear una atmósfera de cohesión, que se concrete en el desarrollo de un alto sentido de grupalidad y pertenencia. El líder militar en operaciones debe emitir con asiduidad comportamientos dirigidos a dar ánimo y crear entusiasmo en sus seguidores, mediante la generación de altas expectativas, y a la vez ser capaz de comunicar seguridad y confianza (Delaire, 1989).

El mando en operaciones también debe guiar, estructurar y tomar parte activa en las tareas orientadas al cumplimiento de la misión. Cuando están destacados en operaciones fuera de España, los seguidores esperan que su líder les ayude y se interese por sus problemas personales, que sean amistosos y accesibles y que traten a todos sus subordinados por igual. En estos contextos difíciles e imprevisibles, el subordinado también quiere tener claro lo que tiene que hacer, qué tarea le corresponde a cada uno, y cómo y en qué plazo se debe cumplir. Por ello es fundamental la comunicación entre ambos estamentos, facilitada por el mando.

En el teatro de operaciones también es importante para el subordinado que su mando le anime y estimule a participar en la resolución de problemas, es decir, que cuente con su opinión y le otorgue responsabilidades. De igual modo, el líder militar en operaciones también debe saber recompensar la consecución de los objetivos y prestar atención a cada uno de los miembros de su equipo de forma personal, otorgándoles responsabilidades diferentes según las competencias individuales.

Los subordinados de la Fuerza del ET también esperan de sus mandos, en este contexto operacional, que aporten críticas constructivas a su trabajo para mejorar la actividad y lograr los objetivos previstos del modo más adecuado. El subordinado espera que su jefe corrija sus errores y le proporcione modificaciones (Hannah, 2001).

El principal objetivo es conseguir buenas relaciones laborales con el subordinado, caracterizadas por una confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Estos esperan que su líder se preocupe por su comodidad, su estatus y satisfacción.



Un aspecto fundamental a tener en cuenta por el mando es la posibilidad de aparición del estrés en combate. El combate es una situación especial donde el militar está expuesto a unas situaciones límites, haciendo aflorar lo más noble y lo más vil de la condición humana. Este es uno de los problemas que un buen líder debe saber afrontar y solucionar entre sus hombres y mujeres puesto que el estrés provoca el 25% de las bajas en combate (DIDOM-MADOC, 2014), y una unidad con un 25% de bajas es sinónimo de una unidad inutilizada. Además, el estrés puede provocar vivencias de miedo y pánico, lo que puede desencadenar en un pánico grupal, abocando al grupo al fracaso.

5.4 Actitud con los miembros de la compañía

Atendiendo a los diferentes empleos existentes dentro de una compañía y de acuerdo al lugar que ocupa el Teniente dentro de esta, es necesario diferenciar la relación que tiene un jefe de sección con el resto de miembros de la compañía en función de si se trata de uno de los suboficiales o de uno de los oficiales.

5.4.1 Actitud con los demás oficiales de la compañía.

El liderazgo es un concepto bidireccional, es decir, no solo es apreciado por los subordinados, sino que también es apreciado por mandos de niveles superiores e, incluso, del mismo nivel. Esto queda bien definido por el sexto artículo del Decálogo del Cadete: hacerse querer de sus inferiores y desear de sus superiores. El Teniente jefe de una Sección de Infantería forma parte de una compañía mandada por un Capitán, donde a su vez convive con los Tenientes jefes de las otras tres Secciones que conforman la Compañía.

La cualidad más destacable frente al resto de oficiales de la Compañía debe ser la capacidad de generar confianza entre todos ellos. El ejercicio de un buen liderazgo logrará que, tanto los Tenientes como el Capitán, busquen trabajar con el líder en cuestión. Respecto al Capitán, en la mayoría de los ejercicios de compañía, este debe elegir que sección realiza la acción fundamental de la maniobra y es ahí donde se demuestra si el líder se ha ganado o no la confianza de su jefe. En cuanto a los demás Tenientes, entre los jefes de sección siempre suele haber consultas entre ellos para ver de qué manera actuarían los demás Tenientes de estar en la situación del que realiza la consulta. Ser el Teniente al que acuden a pedir consejo es la mejor muestra del nivel de confianza depositado en dicho Teniente.

