



Universidad Pontificia Comillas

# **APLICACIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO MILITAR EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL**

Autor: Lucía García San Miguel López-Puertas  
Director: Pedro César Martínez Morán

MADRID | Marzo 2023

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1. OBJETO DE ESTUDIO.....	5
1.2. ESTRUCTURA.....	6
1.3. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
2.1. ¿Qué es el liderazgo?.....	7
2.2. Figura del Líder vs Jefe.....	8
2.3. Evolución de los estilos de liderazgo.....	10
<b>3. LIDERAZGO DEL SIGLO XXI</b> .....	<b>15</b>
3.1. Liderazgo transformacional.....	15
3.2. La inteligencia emocional.....	16
3.3. Liderazgo por valores.....	17
<b>4. LIDERAZGO MILITAR</b> .....	<b>19</b>
4.1. Introducción al liderazgo militar.....	19
4.2. Rasgos clave del liderazgo militar.....	21
4.2.1. Enfocado a la misión-visión-valores.....	21
4.2.2. Experiencia y formación integral como líderes.....	26
4.2.3. Trabajo en equipo.....	27
4.2.4. Capacidad de autocontrol y adaptabilidad en contextos desafiantes.....	28
4.2.5. Formación multidisciplinar.....	29
4.3. Aplicación del modelo de liderazgo 360°.....	30
<b>5. ANÁLISIS PRÁCTICO</b> .....	<b>33</b>
5.1. Metodología.....	33
5.2. Resultados.....	35
5.3. Discusión.....	39
<b>6. CONCLUSIÓN</b> .....	<b>42</b>
<b>7. AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>44</b>
<b>8. ANEXO</b> .....	<b>45</b>
Resumen de las entrevistas.....	45
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>64</b>

## RESUMEN

El presente trabajo examina si los principales rasgos del liderazgo militar pueden ser efectivos en su aplicación al ámbito empresarial. En el marco teórico se revisa la literatura sobre el liderazgo y se explora su evolución desde la visión del “líder se nace” hasta la visión del “líder se hace”, donde muchos autores han desarrollado teorías, entre las que destaca el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. En el siglo XXI, se comienza a dar una mayor importancia a los valores y a la inteligencia emocional, y predomina el liderazgo transformacional. En el análisis práctico, se entrevista a líderes militares y empresariales actuales, y se observa que ambos estilos de liderazgo comparten rasgos importantes como la importancia del reconocimiento del grupo, la ejemplaridad, la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad del líder de potenciar las habilidades de los miembros. Por otro lado, se detecta la carencia de elementos en el liderazgo empresarial que se podrían adoptar del liderazgo militar, como la falta de autodisciplina del equipo y de formación temprana e integral en técnicas de liderazgo.

**Palabras clave: liderazgo, líder, jefe, militar, empresa, evolución.**

## ABSTRACT

This paper examines whether the main features of military leadership can be effective when applied to the business environment. The theoretical framework reviews the literature on leadership and explores its evolution from the "born leader" to the "made leader" perspective, where many authors have developed theories, among which the situational leadership of Hersey and Blanchard stands out. In the 21st century, greater importance is placed on values and emotional intelligence, with transformational leadership predominating. In the practical analysis, current military and business leaders are interviewed, and it is observed that both leadership styles share important features such as the importance of group recognition, exemplarity, effective communication, empathy, and the leader's ability to enhance the skills of the members. On the other hand, a lack of elements in business leadership is detected that could be adopted from military leadership, such as the lack of team self-discipline and early and comprehensive training in leadership techniques.

**Keywords: leadership, leader, boss, military, business, evolution.**

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un concepto en auge en la sociedad cuyo papel se ha vuelto esencial a lo largo de la última década debido al contexto tan complejo en el que nos encontramos. El liderazgo es necesario a nivel global y está presente en todos los ámbitos de la sociedad: el gobierno, las organizaciones y negocios, el ejército, los cuerpos y fuerzas de seguridad del Estado, las asociaciones públicas y privadas...

De acuerdo con PwC y Esade (2019) en su programa sobre “El Liderazgo Social”, el liderazgo se encuentra absorto en un contexto cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo, un contexto que por sus siglas se ha calificado como VUCA. Este concepto tiene su origen en los años 90, cuando el ejército norteamericano lo empleó para referirse al entorno resultante de la Guerra Fría y describir los cambios de la época. Posteriormente este concepto se trasladó también al mundo empresarial (Santander Universidades, 2022). Igualmente, este programa PwC ha establecido 5 factores, denominados “megatrends”, que están marcando la transformación profunda del entorno: cambios demográficos, la aceleración de la urbanización, el cambio climático y la escasez de recursos, el avance de la tecnología y los cambios en los poderes económicos mundiales. El problema reside en que los estilos de liderazgo tradicionales, basados en los sistemas de control y la planificación estratégica, no son suficientes para adaptarse a este nuevo entorno, y por ello, la sociedad actual demanda de forma urgente nuevos líderes y formas de liderazgo (Cordobés et al., 2019).

Existe un amplio consenso respecto a que el éxito de todo negocio depende en gran medida de su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y su gestión del cambio, lo cual, a su vez, depende de la forma en que las organizaciones son lideradas (Iberdrola, 2022). Por ello, es importante que el líder del siglo XXI acepte que el cambio y la incertidumbre son inevitables, que vea el cambio como una oportunidad y asegure un resultado positivo del mismo (Peña-Acuña, 2021). Según el estudio “Future Leaders” realizado por LLYC, la sociedad actual necesita “líderes innovadores con visión y capacidad de adaptación, con habilidad para actuar, ágiles en la toma de decisiones, con empatía, resiliencia y capaces de comunicar, generar compromiso e inspirar” (2020, p.23).

## OBJETO DE ESTUDIO

El interés de este trabajo por el mundo militar radica en que este sector ha realizado grandes aportaciones al ámbito empresarial en muchos aspectos: estrategia, disciplina, logística, comunicación, defensa de la competencia (el enemigo), resolución de problemas.... Es un sector con un gran potencial al centrar gran parte de sus recursos en la formación de grandes líderes y por su destacable vocación de servicio y entrega.

De acuerdo con Ramón Forneas Carro (2020), director general del Grupo Empresarial Electromédico, algunos conceptos de la estrategia y del liderazgo empresarial tienen su fundamento en el liderazgo militar. Muchos líderes empresariales han tomado como referencia las enseñanzas de destacados jefes militares de la historia y han adoptado las técnicas que ellos utilizaron. Algunos ejemplos de estos líderes históricos pueden ser:

<b>Líder Militar</b>	<b>Aportación</b>
Sun Tzu (siglo V A.C)	General chino que escribió “El arte de la guerra” donde enseña que un verdadero líder predica con el ejemplo, la comprensión y la empatía y no con la fuerza.
Alejandro Magno (siglo IV A.C)	Transmitió su visión de gloria en todo momento y estaba en el frente con sus hombres en todas las batallas, lo que le hizo ganar la lealtad de todos.
Gonzalo Fernández de Córdoba “El Gran Capitán” (1453-1515)	Creador de los tercios, quien comprendió que utilizar las mejores tecnologías y aunar unidades multidisciplinares era la mejor forma de vencer a enemigos numerosos.
Dwight D. Eisenhower (1890-1969)	Lideró el desembarco de Normandía en 1944 y su éxito se debió en parte a su capacidad para trabajar en equipo y lidiar con todo tipo de personalidades. También era capaz de delegar tareas y así centrarse en los objetivos importantes.

## ESTRUCTURA

El trabajo consta de dos partes: una teórica donde se analiza en profundidad la cuestión del liderazgo y su evolución a lo largo del tiempo hasta llegar a la actualidad. También se estudia las bases del liderazgo transformacional que caracterizan la era actual y los componentes más importantes del estilo de liderazgo de hoy (la inteligencia emocional y los valores). A continuación, se realiza un estudio sobre el liderazgo militar y cómo podría resultar efectivo aplicar algunos de sus rasgos y técnicas en la formación de nuevos líderes empresariales. Y por otro lado, se presenta una segunda parte práctica donde se ha analizado por medio de entrevistas individuales el modo de ejercer el liderazgo por parte de directivos empresariales y militares en la actualidad. Posterior a este estudio cualitativo, se han identificado las principales similitudes y diferencias entre ambos estilos de liderazgo, con el objetivo de identificar las posibles áreas de mejora del liderazgo empresarial y aplicar así algunas lecciones del liderazgo militar que podrían resultar útiles a la hora de formar a líderes en el mundo de la empresa.

## OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo final de este Trabajo Fin de Grado es poder realizar una contribución al ámbito científico del Liderazgo, utilizando para ello, el ejemplo militar. Para lograrlo, se extraerá las competencias y técnicas más importantes que utilizan los líderes militares de hoy en la gestión y liderazgo de grupos de personas y que podrían resultar efectivas a la hora de liderar en el ámbito organizacional. Como se ha mencionado antes, actualmente los líderes se enfrentan a un contexto cada vez más competitivo, digitalizado e incierto, que dificulta la función de liderar en todos los sentidos. Por ello, es necesario que los líderes reciban la mejor formación y preparación posible para desempeñar su función en el nuevo campo de batalla, que es el mundo empresarial.

“El liderazgo es el arte de movilizar a otros para luchar por una aspiración compartida”

(Kouzes y Posner, 2017)

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ¿Qué es el liderazgo?

Existen muchas visiones sobre el concepto de “liderazgo” y por ello, no hay una definición o una explicación universal para referirse a este término. De acuerdo con Stodgill: "Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto" (1974, p. 259). Por lo tanto, en este trabajo se han seleccionado las siguientes definiciones de los más destacados expertos en liderazgo.

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<u>Daniel Goleman</u> Considerado el padre de la Inteligencia Emocional	“La capacidad de <b>motivar e inspirar</b> a las personas para que den lo mejor de sí” (2015, p. 22)
<u>Jonh Kotter</u> Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y fundador de Kotter International, una firma de consultoría que ayuda a empresas a implementar cambios exitosos y sostenibles.	“El liderazgo, en consecuencia, no es más que la actividad o el proceso de influenciar a la gente para que se empeñe <b>voluntariamente</b> en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una <b>visión</b> de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, mediante una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad” (2002, p.19)
<u>Peter Senge</u> Fundador del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT Sloan School of Management	“El liderazgo implica aprender a <b>moldear el futuro</b> . Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias” (1990, p.15)
<u>Dwight D. Eisenhower</u>	"Liderazgo es la capacidad de obtener <b>resultados excepcionales</b> de personas comunes y corrientes" (2007, p.7)
<u>RAE</u>	<b>1.</b> “Persona a la que un grupo <b>sigue, reconociéndola</b> como jefe u orientadora”.

A raíz de estas definiciones del liderazgo se pueden extraer varias cosas. El liderazgo implica reconocimiento. Un líder será aquel cuyos subordinados deciden seguirle por voluntad propia y no por imposición. Asimismo, es necesario definir una visión compartida, es decir, tener claro qué es lo que se quiere lograr (la meta) y así trabajar de forma conjunta para alcanzarlo. La función de liderar consiste en motivar e inspirar, es decir, lograr que las personas por sí mismas y de forma voluntaria decidan cumplir unos objetivos comunes establecidos. El liderazgo también implica no tener miedo al futuro sino arriesgarse, y ver el cambio como una nueva oportunidad. El líder debe elevar el rendimiento de todo el grupo, conocer bien a todos los miembros (sus capacidades, habilidades y preocupaciones personales) y cómo cada uno puede aportar valor al grupo, y al mismo tiempo conseguir que todo el equipo esté motivado para trabajar de forma eficiente y conseguir objetivos cada vez más complejos.

## **2.2. Figura del Líder vs Jefe**

El liderazgo es un concepto eminentemente social que ha prevalecido vigente a lo largo de la historia. Desde su inicio, este concepto se ha utilizado para referirse a la manera de dirigir y gobernar de los mandatarios y gobernantes desde que los individuos comenzaron a organizarse en sociedad. Esto surge en el momento en el que los humanos descubren la agricultura y empiezan a asentarse en lugares fijos y a vivir en comunidad. Con el paso del tiempo, estas comunidades humanas se tornan cada vez más numerosas y complejas y comienzan a adquirir una estructura jerárquica y estamental (De la Cruz Policarpo, 2021).

En estos sistemas jerárquicos, naturales del ser humano por su comportamiento social, se pueden distinguir dos modelos de liderazgo característicos: las formas dominantes de jefatura y los modelos de liderazgo natural. Y es precisamente la forma en la que los seguidores se adhieren al líder lo que permite distinguir a un jefe de un líder natural. El líder se ganará su poder de dirección y los subordinados aceptarán libremente seguirle y reconocerle como tal. El jefe en cambio será asignado a ese rol con la idea de “yo soy el que mando aquí” y los subordinados le obedecerán por imposición (Cardoso, 2019). En este sentido, el verdadero líder ejercerá su influencia en un ambiente de respeto, amabilidad y confianza, mientras que el jefe recurrirá a la intimidación y la desconfianza.



Será decisión del jefe realizar esa transición al liderazgo o no, es decir, ganarse su rol como líder. Por ello, no todos los jefes son líderes y no todos los líderes son jefes (Hoya, 2019).

Según Loida Primo Albert (2021), experta en superación y resiliencia y CEO de Onizar Group y Priial, un líder es aquel que ha hecho un trabajo de introspección para conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades. “Si uno quiere liderar a otras personas tiene que empezar por liderarse a uno mismo”. Conocerse a uno mismo y desarrollar el potencial es el primer paso necesario para convertirse en líder.

Asimismo, un líder es aquel que mira por el bien común y quiere lo mejor para todos. Sabe trabajar en grupo, haciendo partícipes a los empleados en la toma de decisiones y asume cada fracaso y logro en equipo. Por otro lado, el jefe prioriza el éxito, piensa en sí mismo y tiene una mirada unidireccional más que pluridireccional (Martínez Morán, 2022). El líder es uno más del equipo, forma parte de él, mientras que el jefe no forma parte de un equipo sino que tiene trabajadores. El jefe impone sus órdenes, analiza el desempeño de los subordinados y mide el cumplimiento de los objetivos, mirando solo si se han cumplido o no. Por otro lado, el líder predica con el ejemplo, escucha y atiende las dudas del equipo y se centra en dar feedback con actitud positiva para aprender de los errores y mejorar el rendimiento (Hoya, 2019).

Hay que destacar que cualquier persona puede ejercer el liderazgo si lo aprende a desarrollar. Anteriormente, los líderes militares se ganaban su recompensa en el campo de batalla, pero ahora se entrenan en las academias y aprenden del ejemplo de otros líderes. Lo mismo pasa en el ámbito empresarial, donde actualmente es muy común que las organizaciones destinen presupuesto para enseñar a los directivos técnicas de liderazgo (MBA de liderazgo, coaching...) (Martínez Morán, 2022). En oposición a la idea clásica de “el líder se nace no se hace”, los resultados de la investigación del Initiative One Leadership Institute demostraron que solo el 24% de las habilidades relacionadas con el liderazgo son de componente genético, por lo que el 76% restante pueden desarrollarse (2022). La mayor parte de las habilidades de liderazgo se aprenden y desarrollan con el tiempo.

### 2.3. Evolución de los estilos de liderazgo

El significado de liderazgo se ha ido modificando a largo de los años y ha generado grandes debates dentro de la literatura científica. Anteriormente, en el contexto de las dos guerras mundiales, predominaba la teoría clásica que consideraba que el liderazgo dependía principalmente de rasgos de la personalidad como la empatía, la inteligencia, la extroversión, el ajuste y la seguridad en uno mismo (Gibb, 1969). Aquella persona que tuviera estos rasgos era más probable que se acabara convirtiendo en un buen líder. Esta es la perspectiva de “**el líder se nace, no se hace**” (Castaño Sánchez, 2013). Esta idea se refleja muy bien en la cita de Aristóteles que pone en manifiesto que si no naces con personalidad de líder no puedes llegar a serlo: “Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando” (384-322 a.C).

Este fue el primer enfoque clásico que se adoptó sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, se puso de manifiesto que la relación entre los rasgos de la personalidad y el éxito como líder eran inconsistentes. Los resultados empíricos solo mostraban que los individuos con estos rasgos eran más probables de ocupar una posición de liderazgo, pero no demostraban que esas personas ejercieran un liderazgo efectivo. Además, se puso en evidencia que muchas veces el éxito de un negocio era independiente al predominio de estos rasgos (Castaño Sánchez, 2013).

Posteriormente, se abandonó este enfoque del liderazgo y comenzaron a surgir otras definiciones. Una visión que surge en el contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial es la que entiende el liderazgo como un patrón de comportamiento, que se acerca a la perspectiva de “**el líder se hace, no se nace**”. En este enfoque destacan los estudios de las Universidades Michigan y de Ohio.

En los estudios de la Universidad de Michigan se identificaron y definieron dos estilos de liderazgo independientes (no se pueden dar a la vez): **liderazgo centrado en la tarea** y **liderazgo centrado en los empleados** (Likert et al., 1950). El liderazgo centrado en la tarea destaca por definir con detalle los roles y tareas necesarias, planificar, organizar y controlar que el trabajo se complete con éxito. Sin embargo, no se centra tanto en la motivación ni la retención de los empleados. Por otro lado, el liderazgo centrado en los empleados se interesa por las necesidades de los empleados y reconoce y acepta las

diferencias individuales. Destaca por fomentar el desarrollo, la colaboración y la creatividad en los equipos. Estos estudios demostraron que el liderazgo centrado en los empleados tiene mejores resultados en cuanto a mayor productividad y niveles de satisfacción más altos entre los grupos (López Gómez et al., 2020).

Igualmente, los investigadores de la Universidad de Ohio descubrieron dos dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes (Hemphill et al., 1945):

**Consideración:** considera el grado de sensibilidad del líder. Es decir, todas aquellas acciones y comportamientos del líder que promueven la participación del grupo en la toma de decisiones así como la comunicación, la escucha activa, las relaciones informales y la empatía con los subordinados. Se asemeja al estilo de liderazgo orientado a los empleados.

**Estructura inicial:** hace referencia al grado de responsabilidad de los subordinados. En este sentido, el líder define y asigna las tareas y roles del grupo para alcanzar los objetivos, de forma que estos comprendan las órdenes recibidas, estén orientados hacia la tarea y puedan desempeñar su trabajo con éxito y obteniendo altos niveles de productividad. Se asemeja al estilo de liderazgo orientado a la tarea.

Asimismo, investigaciones posteriores sobre el liderazgo comenzaron a combinar ambas dimensiones dando lugar a 4 estilos de liderazgo: autocrático, compartido, laissez-faire y relaciones humanas (Lupano y Castro, 2003):

**Liderazgo autocrático:** se basa en el control absoluto de los líderes sobre sus trabajadores y equipos. Son los líderes los que tienen el poder completo de la toma de decisiones y se espera que los subordinados acaten las órdenes sin necesidad de dar explicaciones “hazlo porque lo digo yo”. El liderazgo autocrático suele estar relacionado con diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. Por otro lado, este estilo de liderazgo puede resultar efectivo en muchos trabajos sin cualificación, porque las ventajas del control superan las desventajas. También en situaciones de emergencia, donde se necesitan direcciones claras para salvar un proyecto (López Gómez et al., 2020).

**Liderazgo democrático:** son aquellos líderes que invitan y animan a los miembros del equipo a participar en la toma de decisiones para escuchar sus iniciativas y sugerencias. Sin embargo, en asuntos importantes, será el propio líder quien tomará la decisión en última instancia. Este liderazgo permite tanto aumentar la satisfacción por el trabajo como ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades. Ejerciendo este estilo de liderazgo, los individuos estarán dispuestos a esforzarse y ser eficientes en su trabajo por su propia satisfacción personal más que por una recompensa económica. El liderazgo democrático es efectivo en trabajos que implican en gran medida el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad (López Gómez et al., 2020).

**Liderazgo laissez-faire:** se basa en la idea de que se debe dejar a los miembros del equipo desempeñar su labor de forma autónoma y con la menor intervención posible. El equipo se sentirá así más valorado y motivado para ser eficiente en el logro de los objetivos. Este tipo de liderazgo es efectivo cuando los individuos están más cualificados, tienen mayor experiencia e iniciativa propia y por ello no necesitan un liderazgo controlado (López Gómez et al., 2020).

**Liderazgo de relaciones humanas:** se centra en promover las relaciones personales entre los miembros del equipo para generar un clima de trabajo más cálido y colaborativo. Sin embargo, los líderes deben de saber equilibrar los sentimientos y la eficacia laboral. Si se abusa mucho de este liderazgo, el líder puede perder su autoridad como promotor del rendimiento y el logro de los objetivos. Es efectivo aplicarlo para promover la fidelidad del equipo y en situaciones en las que es necesario elevar la moral o la pérdida de confianza del grupo (Acosta Vera, 2011).

<b>CONSIDERACIÓN</b>		
ALTA	RELACIONES HUMANAS	DEMOCRÁTICO
BAJA	LAISSEZ FAIRE	AUTOCRÁTICO
	BAJA	ALTA

**ESTRUCTURA INICIAL**

Fuente: elaboración propia a partir de Lupano y Castro (2003).

En 1960, surge una **aproximación más humanista** del liderazgo con McGregor en su libro “The Human Side of Enterprise”, en el que expone que es posible armonizar los intereses de la empresa con la realidad personal del individuo. En su teoría desarrolla la **Teoría X y la Teoría Y**, referentes a los dos estilos de mando de los directivos. La Teoría X se basa en un estilo de dirección más autoritario. Parte del supuesto de que a los individuos no les gusta el trabajo, son poco ambiciosos y prefieren ser dirigidos. Buscan la seguridad y no tanto la satisfacción personal en el trabajo. Por ello, el directivo se centrará más en dirigir, asignar tareas y controlar que los miembros del equipo cumplan con su trabajo. Por otro lado, la Teoría Y es un estilo de dirección más participativo. Parte de la premisa de que los individuos les gusta asumir responsabilidades y buscan desarrollar su potencial. Por ello, el directivo se enfocará en permitir que los empleados se auto dirijan para alcanzar por sí mismos aquellos objetivos a los que se han comprometido. Y al mismo tiempo, crear una atmósfera de trabajo que les permita satisfacer las necesidades y objetivos individuales (Palomo Vadillo, 2013).

Posteriormente, otros autores empezaron a estudiar una **aproximación contingente** del liderazgo. Estos autores defendían que no existía un estilo de liderazgo mejor que otro, ya que todos eran necesarios (**Liderazgo Situacional**) (Moreno, 2020). En este sentido, Fred Fiedler fue un gran defensor de la conducta influida por el contexto en su “Teoría de la Contingencia” en la que sostiene que no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo, sino que el éxito del liderazgo depende de la situación en la que se encuentra el líder (1967).

La teoría del liderazgo situacional defiende que la eficacia del líder dependerá de si es capaz de desarrollar todos los estilos de liderazgo y sepa aplicarlos de forma flexible según las características de los empleados y el tipo de actividad que ejercen. Una frase que lo ejemplifica a la perfección es la siguiente: “Pensar en los diferentes estilos de liderazgo como los distintos palos que lleva el golfista en su bolsa y a los que recurre en el curso de un partido” (Richard Boyatzis, 2018).