Pero para que todo esto ocurra es imprescindible ser poseedor de diversas cualidades que cultiven esa confianza. Quizás la más importante sea la competencia. La aptitud e idoneidad para el buen desempeño o ejercicio de algo (MADOC, 2007) debe ser una característica esencial en cualquier profesional. Dicha competencia ofrece una seguridad que ayuda a



generar esa confianza buscada. El líder militar debe estar técnica y tácticamente preparado para ser eficiente en su trabajo. En el Ejército nunca llega el momento de conocerlo todo, siempre existen nuevos sistemas de armas que aprender, nuevas TTP,s, por lo que el líder debe preocuparse por actualizar y mejorar los conocimientos que ya posee y no contentándose con realizar un trabajo mediocre. Además, ese afán por la competencia, junto con la experiencia adquirida con el paso de los años, hará que esa confianza depositada en la persona sea mayor con el paso del tiempo.

Un segundo concepto es la responsabilidad. Este sentimiento es lo que hace verdaderamente al jefe. Un buen jefe es una persona que sabe tomar con conocimiento de causa sus responsabilidades. Un líder será merecedor de confianza cuando su trabajo se caracterice por la toma de decisiones, así como por la aceptación de las posibles consecuencias por esas decisiones adoptadas. Nadie querrá trabajar con una persona que eluda la responsabilidad y las consecuencias de sus actos.

Por último, lograr la confianza de los demás empieza por tener una propia confianza en sí mismo. Si el mando que pretende que los demás piensen que es capaz de llevar a cabo los objetivos marcados no es el primero en pensarlo, nunca logrará esa percepción en los demás. De igual manera, un mando tendrá mayor confianza en sí mismo cuanto mejor sea su apreciación como líder por otros líderes. La autoconfianza de un líder le hace resuelto para decidir, evitando las dudas que a todo hombre le surgen cuando ha de ejercer la autoridad.

5.4.2 Relación con los subordinados

Una relación de liderazgo trasciende a toda relación basada únicamente en la disciplina, es más, la disciplina alcanza su máxima expresión y sentido cuando se halla inmersa en una relación de liderazgo. La obediencia ciega y sin explicaciones solo está justificada en situaciones de máximo peligro y en estas situaciones se logrará el máximo rendimiento si los subordinados tienen la experiencia previa de un jefe que ha sabido ganarse su confianza mediante el diálogo, el ejemplo y su capacidad de motivación.

Cuando nos referimos al líder considerando la relación con sus subordinados, no solo hay que tener en cuenta que debe inspirar credibilidad, seguridad, mostrar conocimiento táctico y técnico. En general, también esperan que exista un compromiso de lealtad mutua, producto de la relación existente, produciéndose una mejora en los componentes del grupo y que exista una influencia que permita un desarrollo tanto personal como profesional.



La formación del subordinado implica desarrollo y transmisión de ideales, de valores, de actitudes, conocimientos, capacidades, estilos de acción y habilidades que permitan configurar el propio estilo de cada individuo (Desanuy, 1987).

Son tres las condiciones imprescindibles que el mando debe conocer para alcanzar un liderazgo eficaz con sus subordinados. La primera de ellas es que el convencimiento de que no se contrata mano de obra sino personas, con lo que eso supone, ni que se está tratando con objetos. La segunda condición es que el jefe debe preocuparse por conocer y comprender a sus subordinados personalmente, tienen que sentir que el jefe se preocupa por la situación de ellos. Y por último, tiene que tratar de implicarlos en la consecución de los objetivos organizacionales, con sus capacidades y limitaciones, de manera que los consideren como suyos propios.