De esta forma, el correcto desarrollo del grupo dependerá de la conducta del líder. En un artículo publicado por la revista “Training and Development Journal” (1969), Hersey y Blanchard desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, identificando 4 patrones de

conducta que el líder ejercerá en función de los niveles de madurez y competencia de los empleados: delegar (S4), participar (S3), persuadir (S2) y dirigir (S1).

### **S1- Dirigir → Alta tarea / Baja relación**

Es un estilo de liderazgo centrado en dar órdenes y en explicar detalladamente (cómo, cuándo, dónde...) las tareas que deben desempeñar los subordinados. Tiene el foco de atención en el cumplimiento de las tareas y la supervisión constante para que se lleven a cabo con éxito. Se debe aplicar cuando el grupo tiene un grado de madurez bajo (Dey, 2021).

### **S2- Persuadir → Alta tarea / Alta relación**

Este estilo de liderazgo se centra tanto en el cumplimiento de las tareas como en el bienestar de los empleados. El líder explica las decisiones al grupo y les pregunta para conocer su opinión y hacerles partícipes de la empresa. Se le conoce como “conducta vendedora” (Dey, 2021).

### **S3- Participar → Alta relación / Baja tarea**

Es un estilo de liderazgo enfocado en fomentar la participación de los subordinados en la toma de decisiones mediante una comunicación bilateral y una conducta integradora por parte del líder. Los líderes se centran en que los empleados aprendan y adopten responsabilidades más que en intentar que estos efectúen las actividades como tal. El líder no controla todos los movimientos de los empleados sino que simplemente se dedica a supervisar y estar atento a sus necesidades (Dey, 2021).

### **S4- Delegar → Baja relación / Baja tarea**

Se centra en dar a los subordinados la total iniciativa ya que el líder va a mostrar poco interés en las relaciones de los empleados y el cumplimiento específico de las tareas. Este estilo de liderazgo funciona cuando los empleados tienen un grado de madurez muy alto y están altamente cualificados y capacitados para tomar las decisiones de forma independiente (Dey, 2021).

La relación entre el nivel de madurez de los subordinados y la conducta del líder es que: “A medida que en un empleado el nivel de madurez AUMENTA con respecto a un logro

específico, el jefe debe comenzar a REDUCIR la conducta de tarea y AUMENTAR la conducta de relación” (López Gómez et al., 2020).

A raíz de este análisis evolutivo del liderazgo, se puede observar que al igual que el mundo evoluciona y cambia, también lo hace el liderazgo para ir adaptándose a los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías de la época. El mundo se torna más complejo y dinámico, y las teorías y estilos de liderazgo clásico se vuelven insuficientes para poder explicar los comportamientos más complejos de las personas y las organizaciones. Por ello, de los dos estilos originales (líder centrado en la tarea y líder centrado en los empleados) se derivan muchos otros estilos y teorías. Los autores de cada tiempo reflexionan sobre las necesidades de su época y conforme lo hacen, se va ampliando los conocimientos sobre el concepto del liderazgo y la forma más efectiva de llevarlo a cabo.

### **3. LIDERAZGO DEL SIGLO XXI**

#### **3.1. Liderazgo transformacional**

En el siglo XXI, hablamos de liderazgo transformacional, que fue introducido por primera vez en 1991 por Bruce Avolio y Bernard M. Bass. Como su nombre indica, es un estilo que se adapta y adecúa a la realidad cambiante de la actualidad. El líder tiene un papel innovador en la empresa y de inspirar ese espíritu de cambio al resto de los empleados (Dey, 2021).

Asimismo, los seres humanos son cada vez menos sumisos y pasivos respecto a los líderes. Al igual que las empresas se vuelven más competitivas y exigentes también los humanos, y por ello el tradicional pensamiento de “hacer lo que los directivos mandan” comienza a desaparecer. Las personas ya no trabajan con el único objetivo de obtener un sueldo sino que aspectos como la motivación, los valores y la autorrealización se tornan más importantes. Este estilo de liderazgo va más allá de tratar de mejorar el desempeño de los subordinados sino que busca desarrollar al máximo su potencial, sus necesidades de autorrealización (Covey, 2019). Por ello, el líder se mantiene alerta de los logros de los subalternos y les motivará para ir alcanzando objetivos cada vez más complejos y

ambiciosos. Igualmente, el directivo ahora se centrará en involucrar a la plantilla en una nueva visión de futuro y cambio, abriéndose a las nuevas oportunidades y descentralizando la toma de decisiones (Dey, 2021). A esto se le conoce como “empowerment” (dar poder de decisión, de participación).

Al mismo tiempo, el líder trata de que los empleados se comprometan, que la organización se convierta en la causa por la que luchar y darlo todo. Es decir, que pongan los objetivos de la organización por encima de los personales. De hecho, una de las principales características del liderazgo transformacional es que los líderes transmitan los valores de la compañía y marquen un alto nivel ético y de conducta, que sirva de guía a los individuos y les mantenga alineados en el cumplimiento de las metas (Dey, 2021)

Existen 4 conceptos clave del liderazgo transformacional:

- Considerar separadamente a cada individuo: "Me importas tú como persona única y diferente y me importa facilitar tu desarrollo". Favorece el respeto y concede libertad.
- Estimular Intelectualmente: "Inténtalo una y otra vez, de una y otra forma". El líder es consciente de que el cambio y la innovación ofrece oportunidad de desarrollo.
- Motivar Inspirando: "Si te lo propones, ... lo vas a lograr". Otorga un sentido a la tarea y entusiasmo para realizarla.
- Influir: "Puedes confiar en mí". Implica ser honesto, generar confianza y mostrar carisma para que haya admiración e identificación con el líder.

(López Gómez et al., 2020)

### **3.2. La inteligencia emocional**

A raíz del análisis evolutivo del liderazgo, hay que tener en cuenta que el concepto de liderazgo ha ido modificándose y adquiriendo cada vez más tintes emocionales y que también el entorno y las organizaciones han ido rompiendo con el tradicional sistema dando espacio a nuevos modelos de inteligencia emocional (Goena Rodríguez, 2015).

Según Goleman, en el siglo XXI las normas laborales han cambiado, pues ya no se valora a un líder solo por lo inteligente que sea sino también por su capacidad para relacionarse



con los demás y consigo mismo. Debido al mundo tan complejo y cambiante, se necesita a personas no solo con buena experiencia y formación, sino flexibles, empáticos, capaces de gestionar el estrés y lidiar con crisis, con habilidades sociales para trabajar en equipo... En palabras textuales: “Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aún así no llegará a ser un gran líder” (1995, p.115).

Según McClelland (1998), si una persona tiene las competencias emocionales clave, puede alcanzar el llamado “punto crítico”, que supone un impacto importante sobre el rendimiento. Según el autor, cuando las personas sobresalen en seis o más competencias emocionales, adquieren la condición de “trabajador estrella” (lo que diferencia a los trabajadores excelentes de los normales). A través de un estudio realizado en 1998 en el que analizó a 30 organizaciones, afirmó que aquellas que poseían competencias emocionales habían superado entre un 15% y un 20% sus objetivos anuales de ingresos (Bennis, 2013).

Tomando los estudios de Goleman y su equipo de investigación, las competencias emocionales clave pueden clasificarse en 4 campos (Nachtigall, 2018):

- 1) **Conciencia de uno mismo:** confianza en uno mismo, valoración adecuada de uno mismo.
- 2) **Autogestión:** adaptabilidad, autocontrol emocional, fiabilidad, iniciativa, innovación.
- 3) **Conciencia social:** empatía, motivación, orientación al servicio.
- 4) **Gestión de las relaciones-habilidades sociales:** capacidad de alentar el desarrollo en los demás, comunicación, resolución de conflictos, catalizar cambios, trabajo en equipo y colaboración.

### **3.3. Liderazgo por valores**

Es un enfoque integral del liderazgo en el que el líder comparte una visión global del negocio y se apoya en la cultura organizacional y en un mismo código moral a la hora de guiar las acciones y las decisiones. En este nuevo enfoque, los líderes se sienten

comprometidos con la empresa y tratan de inspirar e implicar a los individuos en una misma visión y en un proyecto común. Para conseguirlo, el líder conoce exactamente la cultura y la filosofía de la organización y con ello, busca desarrollar un plan de acción y diseñar una estrategia que permita guiar al conjunto de la empresa en el logro de los objetivos. Asimismo, establece procesos de seguimiento y evaluación basados en la visión y los valores organizacionales (Covey, 2019).

El Programa Esade-PwC de Liderazgo Social afirma que “los líderes de las organizaciones sociales deben tener un propósito de liderazgo en sintonía con el propósito general de la organización (..) Es fundamental estar conectados con los propios valores y actuar con integridad desde ellos” (2019, p.20).

Los valores conforman el sentido de la identidad. Por ello, un líder con valores actuará de forma honesta e íntegra y será fiel a la organización, priorizando el bien común. Además, al compartir los mismos valores, se conseguirá una mejor comunicación y menos fricción entre los miembros. De hecho, cada vez más las empresas buscan en los procesos de contratación perfiles que se alineen con sus valores (Indeed, 2021).

En una entrevista realizada a James Hotaling, sargento de la Guardia Nacional Aérea, este manifestó la importancia de llevar a cabo un liderazgo de servicio, de darlo todo por sus hombres y de que un buen líder debe ser ejemplo y tener la voluntad de hacer el último sacrificio (NGrowth, s.f). Según Hotaling “La integridad primero, Servicio antes que uno mismo, y Excelencia en todo lo que hacemos”. Este líder militar refleja la idea de que el liderazgo es una actitud de servicio hacia los demás ya que siempre va a estar por y para su comunidad. El líder une a las personas, busca la excelencia y no se conforma. Esta actitud es la que le convierte en un verdadero líder, pues en este caso los seguidores se adhieren a él por convencimiento y no por imposición (Martínez Morán, 2022)

## **4. LIDERAZGO MILITAR**

### **4.1. Introducción al liderazgo militar**

De acuerdo con el documento de referencia del Ejército de Tierra, la PR-00 “Liderazgo Militar”, el liderazgo militar se define como: “la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar unos objetivos marcados” (2018, p.1).

Con esta definición se refleja la idea de que el liderazgo militar debe estar basado más en la influencia que el líder es capaz de ejercer sobre sus subordinados, que en la autoridad o el poder legítimo vinculado a su rango. Un líder militar es aquella persona ejemplar, que busca establecer relaciones con sus subordinados basadas en la confianza y en el respeto y que logra motivar a su equipo hacia el cumplimiento de la misión (Barranco Morales, 2018).

Y es que es precisamente la principal fortaleza de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil es su capital humano. El éxito de su desempeño se debe esencialmente al talento desarrollado por la formación contante, la experiencia y los valores militares a los que se comprometen y deben su lealtad. Esta formación y experiencia (difícilmente alcanzable por otros profesionales) los ha capacitado a la perfección para desarrollar habilidades directivas en cuanto a gestión de equipos, toma de decisiones, trabajo en equipo, iniciativa, resiliencia, adaptabilidad en entornos hostiles, disciplina a la hora de actuar... (Forcat & García Sánchez, 2016).

Es por esto por lo que, en la actualidad, el estilo de liderazgo militar está llamando la atención de muchas empresas como Amazon, Tesla, Fox o Nestlé, las cuales están incorporando a militares en sus plantillas. En 2017, Amazon desarrolló un programa denominado “Militar Hiring” con el que ya ha contratado a más de 605 miembros de las Fuerzas Armadas en Europa para dirigir equipos. Tal y como ha declarado Jeff Bezos “Su experiencia en el liderazgo de personas tiene un valor incalculable en nuestro acelerado entorno de trabajo”. “Estos principios de liderazgo son familiares para las personas que han prestado servicio en el ejército español, ya que cuentan con experiencia trabajando en entornos laborales dinámicos, están acostumbrados a motivar a equipos numerosos y

saben trabajar junto a otros líderes para crear un ambiente de trabajo positivo" (Galán Feced, 2021).

Asimismo, muchos autores y figuras destacadas ya han defendido o reflejado la idea de que el liderazgo militar se puede aplicar a la empresa. En este trabajo, se va a mencionar principalmente a dos figuras:

Sun Tzu, general chino que escribió el libro "El Arte de la Guerra" (siglo V), cuyas enseñanzas sobre el liderazgo militar sirven también para los negocios. Uno de los focos de atención es el engaño (efecto sorpresa en los enemigos). Para ello, es importante que el líder tenga iniciativa para innovar constantemente y desarrollar ideas y productos novedosos que sorprendan a los competidores. Otra de sus enseñanzas, es que el líder debe desarrollar una relación cercana con los empleados, de forma que el liderazgo sea "tan íntimo que las tropas te escuchen como si les hablaras a cada uno de ellos" (Sun Tzu). Un líder también espera hasta el momento correcto para actuar, haciendo referencia a que las mejores oportunidades se descubren observando y estando atento a las necesidades del mercado y los consumidores (Salinas Pliego, 2021).

Robert Kiyosaki, empresario e inversor estadounidense, escribió en 2016 el libro "Ocho Lecciones de Liderazgo Militar para Emprendedores" donde se pone en manifiesto aquellos puntos clave del liderazgo militar que pueden aportar valor a la empresa (Parra Losada, 2018):

**Lección 1: "Los líderes son modelos a seguir":** los subordinados esperan de su líder alguien ejemplar al que poder imitar y que les inspire confianza.

**Lección 2: "¿Eres un solitario o un líder?":** no se puede ser líder sin un equipo. Un líder debe ser capaz de lidiar con personas diferentes y a veces conflictivas, sincronizar las actividades y tareas y conocer las habilidades de los miembros y aprovecharlas para alcanzar el éxito.

**Lección 3: "La disciplina proporciona mejor calidad de vida":** el líder primero debe autodisciplinarse, es decir, amar lo que hace y tener un propósito por el que trabajar, para

luego obtener disciplina, que implica cumplir con las órdenes y el deber incluso cuando uno no quiere hacerlo.

**Lección 4: “El poder del Respeto”:** el líder debe ser respetuoso con sus subordinados, valorarlos y reconocer sus logros y de esta forma, estarán motivados para dar lo mejor de sí.

**Lección 5: “La importancia de la Velocidad”.** Un buen líder debe ser ágil en la toma de decisiones cuando las condiciones lo exigen y no esperar demasiado por temer a equivocarse.

**Lección 6: “Unir para ganar y dividir para conquistar”:** identificar las personas que aportan valor al grupo y asignarles un rol adecuado y en ocasiones, separar a aquellas personas contaminantes que podrían afectar al logro de los objetivos.

**Lección 7: “Los líderes son maestros”:** los líderes deben ayudar a sus subalternos a autodisciplinarse para que aprendan a dar lo mejor de sí. Además, deben saber escuchar para atender a las necesidades de sus hombres y dar soluciones a sus problemas.

**Lección 8: “Ser Líder es un enorme trabajo de ventas”:** un líder militar debe tener la capacidad de convicción para conseguir que sus hombres cumplan con la misión. Lo mismo pasa en la empresa, donde el líder debe ser un buen comunicador y transmitir confianza para que le compren su producto.

## **4.2. Rasgos clave del liderazgo militar**

A continuación, se presentan los principales rasgos que caracterizan a los líderes militares y que los distinguen también de otros líderes civiles. Estos elementos son los que se utilizan posteriormente para realizar el análisis práctico.

### **4.2.1. Enfocado a la misión-visión-valores**

## La Misión

La misión es entendida como “el propósito o la razón de ser de la organización, la justificación de su existencia” (López Gómez et al., 2020).

La misión es lo que dota de coherencia al conjunto de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil en el desempeño de sus funciones, la estructura y la organización (Feliú Bernárdez, 2020). El deber y la función esencial de un militar es siempre el cumplimiento de la misión. Un rasgo diferenciador de un militar frente a un empresario es que su objetivo más alto o su motivación personal no va a ser ganar dinero sino la íntima satisfacción del deber cumplido. De hecho, los militares se consagran a ella y adquieren un compromiso en el juramento ante la bandera española (Revista aeronáutica y astronáutica, 2014).

La misión de las Fuerzas Armadas, recogida en el artículo 8.1 de la Constitución Española, declara que: “las Fuerzas Armadas, constituidas por el Ejército de Tierra, la Armada y el Ejército del Aire, tienen como misión garantizar la soberanía e independencia de España, defender su integridad territorial y el ordenamiento constitucional”.

En cuanto a la Guardia Civil, su misión genérica recogida en el artículo 104 de la Constitución española es “la protección del libre ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana” (Guardia Civil, 2022).

Por otro lado, la misión personal del líder es conseguir un clima que motive e inspire a los subordinados hacia el cumplimiento de la misión, haciendo de esta algo propio, de forma que se cumpla a la perfección y hasta el final. Las relaciones de un líder militar con los subordinados se construyen sobre la base del ejemplo y la confianza. Esto permite crear un ambiente positivo donde los militares están motivados e inspirados para cumplir con su deber y empujan a otros a hacer lo mismo (Parra Losada, 2018).

## La Visión

La visión es definida como “el sueño de éxito o declaración que describe la realidad futura, deseable y alcanzable de la organización” (lo que quiere llegar a ser). Debe de servir de inspiración para la acción. Asimismo, la visión debe ser una imagen realista y no una ilusión, y debe partir de un diagnóstico del entorno y la institución (López Gómez et al., 2020).

En este sentido, el líder militar transmite esa visión al resto del grupo, para que la hagan propia, y se consiga así actuar sinérgicamente en la dirección deseada y hacia la consecución de un mismo fin. El líder militar también hace de esta visión algo tangible, es decir, la convierte en un plan de acción concreto para hacerla realidad (Aznar Fernández-Montesinos, 2017).

La visión constituye el marco de acción de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil y la forma en la que estas llevarán a cabo sus misiones. En el ámbito militar orgánico, la visión del jefe de Estado Mayor de la Defensa (líder estratégico y máxima autoridad) se recoge en un documento extenso y referido a un instante del futuro determinado (Aznar Fernández-Montesinos, 2017).

## Los Valores

Los líderes militares tienen un fuerte componente que algunas empresas echan en falta en sus directivos: un fuerte sentido de la ética y el bien común. Las academias militares exaltan continuamente una serie de valores, los cuales están enfocados en el sacrificio, el bien común y la importancia de ser ejemplo para los demás (Alcañiz Comas, 2016). La construcción del carácter moral del militar favorece que este actúe conforme a un sólido sistema de valores, lo que supone un valor diferencial en comparación con otros profesionales del mundo civil.

Los valores responden a el “cómo” se deben cumplir las misiones encomendadas. Son una parte esencial de la cultura de cualquier organización y sirven como guía a la hora de actuar. Permiten reforzar la convivencia y el compromiso de todos los militares que componen la institución. Los líderes militares deben saber transmitirlos al resto del grupo

por medio del ejemplo. Tanto la Guardia Civil como los distintos ejércitos de las Fuerzas Armadas comparten unos valores muy parecidos que se pueden resumir de forma genérica en los siguientes (Feliú Bernárdez, 2020):

Amor a la Patria	En este se basa la vocación de todo militar. Constituye el respeto y la aceptación de la herencia recibida.
Compañerismo	Entrega mutua, generosa y desinteresada en la relación entre los compañeros.
Disciplina	Condición existencial de toda fuerza militar. Implica aceptar y poner en práctica con exactitud y diligencia las reglas del Ejército y las órdenes recibidas por los superiores. Favorece la armonía y la cohesión a la hora de actuar.
Ejemplaridad/ Integridad	Ser un militar y ciudadano “ejemplar”, dar lo mejor de uno mismo tanto en el servicio como fuera de él (el militar siempre “viste de uniforme”).
Espíritu de Sacrificio	Anteponer el cumplimiento del deber a toda comodidad o interés personal.
Espíritu de Servicio	Estar siempre disponible sin esperar nada a cambio y anteponer el bien común al propio. Todo militar tiene una vocación de servicio.
Excelencia profesional	Cumplir la misión encomendada con eficacia y afán de superación, actualizando y perfeccionando constantemente sus conocimientos y destrezas.
El Honor	Comportarse y obrar con rectitud y nobleza en toda circunstancia, sobre la que se constituirá el prestigio y la buena reputación
La Lealtad	Fidelidad a los jefes, compañeros y subordinados mediante el respeto y la honestidad en todo momento.
El Sentido del Deber	Disposición permanente para defender a España y cumplir con la misión encomendada.
El Valor	Valentía para enfrentarse a los peligros y riesgos que se derivan del cumplimiento del deber.

(Ministerio de Defensa, 2022)



## **Ejemplo del modelo de liderazgo de la Marina de EE. UU**

Es importante destacar el modelo de liderazgo llevado a cabo por la Marina de EE. UU, que sigue el patrón “misión, valores y orgullo”. Este modelo ha sido incorporado por algunas empresas como el 3M, el ballet de New York y Kentucky Fried Chicken. De hecho, este modelo fue investigado por McKingsey, quien descubrió que podía ser un ejemplo potencial para aplicarlo en los negocios, de forma que es una evidencia más de que el liderazgo militar puede ser efectivo para el mundo corporativo (López Gómez et al., 2020).

Mediante este modelo, los Marines suelen llevar a cabo estas 5 prácticas:

- 1) Invierten en cultivar **valores**: es necesario que todo el equipo esté comprometido en poner en práctica estos valores. Para ello, suelen tener de cerca tanto en sus entrenamientos como en las clases de formación, el ejemplo de personas con mucha experiencia y talento, que sean fieles representantes de esos valores.
- 2) Preparan a **cada persona para liderar**: cada militar se entrena para ser un líder. Siguen la idea de que toda persona puede liderar “**Crear líderes que creen líderes**”. Los militares comienzan a ser líderes desde el inicio de su carrera profesional, y son responsables de grupos de personas en misiones muy complicadas, lo que hace que tengan una gran experiencia en liderazgo.
- 3) Aprenden **cuándo crear equipos y cuándo crear grupos de trabajo de líderes**: los equipos de alto rendimiento, en los que cualquiera puede liderar, son menos habituales en el mundo de los negocios. Hay que diferenciar cuando crear un equipo en el que solo una persona es líder o crear equipos de líderes.
- 4) **Atiende a la mitad de debajo de la plantilla** no sólo a la mitad de arriba: los líderes de la Marina nunca se dan por vencidos en sacar el máximo potencial de los reclutas.
- 5) **Promueve la autodisciplina** como forma de construcción del orgullo de ser militar: se demanda que todos los Marines actúen con **honor, coraje y compromiso**.

#### 4.2.2. Experiencia y formación integral como líderes

Los oficiales de las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil se entrenan desde jóvenes en las academias para ser líderes y gestionar y dirigir grupos de personas. Es por esto por lo que los militares son personas muy capacitadas para liderar equipos ya que de promedio tienen más experiencia que un empresario. Tal y como declaró el general Petraeus<sup>1</sup> a la revista Fortune: “Dígame dónde en el mundo de los negocios un joven de 22 o 23 años tiene responsabilidad sobre otras 35 o 40 personas en misiones de vida o muerte” (2013). Un aspecto clave del liderazgo militar es que los “líderes crean nuevos líderes” sobre los que apoyarse, de forma que puedan aportar valor más rápidamente y puedan asumir responsabilidades y tareas más temprano de lo que lo haría cualquier empleado en una empresa. Por ello, un militar no espera a ser líder hasta llegar a lo más alto, sino que es entrenado como tal desde el inicio de su formación y su carrera profesional (IEEE, 2020).