5.4.2.1 Consideraciones personales e individuales

Existe un tipo de liderazgo que recibe el nombre de liderazgo directivo/facilitador del desarrollo que incluye aquellos aspectos del liderazgo relacionados con el desarrollo personal y profesional de los seguidores. El mando, guía, estructura y toma parte activa en la realización de la tarea y especifica los criterios del trabajo bien hecho. Al mismo tiempo, el mando que facilita el desarrollo de sus subordinados se preocupa por las necesidades del grupo y por el crecimiento de cada uno de ellos.

Este factor está compuesto por dos de los subfactores del estilo de liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional del modelo propuesto por Molero (Molero, Recio y Cuadrado ,2010)-consideración individualizada y recompensas contingente-, un subfactor de liderazgo transformacional del modelo de (Bass y Avolio, 1997) conocido como estimulación intelectual y las dos dimensiones básicas de la conducta del líder -consideración e iniciación de estructura- identificadas por el grupo de Ohio (Stogdill y Coons, 1957).

A través de la consideración individualizada, el mando trata a sus seguidores de manera personalizada dentro del grupo y se interesa por sus problemas y por sus necesidades de logro y crecimiento personal e intelectual. El líder que considera individualmente a sus seguidores también se preocupa por que estos tengan una formación adecuada para el puesto que desempeñan. El subfactor de consideración, por su parte, está muy relacionado con la consideración individualizada, pero hace referencia a conductas concretas del líder, mediante las cuales atiende especialmente a las necesidades socioemocionales de sus subordinados, y se muestra cercano y amable con ellos. Ambas dimensiones del liderazgo se relacionan con la satisfacción de los subordinados y el buen clima laboral -moral y cohesión de la unidad-.



Mediante la estimulación intelectual el líder alienta a los seguidores a tomar conciencia de los problemas, de sus propios pensamientos e imaginación, y les ayuda a realizar un análisis crítico de las situaciones. El mando guía a sus subordinados para mirar más allá de los objetivos a corto plazo y desarrollar sus propias capacidades estratégicas.

Sin embargo, el líder debe evitar crear entre él y los subordinados relaciones de amistad puesto que siempre debe mantener la distancia correspondiente. Esto es porque llegará el momento en el que el líder deba sancionar o reprochar actitudes/comportamientos a alguno de los subordinados. La objetividad es algo que siempre debe tener presente un líder eficaz y ante estas situaciones puede verse tentado a evitar sanciones o reproches, por lo que estaría ante una actitud subjetiva y podría a carrear problemas internos. El sentido de la justicia debe imperar en todas sus acciones. Por encima de inclinaciones personales o circunstanciales específicas debe predominar el trato equitativo entre sus subordinados.

5.5 Otras características propias del líder sin importar la situación

Para ejercer un liderazgo eficaz, el mando debe poseer ciertas capacidades y habilidades que deberá siempre tratar de externalizar al resto del grupo, sin importar en la tarea en la que se encuentre. Existen dos cualidades fundamentales que con su práctica resultara mucho más sencillo lograr que le grupo perciba al mando como un líder y no como un jefe.

La primera de ellas es la coherencia. Esta cualidad se define como “actitud lógica y consecuente con los principios que se profesan” (MADOC, 1998). La actuación de un líder debe estar guiada siempre por los principios y valores que defiende. Además, debe intentar que sean asimilados por sus subordinados, puesto que son los que él considera como válidos. Debe existir en todo momento una perfecta concordancia entre lo que el líder dice que se debe hacer y lo que él mismo hace. Esta conducta exhibida por el mando potenciará el respeto y la confianza de sus subordinados. Sin embargo, el líder se esforzara por evitar acostumbrarse a obrar bien solamente para dar ejemplo, ya que esa actitud le llevará a hacerse un esclavo de la apariencia y, tarde o temprano, afloran los verdaderos rasgos y conllevara a un desengaño por parte de sus subordinados, y unos subordinados desengañados son muy difíciles de liderar y motivar.

La segunda cualidad a la que se ha hecho referencia está totalmente relacionada con la anterior: ejemplaridad. Esta es una de las principales características, probablemente la que más, que los subordinados buscarán en su mando. Los ojos de los subordinados se concentran en su jefe. El ejemplo de un hombre vale más que sus palabras. Por eso el líder debe estar presente, para ver y ser visto. El líder de una pequeña unidad debe ser “uno de ellos” y

compartir con sus hombres la realidad del día a día. Si los subordinados son conscientes de que su jefe no forma parte del grupo, de que su mando se dedica a mandar pero no es partícipe de esa orden, creará un clima de desconfianza en el seno del grupo hacia su persona. Por lo tanto, la palabra más utilizada por un líder eficaz debería ser “seguidme” (ver figura 4).

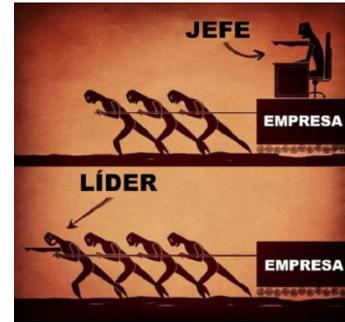


Figura 4. Diferencia entre líder y jefe(Molero y Morales, 2011)

El jefe de una de estas pequeñas unidades que a la voz de “¡Al asalto!” pretenda que todos sus hombres y mujeres salgan del abrigo donde se encuentran seguros y se lancen hacia el objetivo va a necesitar mucho más que la autoridad formal que le confiere el Ejército y la competencia técnica y humana que el haya podido adquirir. Será imprescindible, pero no suficiente. Si llega el combate, el jefe de una pequeña unidad que pretenda que sus subordinados le sigan, no solo tendrá que ir a la cabeza, sino que, además, debe de haber conseguido de ellos una confianza tal que les haga seguir a su mando aun cuando sus propias vidas estén en juego (Pagonis, 2001).

El líder conseguirá el objetivo anterior si el grupo dispone de una cohesión que les haga ir a todos en la misma línea. Y para ello es fundamental que el líder posea la habilidad de gestionar eficazmente los conflictos que puedan aparecer en el grupo. Se define gestión de conflictos como “la habilidad para resolver de una forma eficaz las diferencias que surgen entre los seres humanos”. En el desarrollo de la vida militar es inevitable que surjan problemas que hay que afrontar como resultado natural de interacción entre personas.

La aparición de conflictos en el grupo puede producir tensiones, estrés, reducción del rendimiento, etc. Es en esta situación cuando debe emerger la figura del líder, y con su habilidad en la gestión de conflictos, lograr virar la situación. Una adecuada gestión de conflictos lleva a la unidad a un incremento de la motivación, de la cohesión, la concordia, el buen clima de trabajo, etc. Y todo esto no hará sino aumentar la probabilidad de éxito en el cumplimiento de la misión.

Un último aspecto importante que los subordinados buscarán en un líder es que este reconozca sus errores (MADOC, 1998). La función de jefe no es fácil y la mayoría de las veces deberá tomar decisiones arriesgadas y, muchas de ellas, en un corto plazo de tiempo, por lo tanto es probable que en alguna de ellas elija una opción poco favorable. Reconocer ante sus subordinados sus errores le proporcionará al mando una humildad que sus subordinados



aceptaran de buen grado. Además, esto le ayudará a que el grupo confíe aun más en su persona como líder.

6 CONCLUSIONES

A continuación se detallan ciertas conclusiones obtenidas con la realización del trabajo. Para ello, se retoma el objetivo que se pretende lograr con este trabajo conseguir: elaborar una guía que permita el ejercicio de un liderazgo eficaz a través de ciertas habilidades y capacidades necesarias, atendiendo a ciertas situaciones posibles.

Una primera conclusión que se puede obtener tras la realización del trabajo radica en el objetivo a lograr. Muchas son las publicaciones que definen diferentes habilidades y capacidades que un líder debe poseer, pero en ninguna de ellas se relaciona dichas características con diferentes tareas o situaciones a las que se enfrenta un mando de pequeña unidad en su trabajo. Tener la posibilidad de poder apoyarse en una guía como la que el trabajo presenta puede resultar beneficioso, sobre todo, en los primeros momentos de enfrentarse a esa nueva vida de unidad.