Entre los principios que rigen los planes de estudios de la formación militar de las academias encontramos: “Garantizar una formación sustentada en la transmisión tanto de valores como de conocimientos y destrezas, de tal manera que favorezca un liderazgo basado en el prestigio adquirido con el ejemplo, la preparación y la decisión para la resolución de problemas”<sup>2</sup>. Como se puede observar, las academias militares ofrecen una formación integral que incluye tres ramas importantes: la formación **física**, a través de ejercicios anuales conocidos como “maniobras”, la formación **técnica** a partir de la enseñanza académica impartida enfocada en el “liderazgo”, y por último, la formación **moral**, con el ejemplo constante de la conducta ética de sus profesores y superiores y el culto a unos valores militares propios. Todo esto es lo que garantiza el desarrollo de líderes militares.

Una vez finalizada la formación en la academia militar, el oficial comienza ya a ser responsable de grupos de personas, y a tomar decisiones de forma diaria. Esta es una de sus funciones principales y la que tendrá que ejercer durante toda su carrera profesional.

---

<sup>1</sup> David Howell Petraeus es un general estadounidense retirado y exfuncionario público. Trabajó como el jefe de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) desde su nombramiento el 6 de septiembre de 2011 hasta su renuncia el 9 de noviembre de 2012.

<sup>2</sup> Orden DEF/1158/2010, de 3 de mayo de 2010, sobre directrices generales de los planes de estudios de la formación militar general, específica y técnica para el acceso a las diferentes escalas de oficiales.

Gracias a ello, comienzan a cometer errores desde la edad temprana, y a su vez, a aprender de esos errores. Asimismo, el joven militar aprende a marchas forzadas a gestionar situaciones de estrés, tomar decisiones difíciles en intervalos cortos de tiempo, la planificación y estrategia, la gestión de recursos escasos, la capacidad de autocontrol, así como motivar e inspirar a los subordinados haciéndoles partícipes de la causa común, etc. La formación de los líderes militares es integral y está en continua actualización, ya que nunca dejan de formarse y tienen un constante aprendizaje y desarrollo de sus conocimientos y habilidades (Alcañiz Comas, 2016).

### **4.2.3. Trabajo en equipo**

Asimismo, en el ámbito militar el trabajo en equipo es uno de los aspectos fundamentales para poder desempeñar con éxito sus funciones. Un militar sabe que no puede llevar a cabo la misión por su cuenta y sin contar con su equipo, ya que de ellos depende su seguridad frente a los riesgos y amenazas de las misiones. Por lo tanto, el militar es entrenado para contribuir de forma constructiva al equipo y trabajar “codo con codo”, muchas veces con personas muy diversas, para conseguir los objetivos marcados. Desde su ingreso en la academia, los jóvenes militares conviven en un mismo lugar, en el que desarrollan relaciones interpersonales entre ellos y un fuerte compañerismo, ya que la vivencia común del fuerte régimen de disciplina es el caldo de cultivo perfecto para forjar grandes vínculos. Asimismo, tienen entrenamientos y llevan a cabo maniobras en las que se forman para trabajar de forma conjunta (García-Guiu López, 2017).

De acuerdo con la comandante Gallardo Rodríguez<sup>3</sup>, la tarea principal del líder militar consiste en: “construir equipos cohesionados y comprometidos con la misión de la organización, innovadores, creativos y capaces de tomar decisiones de forma ágil ante situaciones complejas” (2020, p.43).

El espíritu de equipo y la cohesión entre los que lo conforman dependerá de las habilidades del líder para transmitir la visión que se quiere alcanzar, y su capacidad para generar entusiasmo y un ambiente de colaboración entre ellos. Por ello, es su

---

<sup>3</sup> María del Pilar Gallardo Rodríguez es una comandante psicóloga española.

responsabilidad lidiar con las diferentes personalidades y neutralizar todas aquellas amenazas que desestabilicen esta cohesión. Por un lado, un buen líder militar conoce las necesidades de sus subordinados, y adapta las estrategias de motivación y comunicación a las mismas. Asimismo, busca mantener la armonía dentro del grupo, escuchando las preocupaciones o posibles dudas de los subalternos. Es claro a la hora de transmitir sus mensajes y de explicar cómo deben obrar exactamente para alcanzar los objetivos. Se esfuerza por ser fiel a los valores de la institución y transmitirlos para crear unidad hacia la consecución de un mismo fin. Y también, se esfuerza por crear un sentimiento colectivo de pertenencia (Forcat & García-Sánchez, 2016).

#### **4.2.4. Capacidad de autocontrol y adaptabilidad en contextos desafiantes**

Una de las competencias que aprende a desarrollar un líder militar es el autocontrol y la capacidad para mantener la calma ante situaciones amenazantes, siendo capaz de ser creativo y adaptarse a cualquier situación, utilizando de forma eficaz los recursos disponibles. Los entornos de conflicto a los que se enfrentan los militares y los guardias civiles, los robustecen a nivel psicológico y los preparan para gestionar el estrés y no venirse abajo. Un líder no tiene control sobre lo que pueda pasar en el futuro, ya que muchas veces las circunstancias desfavorables llegan sin poder evitarlo, y por ello, es preciso que el líder militar tenga por lo menos la capacidad para mantener la estabilidad emocional y transmitir calma al resto de los compañeros (Forcat & García-Sánchez, 2016).

¿Cómo se gana este autocontrol? Por medio de la experiencia, a través de la cual, el líder aprende de sus errores y va ganando confianza en sí mismo debido a los conocimientos adquiridos. En estas situaciones, el líder se conoce a sí mismo y conoce sus limitaciones y debilidades. Mediante la reflexión en cada vivencia a la que es sometido, el líder gana resiliencia y aprende cómo le afectan emocionalmente las cosas, y a controlar dichas emociones (Forcat & García-Sánchez, 2016).

El autoconocimiento y el autocontrol proporcionan la habilidad de mantener la parte emocional de la mente en calma en momentos de estrés, lo que a su vez favorece que el rendimiento de la memoria operativa permanezca en estado óptimo. Es decir, la capacidad

para recordar la información importante, mantener un nivel adecuado de atención, el entendimiento y el razonamiento crítico, la toma de decisiones... Cuando las emociones controlan a las personas, la mente adopta una modalidad autodefensiva que consume en gran parte los recursos de la memoria operativa, ya que estos se enfocan en la “supervivencia” y mantener los sentidos en un estado de hipervigilancia (Goleman, 1996).

Por otro lado, los líderes militares también acaban desarrollando con el tiempo, la “intuición”, basada en la experiencia previa. El líder desarrolla con cada vivencia, un sentido común y una sólida base de conocimientos que le permiten ser ágil en la toma de decisiones. Esto no significa tomar decisiones de forma precipitada, sino como bien dijo el general César Muro<sup>4</sup>, usar el instinto que reúne toda la experiencia, preparación y habilidades como líder (Rocha y Castilla, 2020).

#### **4.2.5. Formación multidisciplinar**

Los mandos militares reciben una formación multidisciplinar que abarca no solo la conducción de las tropas en el combate, sino también otras funciones logísticas de gestión de suministros que conlleva el despliegue de un contingente en zona de operaciones. Entre estas funciones destaca la coordinación de las cadenas de suministro (almacenes, fábricas...) para la distribución y abastecimiento de bienes y servicios que permitan cumplir con la misión. Por ejemplo, un capitán, al mando de una compañía de infantería, a la hora de preparar un ejercicio táctico o unas maniobras debe planificar y coordinar desde el coste económico que van a suponer, la cantidad de munición que se va a emplear, la cantidad de raciones de combate necesarias en función de la duración del despliegue, la solicitud de apoyos a otras unidades de ingenieros o de artillería, hasta los suministros de combustible para los vehículos propios.

Otro ejemplo de tareas logísticas relevantes, son las relativas a la gestión de los paracaídas, por ejemplo en unidades aerotransportadas como la Brigada Paracaidista. El plegado meticuloso de los paracaídas puede llegar a ser determinante y es por esto por lo

---

<sup>4</sup> César Muro Benayas es un militar español, Teniente General del Ejército de Tierra. Ha ocupado cargos distintivos como el jefe de la Unidad Militar de Emergencias (UME) durante el periodo 2012-2015.

que existen unos procedimientos rigurosos que también deben ser correctamente coordinados y supervisados por los mandos para el éxito de la operación.

Un ejemplo de las capacidades logísticas del Ejército que se pueden aplicar en situaciones de emergencia o crisis, como fue la provocada por la COVID-19, fue la construcción de hospitales de campaña en tiempo récord, el transporte de las vacunas desde las plantas de producción hasta los centros de vacunación, la coordinación de las actividades de desinfección, la distribución de productos sanitarios y alimentos a residencias, etc. (Hidalgo García, 2021)

Estas funciones capacitan a los líderes militares para gestionar una gran cantidad de recursos de forma óptima, y en condiciones desfavorables en términos de tiempo y presupuesto. Con relación a esto último, el presupuesto destinado a la defensa siempre ha sido relativamente bajo, situándose antes del 2020 en torno al 1% del PIB (datosmacro.com, 2022), por lo que están acostumbradas tener que usar los recursos de forma eficiente.

### **4.3. Aplicación del modelo de liderazgo 360°**

El modelo de Liderazgo 360° fue introducido por John C. Maxwell en su libro “Líder de 360°” y hace referencia a la capacidad de ejercer influencia en todos los niveles de la organización, hacia arriba, a través y hacia abajo. Según el experto en liderazgo, una persona no necesita ser el jefe para ejercer influencia sobre los supervisores, los compañeros de su mismo nivel o los subordinados. De hecho, Maxwell afirma que: “el 99% de todo liderazgo sucede no desde arriba, sino desde el medio de una organización”. Ejerciendo este tipo de liderazgo, se logrará incluso ganarse la confianza de los directivos, quienes pedirán opiniones y recomendaciones al líder 360°. Para que un militar o cualquier persona pueda convertirse en un líder 360° debe primero tener en cuenta una serie de mitos (John C. Maxwell, 2005):

**Mito 1: Posición** “No puedo liderar si no estoy en la cima”: el liderazgo representa la decisión personal de liderar y no la posición de autoridad que se ocupa en la organización.

Primero el líder debe comenzar por desarrollarse personalmente como líder para después empezar a influenciar sobre los demás a través del respeto y la confianza.

**Mito 2: Destino** “Cuando llegue a la cima, aprenderé a dirigir”. El ejercicio efectivo del liderazgo conlleva tiempo aprenderlo, y por ello, se debe empezar cuanto antes. Además, es mejor ejercer el liderazgo cuando los riesgos son pequeños, para cometer errores y aprender de ellos, que cuando las decisiones que se tomen tengan mayor impacto.

**Mito 3: Influencia** “Si estuviera en la cima, la gente me seguiría”. La influencia es algo que se trabaja y gana con el tiempo. Una posición de autoridad no lleva implícito la capacidad de influencia. Las personas pondrán a prueba ese liderazgo y decidirán de forma voluntaria confiar en el líder.

**Mito 4: Inexperiencia** “Cuando llegue a la cima, tendré el control”. A medida que se asume la autoridad, la capacidad de control es menor ya que aumentan las responsabilidades y los factores que afectan al trabajo. Por ello, en ese momento se necesitará toda la influencia posible.

**Mito 5: Libertad** “Cuando llegue a la cima, no tendré más límites”. Cuando se llega a la cima, las responsabilidades aumentan de peso así como la presión y el impacto de las decisiones. Por ello, se necesita comenzar antes a desarrollar las competencias necesarias (comunicación verbal, empatía...) para ganarse el respeto de las personas a las que en un futuro será más fácil de coordinar si se cuenta con su confianza.

**Mito 6: Potencial** “No puedo alcanzar mi potencial si no estoy en la cima”. No siempre se logrará ser el presidente o el jefe. El líder se debe centrar en ser el mejor en su área y no el mejor en la organización

**Mito 7: Todo o Nada** “Si no puedo llegar a la cima, entonces no trataré de dirigir”. El líder 360° es capaz de impactar a otros desde el medio, lo que le permite avanzar. No necesita llegar a la cima para empezar a influenciar sobre los demás,

De acuerdo con Maxwell, las claves para ejercer influencia en todos los sentidos son:

Hacia Arriba	Influencia sobre los superiores	Escucha activa, compartir su visión, entusiasmo e intereses, servir de apoyo con ideas, recursos y oportunidades, y tener un aprendizaje constante
A través	Influencia sobre los compañeros	Cooperar y unir fuerzas vs Competir con ellos, defender lo correcto (evitando los cotilleos) y reconocer los errores (humildad vs orgullo)
Hacia abajo	Influencia sobre los subordinados	Tratarles con dignidad, encontrar sus fortalezas y aprovecharlas para alcanzar el éxito e inspirar (compartir una visión clara que sirva como guía al actuar)

Fuente: Stolte (2020)

Con relación al liderazgo 360°, el Ejército del Aire español postula este modelo en su IG 00-4 de octubre de 2015. En ella refleja la idea de que cada militar es superior, subordinado, compañero y colaborador de otro grupo de personas al mismo tiempo. Por lo tanto, en el desempeño de su función, un militar actúa y se relaciona con los demás asumiendo diferentes roles, y en cada ocasión, tiene una oportunidad única de liderar. Por ello, se fomenta la idea de que el líder puede ser cualquier militar, miembro del EA, que ejerza el mando sobre la base de los valores de la institución y las actitudes de liderazgo como el respeto, la lealtad, la confianza, el trabajo en equipo, el fomento de la iniciativa, el trato personal cercano, la comunicación asertiva y un enfoque constructivo de tolerancia y aprendizaje ante el error.

Es importante que el militar esté preparado en todo momento para ser líder, ya que se presentarán situaciones de incertidumbre y riesgo donde se pondrán a prueba sus dotes de liderazgo. Asimismo, los pasos que un militar necesita dar para ser líder 360° son:

- 1) Comprender el sentido de la misión o tarea e involucrar al equipo en la misma.
- 2) Crear relaciones de confianza dentro y fuera de la organización: crear una red de contactos.
- 3) Crear una visión de futuro compartida, que sea convincente y ayude a promover el cambio. Esta visión dará sentido al esfuerzo del día a día.
- 4) Crear valor en beneficio del grupo, de forma que se haga realidad la visión mediante planes de acción concretos.



## 5. ANÁLISIS PRÁCTICO

### 5.1. Metodología

Para profundizar en la investigación sobre la aplicación del liderazgo militar al liderazgo empresarial, se han llevado a cabo una serie de entrevistas a líderes empresariales y líderes militares actuales, en las que se han formulado cuestiones sobre su experiencia gestionando y dirigiendo equipos. El objetivo de este análisis práctico ha sido conocer las diferencias y similitudes entre ambos estilos de liderazgo y al mismo tiempo, extraer aquellas enseñanzas del liderazgo militar, que se consideran de gran valor y podrían resultar útiles en el ámbito empresarial.

Estas entrevistas tienen un carácter semi-estructurado, con un guión de preguntas predefinido, pero donde el orden de estas no se ha seguido de forma estricta sino según iba fluyendo la conversación con el entrevistado. Asimismo, el principal objetivo de estas preguntas ha sido conseguir que el entrevistado profundice sobre sus experiencias pasadas y que proporcione respuestas detalladas que aporten valor.

Cada entrevista ha tenido una duración aproximada de 30 minutos, y han constado de las siguientes 6 preguntas, que han sido adaptadas en función de si el entrevistado era del ámbito empresarial o militar. Asimismo, en las entrevistas a los líderes empresariales, la pregunta 4 se ha omitido.

#### Para los líderes militares:

1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a entrar en la carrera militar?
2. Con base a su experiencia militar, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?
3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?
4. ¿Cómo cree que las habilidades de liderazgo militar se traducen al ámbito empresarial?
5. ¿Qué ha sido lo más gratificante para usted como líder?

6. ¿Qué aspectos de su formación militar considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?

Para los líderes empresariales:

1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a dedicarse a su profesión actual?
2. Con base a su experiencia dirigiendo equipos, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?
3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?
4. ¿Qué cualidades principales considera que debe tener un buen líder?
5. ¿Ha recibido alguna vez formación en técnicas de liderazgo? ¿Qué aspectos de la formación considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?

Algunas de estas preguntas se han recogido de otras entrevistas realizadas previamente a líderes militares, que han servido como inspiración para la formulación de las cuestiones y también proporcionan al estudio una base científica. La primera entrevista que se ha tomado como referencia ha sido la realizada a un Sargento estadounidense y jefe de Comando, llamado James Hotaling. Este líder militar participó en la operación Anaconda en Afganistán, y ha sido condecorado con la Estrella de Bronce con Valor. En la entrevista, el Sargento habla sobre su experiencia siendo líder militar y las lecciones aprendidas que pueden resultar valiosas para otros líderes (NGrowth, s.f).

La segunda entrevista tomada como referencia ha sido la realizada a Chris Kolenda, coronel retirado de la Armada estadounidense, y Fundador de la “Strategic Leaders Academy”, con la que ayuda a sus clientes a construir una cultura fuerte e inspiradora y a elaborar las estrategias más educadas y tomar las decisiones clave para desarrollar un crecimiento del negocio sostenible en el tiempo. En la entrevista, Chris Kolenda comparte las lecciones de liderazgo aprendidas durante su carrera militar y que le han resultado útiles posteriormente en la vida civil (Authority Magazine, 2022).

## 5.2. Resultados

A raíz de la investigación se han obtenido los resultados que se muestran a continuación, en términos de similitudes y rasgos característicos del estilo de liderazgo empresarial y militar.

En primer lugar, se muestra un cuadro comparativo a modo resumen que permite visualizar y contrastar fácilmente los dos estilos de liderazgo. Posteriormente se explican los resultados con un mayor nivel de detalle.

	LIDERAZGO EMPRESARIAL	LIDERAZGO MILITAR
SIMILITUDES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepción de la diferencia entre mandar vs influir</li> <li>2. Ejemplaridad</li> <li>3. Preocupación por los problemas personales de los miembros del equipo/subordinados</li> <li>4. Conocimiento de las habilidades de los miembros del equipo/subordinados para potenciarlas</li> <li>5. Comunicación efectiva</li> </ol>	
RASGOS PROPIOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vocación firme de servicio y autodisciplina</li> <li>2. Formación temprana, integral y constante en liderazgo</li> <li>3. Concepción de que las decisiones las toma el líder en último término y lealtad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de propósito y problema de autodisciplina</li> <li>2. Formación tardía en liderazgo y poco práctica.</li> <li>3. Concepción de que las decisiones se toman en consenso y falta de lealtad</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis práctico.

### Principales similitudes entre ambos estilos de liderazgo

Los entrevistados militares y civiles han profundizado en los conceptos de **autoridad** ejercida por la condición del rango o la posición jerárquica y la **influencia** ejercida por el reconocimiento del líder por parte de los subordinados. Es decir, la mayor parte de los entrevistados han demostrado que para ser líder se necesita el **reconocimiento del grupo**,

así como su respeto, confianza y lealtad. Por ello, una persona que ocupa una posición de autoridad no solo debe esforzarse por vigilar que los miembros cumplan con sus responsabilidades sino motivarles e inspirarles para que den lo mejor de sí y demostrarles que es digno de confianza para guiarles en el cumplimiento de la misión y en su desarrollo profesional.

Otro punto en común entre los entrevistados ha sido la importancia de la **ejemplaridad**. Un buen líder necesita ser ejemplo en mayúsculas, a la hora de comportarse, al tomar decisiones y al actuar. Los militares también insisten en que dar ejemplo es necesario tanto dentro como fuera de la jornada laboral, es decir, hay que dar ejemplo en todos los ámbitos de la vida social y privada. Un líder que exige o espera unos estándares de comportamiento por parte de sus subordinados, debe asegurarse primero que él mismo representa esas expectativas, ya que sino no puede esperar que sus seguidores se comporten como tal.

Asimismo, los entrevistados militares y civiles han afirmado que un líder debe esforzarse por ser comprensivo con las circunstancias personales de cada miembro del equipo y crear un **clima laboral positivo**. Es necesario que el líder se involucre en el plano personal, que pregunte y esté al tanto de las necesidades y preocupaciones de todos sus miembros, de forma que si una persona no está dando el rendimiento esperado, se pueda indagar en los motivos e intentar tirar hacia delante a todo el equipo. De esta forma, el líder se podrá ganar la confianza del grupo, necesaria para ser percibido como líder.

Otro punto de encuentro ha sido la **comunicación efectiva**, especialmente por la creciente diversidad dentro de los equipos actualmente. El líder debe ser claro a la hora de comunicar los objetivos a cumplir, el tiempo de cumplimiento esperado, qué pasos deben darse para alcanzar esos objetivos., etc. El líder debe tener paciencia y asegurarse de explicar los mensajes las veces que haga falta para que sean comprendidos e interiorizados por todos, y también resolver las dudas que puedan surgir. En relación con la comunicación, otro rasgo fundamental del líder es la asertividad, es decir, reconocer los méritos de las personas pero al mismo tiempo saber comunicar los puntos de mejora, tratando de medir las palabras en todo momento para que causen un impacto positivo en los miembros.

Por último, los líderes entrevistados han estado de acuerdo en que se debe **conocer** muy bien a las personas, sus habilidades y fortalezas, de forma que estas se puedan utilizar estratégicamente para aportar el máximo valor posible. Asimismo, el líder debe identificar aquellos rasgos diferenciadores de sus miembros y potenciarlos, y facilitarles todos los medios y recursos posibles para desarrollarse y avanzar en su carrera profesional.

### Rasgos propios de ambos estilos de liderazgo

En primer lugar, el principal rasgo diferenciador de los líderes militares es su fuerte **vocación de servicio** a España. Los militares afirman que la vocación es la base o fundamento de todo el sistema de disciplina y de lealtad a la institución. En el momento de ingresar en las academias, los jóvenes militares tienen ya un fuerte sentimiento de misión y propósito. Fruto de este propósito, nace la **autodisciplina**. Los militares realizan un ejercicio de autodisciplina que es potenciado a lo largo de la formación académica, y que les permite sellar su compromiso y su lealtad a la institución y su promesa de regirse bajo su estricto sistema de normas y código de valores. Es por esto por lo que el concepto de disciplina está muy presente en todo momento y gracias a ella, las decisiones se pueden tomar de forma eficaz y en condiciones de alta presión y tiempo ajustado.

Por otro lado, dentro de una empresa, el concepto de **disciplina** es un elemento que no está tan presente especialmente en las generaciones actuales. Hace unos años, la disciplina era una parte fundamental de la educación en el hogar. Los padres eran más estrictos y los hijos más disciplinados. Por consiguiente, esto se veía plasmado en el ámbito empresarial, donde los jefes eran más autoritarios y los empleados estaban acostumbrados a trabajar duro y a obedecer todas las decisiones y órdenes. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo, la disciplina ha perdido su valor en los hogares y, por tanto, también en las empresas.