Este trabajo enfoca la visión del jefe en su rol de líder. El mando opta por la opción de generar influencia en el grupo para que los subordinados hagan del objetivo grupal como personal. Tiene que lograr que sus subordinados antepongan el bienestar del grupo a sus intereses individuales. Sin embargo, no debe dejar de lado su acción de mando que le proporcione la capacidad de superar día a día la rutina, así como las situaciones adversas a las que se puede enfrentar el grupo. La combinación de ambas actitudes supone la clave del éxito para lograr un liderazgo eficaz.

Destacando el rol de líder, la situación ideal se dará cuando el jefe sepa adaptarse a cada una de las situaciones y no intentar resolver alguna incidencia con los mismos métodos con los que resolvió otra de diferente calibre. De igual manera que a la situación, es fundamental la adaptación al grupo de subordinados que tiene a su cargo. Esto le llevará a tomar las decisiones correctas para el cumplimiento de la misión.

Otro importante aspecto que se extrae a raíz de lo expuesto durante el trabajo es la capacidad del líder para conseguir una cohesión que se antoja fundamental en el Ejército. Un grupo unido resulta vital para la consecución de los objetivos. Para ello, el líder debe poseer la habilidad de resolver los posibles conflictos internos, debe ser capaz de crear un clima de confianza mutua –los subordinados con el mando y viceversa- y debe hacer sentir participe a sus subordinados de ciertas decisiones.



Por último, la clave del éxito radica en considerarlos como personas y no (ver ANEXO II) como mano de obra con la que alcanzar los objetivos. Una relación en la que los subordinados se sientan respetados y perciban que su jefe se preocupa por su situación, es fundamental para lograr el ambiente deseado. De igual modo, la lealtad para con ellos es otro aspecto fundamental que ayuda a esa satisfacción del subordinado como persona. Así mismo, el líder debe fomentar la superación personal entre sus subordinados y lograr que estos no se conformen y siempre quieran seguir progresando, tanto a nivel personal como colectivo. Debe crear autolíderes.

En definitiva, un mando dejará de ser visto como un jefe y será percibido como un líder cuando sea consciente de que son los subordinados los que le ayudan a cumplir la misión. Debe ser un líder centrado en los subordinados, y logrará que estos se centren en la tarea.

Antes de finalizar, una línea futura de ampliación al proyecto posibilitaría la opción de profundizar en otras áreas posibles como el mando ejerciendo la docencia o diferenciando entre una misión humanitaria o una misión como Afganistán.



7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIGER VALLÉS, M. (2013) *Apuntes de la asignatura Liderazgo*. Centro Universitario de la Defensa, Zaragoza.
- BARTONE, P. (2002) *Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets*. Military Psychology, Norway.
- BASS, B.M Y AVOLIO, B.J. (1997). *Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto. Mind Garden.
- CHELLADURAI, P. Y SALEH, S. D. (1980) *Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale*.
- DELAIRE, G. (1989) *Motivar y Mandar*. Deusto, Bilbao.
- DESANUY, G. (1987) *Cómo tratar con los subordinados*. Deusto, Bilbao.
- DIDOM¹⁰-MADOC, (2007) *Liderazgo (OR7-026)*. Granada.
- DIDOM-MADOC (2014) *El liderazgo en la fuerza del Ejército de Tierra*. Granada.
- FIEDLER, F.E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. Paidós, Barcelona.
- FORAN, H.M. Y ADLER, A.B. (2013) *Trainee Perceptions of Drill Sergeant Qualities During Basic Combat Training*.
- GIMÉNEZ ALVIRA, J.A. (1980) *El grupo y su dinámica*. ICE, Zaragoza.
- HANNAH, S. T. (2001). *Leadership in the profession of arms*. Oxford University Press: New York.
- HOLLANDER, E.P. (1978) *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. New York: Free Press.
- MADOC (1998). *El mando como líder (ME7-007)*. Granada.
- MADOC (2001) *La Compañía de Infantería Ligera (OR4-120)*. Granada.
- MADOC (2014) *Glosario de términos militares (PDO-000)*. Granada.
- MADOC (2015) *Guía de Fortalecimiento Psicológico y Liderazgo*. Granada.