En la actualidad, es difícil dirigir un equipo numeroso eficazmente debido a la falta de disciplina en el ámbito empresarial. Esto se debe en parte a la falta de propósito o vocación de los empleados, así como a la alta rotación en las empresas, lo que hace que la lealtad sea menos importante, y también por la concepción de la horizontalidad en la

estructura empresarial, ya que actualmente no suele estar tan presente la figura del “líder autoritario”.

Por lo tanto, si un líder desea que su equipo se auto discipline y de lo mejor de sí, no es suficiente con simplemente dar órdenes. Es necesario darles un propósito claro desde el principio, incluyendo información transparente sobre las condiciones laborales, el salario, las oportunidades de ascenso y de formación, los proyectos competitivos disponibles y cómo la empresa y también su departamento en concreto puede aportar valor a la sociedad, es decir, las personas deben percibir que su trabajo es importante. Todo esto puede motivar al equipo y fomentar su disposición para cumplir con las tareas asignadas.

En relación con el apartado anterior, en la empresa cada vez comienza a haber una percepción de que los miembros del equipo son “compañeros” y que en las decisiones se tiene que contar con la participación y opinión de todos. Esto en equipos pequeños puede funcionar, pero cuando las decisiones son más grandes y afectan a un gran número de personas, este método democrático deja de ser eficaz ya que pueden surgir conflictos y opiniones contrarias y las decisiones pueden acabar demorándose mucho tiempo. Por otro lado, los militares saben perfectamente que pueden compartir sus opiniones y asesorar al superior, pero en último término la decisión la toma el jefe y una vez tomada, se debe cumplir. Esto proviene de su **lealtad** a la institución ya que los mandos intermedios (teniente, capitán...), aún estando en desacuerdo muchas veces con las decisiones de sus superiores, cumplen con su deber tratando de hacer las decisiones propias y transmitir las al resto con confianza y seguridad de que es la mejor decisión para todos.

Otro elemento característico del ámbito militar es la **formación temprana e integral** en liderazgo. Los militares reciben tanto en la academia como a lo largo de su carrera militar, una formación integral que incluye la formación técnica, física y moral (valores militares). Esta formación la comienzan a poner en práctica desde muy jóvenes cuando salen como tenientes (aproximadamente 23/24 años) y ya tienen a su cargo grupos muy numerosos. A esta edad es muy difícil que un civil comience a ser jefe o a tener a su cargo grupos de 60 personas. El principal problema del liderazgo en la empresa es que los civiles comienzan a ocupar puestos de autoridad mucho más tarde y sin saber muy bien qué técnicas de liderazgo utilizar. Además, la mayoría de los entrevistados afirman que han recibido alguna vez formación en liderazgo pero que esta no ha sido constante sino

que es de forma puntual y que suele ser una formación muy teórica cuya principal utilidad es refrescar conceptos y reflexionar.

### 5.3. **Discusión**

Durante el trabajo se ha realizado un análisis teórico sobre todas las dimensiones del liderazgo con el objetivo de poder realizar posteriormente el estudio práctico. A raíz de las entrevistas se ha observado que muchos de las respuestas de los entrevistados han tenido matices muy similares a los trabajos académicos sobre los que se ha basado la investigación teórica tal y como se muestra a continuación:

En primer lugar, la diferencia entre **líder vs jefe**. Al principio de la investigación se estudió la diferencia entre ambos roles, el líder quien es aceptado por sus seguidores libremente y reconocido como tal y, por otro lado, el jefe, quien es obedecido por los subordinados por imposición debido a su rango o posición jerárquica (Cardoso 2019; Hoya, 2019 & Martínez Morán, 2022). Los entrevistados han tenido muy presente esta diferencia dejando claro que la autoridad te la da el puesto pero la influencia y el liderazgo solo te lo puede dar el grupo. Los militares, a pesar de tener un sistema disciplinario, valoran mucho a aquellos superiores que ejercen como líderes y los superiores también se sienten agradecidos al percibir que ese liderazgo es correspondido con confianza y lealtad.

Por otro lado, ha estado muy presente el **liderazgo situacional**, que sostiene que el líder debe ser capaz de desarrollar todos los estilos de liderazgo (democrático, autocrático, delegativo...) y aplicarlos de forma flexible según las características del grupo al que se está dirigiendo (Hersey y Blanchard, 1969 & Fiedler, 1967). Uno de los entrevistados narra desde su propia experiencia los problemas que tuvo cuando comenzó a dirigir su primer equipo ya que trataba de dirigirles exactamente como su propio jefe lo había hecho, sin darse cuenta de que cada grupo es diferente, las personalidades de los miembros varían de un equipo a otro y las tareas a realizar también. Por ello, se dio cuenta de que hay que conocer muy bien al equipo, su personalidad, sus habilidades y preocupaciones para poder adaptar el estilo de liderazgo e intentar tener el mayor impacto

posible en el grupo. Por ejemplo, para ciertas personas el *micromanagement*<sup>5</sup> es más efectivo, ya que sino se sentirían frustradas o perdidas, mientras que para otras es preferible una mayor libertad y un menor control a la hora de realizar sus tareas y cumplir con los objetivos.

Otros temas muy mencionados en las entrevistas han sido la **inteligencia emocional y el liderazgo transformacional**. Con relación a la inteligencia emocional, tanto en el estudio teórico como posteriormente en el análisis práctico, se ha demostrado que aquellas personas con habilidades emocionales (empatía, conocimiento de uno mismo, capacidad de autocontrol...) son más propensas a ser percibidas como líderes. De hecho, la inteligencia emocional es fundamental y puede incluso suponer el aspecto más influyente de un líder sobre los subordinados (Goleman, 1995; McClelland, 1998 & Nachtigall, 2018). Por otro lado, en la investigación teórica se analizaron los 4 conceptos clave del liderazgo transformacional (considerar separadamente a cada individuo, estimular intelectualmente, motivar inspirando e influir) y la importancia del líder de hacer posible la autorrealización de su equipo (Covey, 2019 & López Gómez et al., 2020). Esto se ha reflejado en las respuestas de los entrevistados en cuanto a que estos consideran relevante conocer y potenciar las habilidades de cada miembro del grupo, y facilitarles así los medios para ascender y desarrollarse profesionalmente.

Por último, en el liderazgo militar han estado presentes especialmente los siguientes temas que se vieron en el análisis teórico:

**Enfocado a Misión-Visión-Valores:** todos los entrevistados tienen una fuerte misión que va en sintonía con su vocación de servicio a España, que implica una entrega y un compromiso total a la patria. En la investigación previa se analizó que para los militares, el cumplimiento de la misión está por encima de todo, y por ello, las actuaciones que lleven a cabo van a estar dirigidas hacia el cumplimiento de esa misión. Fruto de esta vocación, nace su compromiso y sometimiento a un sistema de normas y a un código de valores entre los que destacan la disciplina, el sacrificio y la lealtad. Este sistema disciplinario y moral es el que permite a las Fuerzas Armadas y a la Guardia Civil tener

---

<sup>5</sup> El micromanagement se trata de un estilo de gestión que implica una supervisión y un control minucioso de las tareas realizadas por los miembros del equipo, centrándose en los detalles del trabajo. El jefe establece cómo se debe llevar a cabo el trabajo y qué tareas se deben realizar exactamente en cada momento.



éxito en sus misiones (Revista aeronáutica y astronáutica, 2014; Parra Losada, 2018; Aznar Fernández-Montesinos, 2017 & Feliú Bernárdez, 2020).

**Formación temprana e integral como líderes:** en la investigación teórica se vio claramente la formación académica militar como un rasgo distintivo frente a los civiles y a esto se le une la experiencia dirigiendo equipos desde una edad muy temprana que hace que los militares estén capacitados para dirigir eficazmente grupos de más de 60 personas. Asimismo, esta formación es integral ya que incluye una formación física (mediante las llamadas “maniobras” que se realizan cada año), técnica (a través de la formación académica y con asignaturas enfocadas en el liderazgo) y moral (mediante la transmisión de una serie de valores como la disciplina, la lealtad y el sacrificio) (IEEE, 2020 & Alcañiz Comas, 2016). En el estudio práctico, los entrevistados enfatizaron la utilidad de esta formación y reconocieron que ha sido clave para ayudarles a liderar equipos una vez terminaban la Academia y salían como tenientes.

## 6. CONCLUSIÓN

Para concluir, el objetivo último del Trabajo Fin de Grado es la aplicación del liderazgo militar al liderazgo empresarial. Para ello, se ha llevado a cabo una investigación tanto teórica como práctica de ambos estilos de liderazgo en los que se han podido identificar dos ámbitos o “gaps” en la empresa en los que sería posible tomar el ejemplo del liderazgo militar. Estos son los siguientes:

En primer lugar, la pérdida de **autodisciplina** en las organizaciones. Las personas no tienen un propósito que les permita esforzarse y aportar el máximo valor posible a la empresa. Esto se debe a que muchos de sus miembros no tienen un sentimiento de misión o propósito que les permita estar disciplinados para aceptar las decisiones y responsabilidades que les encomiendan. El problema que se encuentran muchas empresas es que las personas se conforman con cumplir y hacer lo justamente necesario y no se esfuerzan por aportar el máximo valor ya que no tienen tampoco un sentimiento de pertenencia o lealtad hacia la organización en la que trabajan. Por otro lado, en las Fuerzas Armadas y la Guardia Civil, los militares entran con un fuerte sentimiento de vocación y de cumplimiento de la misión que se va reforzando aún más con la formación recibida y la experiencia. Este sentimiento de propósito les permite ser leales a la institución, aceptar voluntariamente todas las órdenes recibidas e incluso hacerlas propias, es decir, confiar en que las decisiones tomadas por los superiores son la mejor opción para cumplir con la misión y transmitir las así a los subordinados. La propuesta que se plantea es investigar formas efectivas en las que el líder pueda aumentar la autodisciplina de las personas y por consiguiente, su lealtad y productividad. Es necesario que las personas tengan un sentimiento de pertenencia más allá del proyecto o departamento en el que trabajan, sino también a nivel organizacional. Las personas deben percibir que forman parte de algo grande, que es la misión que tiene la organización, y también establecer expectativas claras, es decir, comunicarles exactamente qué se espera de ellos y qué objetivos deben cumplir, para que entiendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. Asimismo, tanto la empresa como el líder deben garantizar la transparencia a la hora de informar las posibilidades de ascenso y subidas de sueldo. Por ejemplo, comunicar y explicar desde el principio los componentes de su salario y qué aspectos se avalúan en los aumentos salariales, cómo funciona el organigrama de la empresa y el promedio de años necesario para escalar en cada puesto. Por último, el líder debe conocer muy bien a

los miembros de su equipo para poder establecer incentivos adaptados a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, los incentivos otorgados a un padre de tres hijos (que por lo general preferirá mayor tiempo libre o bonificaciones económicas), deberían ser diferentes que los de una persona sin hijos (que por lo general preferirá oportunidades de crecimiento profesional). Igualmente, estas son algunas propuestas para aumentar la autodisciplina en el ámbito empresarial, pero en el futuro se podría llevar a cabo un análisis más exhaustivo para identificar las formas más efectivas de lograrlo.