¹⁰ DIDOM: acrónimo de Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales.



- MAE, F.A. Y ALDERKS C. E. (1993). *Leadership Team Cohesion and Subordinate Work Unit Morale and Performance*.
- MINISTERIO DE DEFENSA (2009) *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (Artículo 9)*. Real Decreto 96/2009, Madrid.
- MOLERO, F. (1995). *El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la Psicología Social*. Revista de Psicología Social.
- MOLERO, F. y MORALES, J. (2011) *Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales*.
- MOLERO, F., RECIO, P. Y CUADRADO, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del MLQ en muestras españolas*. Psicothema.
- MOREIRA MARTÍN, C.M. (2010) *Liderazgo transformacional en organizaciones militares*. Universidad Complutense, Madrid.
- PAGONIS, W. G. (2001). *Leadership in a Combat Zone*. Harvard Business Review.
- PEIRÓ, J.M. (1987) *Psicología de la organización*. UNED, Madrid.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1995) *Estilo de dirección en las administraciones públicas*. Tecnos, Madrid.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J.F. (2010) *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: universidad pontificia de salamanca.
- SOLÉ, J. (2008) *Liderazgo. 10 competencias necesarias para asumir el rol de líder*.
- STOGDILL, R.M. (1974) *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- STOGDILL, R.M. Y COONS, A. (1957). *Leader Behaviour: its descriptions and measurement*. Ohio State University, Estado Unidos.
- ZALEZNIK, A. (1992). *Managers and leaders: are they different*. Harvard Business Review.



8 ANEXOS

Anexo I

Cuadro de diferencias entre liderar y dirigir. El liderazgo en la fuerza del ET.

<i>Diferencias entre liderar y dirigir</i>		
	<i>Liderazgo</i>	<i>Dirección</i>
<i>Objetivos</i>	Cambios	Estabilidad
<i>Orientación temporal</i>	Largo plazo	Corto plazo
<i>Funciones</i>	Crear y transmitir una visión, alinear al grupo y tomar decisiones críticas.	Organizar, planificar, dirigir y controlar.
<i>Influencia</i>	Ejercen influencia sobre sus seguidores por medio del poder personal.	Ejercen influencia sobre sus subordinados por medio del poder de posición, que le otorga el puesto que ocupan en la estructura de la organización.
	Logran identificación, interiorización, compromiso e implicación personal, de sus seguidores.	Logran aceptación, obediencia o compromiso de sus subordinados.



Anexo II

Comportamientos que los subordinados esperan del líder de una pequeña unidad. Liderazgo,

OR7-026

- Que su jefe sea un miembro más de la unidad y mantenga una presencia permanente y un contacto personal, directo y continuo con sus hombres.
- Que sea el referente de sus subordinados y dé ejemplo en todas las ocasiones compartiendo los riesgos y dificultades de la instrucción y el combate.
- Que atienda tanto a las necesidades de sus hombres como al mantenimiento del armamento, material, instalaciones, etc. y cumpla con sus servicios y los procedimientos operativos de la unidad superior donde está encuadrado.
- Que si alguna vez entra en conflicto la gestión de los recursos con la atención a los subordinados, dé prioridad a estos últimos.
- Que escuche siempre con atención e interés a sus hombres, especialmente cuando le planteen asuntos personales.
- Que les proporcione información útil y establezca canales de comunicación fluidos.
- Que sea para ellos un defensor y un protector ante las amenazas y peligros externos a la vez que un enlace con la unidad superior.
- Que transmita la sensación de competencia y se gane la confianza de sus subordinados mandando la unidad con soltura, seguridad y entusiasmo.
- Que no prometa nada que luego no esté dispuesto a cumplir o que no esté en sus manos cumplirlo.
- Que evite siempre los riesgos y las bajas inútiles tanto en combate e instrucción como en guarnición.