El segundo ámbito identificado es la falta de una **formación efectiva en liderazgo** dentro del ámbito empresarial. La mayor parte de las personas que ocupan puestos de responsabilidad que implican la dirección de equipos tienen una formación tardía en liderazgo y la suelen recibir una vez que acceden a ese puesto en cuestión. El problema al que se enfrentan muchas de estas personas es que no están suficientemente preparadas para dirigir equipos numerosos ya que no cuentan con una experiencia previa, y la formación que reciben es meramente teórica. Por ello, se propone que se empiece aplicar en las empresas una formación temprana en liderazgo a la mayor parte de la plantilla, de forma que los empleados estén preparados para liderar antes de ocupar un puesto de responsabilidad y puedan ganar una experiencia previa. La línea de investigación que queda abierta en este sentido es profundizar en cómo se podría aumentar la efectividad de esa formación, haciéndola más práctica y no meramente teórica. La propuesta que se presenta en este TFG es la contratación de militares en las empresas para impartir clases de formación en técnicas de liderazgo ya que como se ha visto a lo largo del trabajo, son personas altamente capacitadas y preparadas para dirigir equipos. Muchas empresas como Amazon ya han sido pioneras en la incorporación de militares en sus plantillas. Además, los militares podrían ser buenos asesores también para diseñar un programa de formación más efectivo y dinámico para los empleados en el ámbito empresarial.

Por último, es importante señalar que el modelo de liderazgo militar no se puede extrapolar en su totalidad al ámbito empresarial, debido a que tiene unas características propias que son muy diferentes del mundo civil, como el gran sentido de vocación y el espíritu de sacrificio y entrega. Por ello, el objetivo es adaptar aquellos elementos identificados que permiten a los militares operar con éxito (la disciplina, la lealtad y la formación integral), en función a las características del ámbito empresarial, de manera que se consigan desarrollar en las organizaciones de forma efectiva.

## 7. AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera expresar mi gratitud a mi tutor, Pedro César Martínez Morán, por su apoyo constante y por guiarme en todo momento durante la elaboración de este trabajo. Sus pautas y seguimiento continuo han sido fundamentales para el éxito de mi investigación.

Agradezco a mi abuelo, Joaquín López-Puertas, quien fue coronel del Ejército de Tierra, por inspirarme con su historia y su legado de liderazgo en el campo de batalla. Su ejemplaridad tanto en su profesión militar como en su vida personal ha sido una fuente de inspiración para mí.

También quiero agradecer a mi pareja, Ignacio Bereciartúa, alférez de la Guardia Civil, por animarme a explorar el tema del liderazgo militar y por ayudarme a comprender conceptos que, de otra manera, me hubieran resultado difíciles de entender.

Asimismo, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que he entrevistado durante mi investigación. Su generosidad al regalarme parte de su tiempo y compartir sus experiencias y conocimientos ha sido fundamental para el éxito de este trabajo. Su colaboración ha sido clave en el desarrollo de la investigación y en la obtención de resultados valiosos.

Por último, agradezco la formación recibida a la Universidad Pontificia Comillas en la que he tenido el privilegio de formarme durante 5 años. Gracias a la excelencia académica de esta universidad y a la dedicación de sus profesores, he recibido una formación de calidad que me ha preparado para enfrentar los desafíos futuros en el mundo profesional.

## 8. ANEXO

### RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

#### Líderes empresariales

##### *Entrevista 1: Manager en NTT DATA*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a dedicarse a su profesión actual?**

No comenzó trabajando como consultor, sino como responsable de Marketing. Pero allí hizo varios procesos de consultoría con varias empresas y de ahí surgió su interés. También se dio cuenta que en el mundo de la consultoría era más sencillo escalar y tenía una mayor proyección. Asimismo, le motivaba que fuera un entorno muy dinámico, donde se puede aprender muchas cosas.

**2. Con base en su experiencia como empresario, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

Lleva en la gestión de personas mucho tiempo, en torno a 20 años aproximadamente. El cambio en su posición de subordinado a jefe fue un paso muy grande en su carrera, y en el que empezó sin saber cómo enfocar su relación con el equipo y cómo hacer ese cambio de chip. En el pasado, había tenido un jefe con mucho engagement y al que admiraba mucho y por ello, decidió tomarlo como ejemplo. Sin embargo, a la hora de imitar el comportamiento de su jefe, veía que su equipo no estaba del todo comprometido ni le veían como líder. Él esperaba que su equipo se esforzara al máximo pero no lo hacían, no daban lo mejor de sí. También trató de acercarse a ellos invitándoles a comer, pero se dio cuenta de que lo percibían como algo intrusivo. Otro problema, es que el equipo tenía personalidades muy distintas con las que no estaba acostumbrado a trabajar. Tenía como subordinado a un miembro del sindicato con un carácter muy reivindicativo.

Finalmente, se dio cuenta de que debía **conocer muy bien a su equipo**, y a cada persona por separado, y llevar a cabo un **liderazgo situacional**, que consiste en que, en función de las personas que tengas a tu cargo, se debe llevar a cabo un liderazgo distinto y adaptado a sus características. Por ejemplo, para algunas personas, el “micromanagement” (decir exactamente lo que tiene que hacer y cómo hacerlo) puede ser frustrante mientras que para otras personas es preferible llevarlo a cabo, ya que sino pueden sentirse perdidas. No hay dos equipos iguales, y por ello, cada uno necesita un estilo de liderazgo distinto.

### 3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?

En un equipo numeroso con personas de distintas personalidades es común que se tienda a dar **conflictos** entre los miembros. Para él, los conflictos dentro del equipo a veces son inevitables. De hecho, los conflictos a veces son una oportunidad para saber identificar los problemas y poder tratarlos. Hay que manejar los conflictos para no dejar que se extiendan mucho pero es verdad que es mejor **verbalizar los problemas**, hablar de ellos y tratar de mejorar. En este sentido, es muy importante la comunicación.

También aconseja para los líderes de ahora que las cosas han cambiado, las relaciones anteriormente eran más jerárquicas tanto en los hogares, en la sociedad, en los centros educativos y en el ámbito laboral. Sin embargo, ahora las cosas han evolucionado y las **relaciones** que se establecen son cada vez **menos jerárquicas** ya que se ha puesto más de moda la “igualdad” y la “reivindicación” y por ello, actualmente liderar a las nuevas generaciones es más complicado, las personas cuestionan las cosas y son menos pacientes, y por eso se deben establecer otro tipo de herramientas para mantener al equipo auto disciplinado y aumentar su compromiso.

#### 4. **¿Qué cualidades principales considera que debe tener un buen líder?**

Una de las cualidades más importantes de un líder es que **debe respetar y a su vez tener el respeto** por parte de su equipo. El liderazgo importante es el que te da el grupo, que es distinto del que ejerce el liderazgo jerárquico, aquel que manda por ocupar un puesto jerárquico superior pero que es jefe y no líder (su equipo no lo ve como tal). El liderazgo basado en el respeto es el que permite **influir** sobre el equipo y ganarte su compromiso. Esto se consigue con una buena comunicación, entrando en debate con ellos, escuchando sus aportaciones y opiniones... Es clave que los miembros del equipo se sientan escuchados y valorados.

También es importante que el líder se involucre al 100x100 cuando las cosas van mal o hay alguna crisis, ya que en esos momentos tiene que saber motivar al resto, mantenerse firme y tirar del equipo hacia delante para intentar mantener el proyecto o negocio a flote, y no desentenderse o echar la culpa a otros. El equipo debe percibir que el líder siempre va a estar ahí en los momentos difíciles, que pueden confiar en él. Además, esto también **da ejemplo** de que no se debe tirar la toalla cuando las cosas se ponen feas.

#### 5. **¿Ha recibido alguna vez formación en técnicas de liderazgo? ¿Qué aspectos de la formación considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

Ha recibido algunos cursos de liderazgo a lo largo de su carrera. Para él, estos cursos dan directrices sobre cómo liderar y aprender algunas técnicas, pero al final lo más importante para ser líder es aprender de la experiencia, es decir, no se aprende tanto de la teoría sino más bien se aprende con la práctica.

*Entrevista 2: Profesor de “Liderazgo y Cambio” en la Universidad Pontificia Comillas y Exdirector de Recursos Humanos de una empresa.*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a dedicarse a su profesión actual?**

Siempre quiso hacer lo que está haciendo, y la vida le fue llevando hasta su puesto actual. Al principio estaba muy motivado en ir descubriendo lo que quería hacer, y a medida que pasaron los años, fue asentándose en un lugar fijo, y esa motivación dio paso al compromiso.

**2. Con base en su experiencia como empresario, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

- Un líder no aprende a serlo porque “lea” sobre liderazgo en algún sitio sino porque lo “vive”, es decir, a raíz de la experiencia, va aprendiendo a serlo, según se va avanzando en su carrera profesional.
- No se aprende a ser líder porque te lo manden, sino porque aprendes de la experiencia.
- El largo plazo importa, no se trata de ganar una batalla, sino de ganar la guerra de tu carrera profesional. El ir granjeándote favores a corto plazo no te lleva a ninguna parte, necesitas un **compromiso total** del equipo.
- Un líder aprende de las personas, aprende de su equipo. Y hay que considerar a los miembros del equipo como **compañeros de trabajo** y no como subordinados.

**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

Tienen que ser ellos mismos en todo momento e intentar que el grupo les reconozca como líderes, **ganarse su confianza y respeto**. Si el grupo no te compra tu forma de ser ni la forma en que percibes el proyecto, tienes que hacértelo mirar. Tienen que estar siempre atento al equipo y **atender a los**



**detalles**, a sus **preocupaciones personales** y al **valor** que pueda aportar cada persona individualmente.

**4. ¿Qué cualidades principales considera que debe tener un buen líder?**

No hay un líder igual, debe tener un compendio de características personales, habilidades por un lado y competencias por otro.

El rigor no está reñido por el mando sin sentido. Por ello, un líder debe buscar un **sentido a lo que hace y por qué lo hace**. Necesita tener una estrategia, es decir, saber donde se debe ir y cómo llegar hasta ahí. Y por ello, el líder debe **transmitir esa visión** al resto del equipo, para que se sientan útiles y sepan lo que están haciendo y cuál es el fin del esfuerzo realizado cada día. La gente percibe al instante cuando el líder sabe por donde hay que ir para alcanzar el éxito.

**5. ¿Ha recibido alguna vez formación en técnicas de liderazgo? ¿Qué aspectos de la formación considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

No ha recibido ninguna formación en técnicas de liderazgo.

*Entrevista 3: Director de departamento en Repsol*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a dedicarse a su profesión actual?**

Lleva trabajando en Repsol casi 17 años. Actualmente ocupa un puesto de director de un departamento de middle-office y back-office. Cuando comenzó su carrera en Repsol, realizó varias tareas y ocupó diferentes puestos que le permitieron formarse y desarrollarse profesionalmente. En un momento dado, le ofrecieron la oportunidad de ocupar un puesto de director de un equipo de planificación, proyección y exploración. A partir de este momento, comenzó a ejercer puestos como líder de grupos en Repsol y fue adquiriendo más responsabilidades y por

tanto, a lo largo de su carrera profesional ha llegado hasta dirigir equipos de 60 personas.

La razón principal que le ha llevado a desarrollarse en esta empresa profesionalmente es que siempre se ha sentido muy cómodo y a gusto, se identifica con **los valores y principios** de la empresa. Asimismo, lo que más le ha hecho quedarse son **las personas**. Los jefes que ha tenido le han permitido desarrollarse ofreciéndole retos competitivos y oportunidades para crecer. Los equipos los forman personas muy cualificadas y profesionales. En el camino le han surgido otras ofertas de trabajo, pero siempre se ha sentido muy ligado a Repsol.

**2. Con base en su experiencia como empresario, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

Ha dirigido equipos de distintos países y distintas nacionalidades y lo que más ha aprendido de su experiencia es que hay que **escuchar a la gente y no dar como sobrentendidas las cosas**. Es decir, ser claro en la **comunicación**, tener paciencia a la hora de explicar lo que hay que hacer, establecer bien los objetivos y las prioridades (lo que se quiere alcanzar) y tomarse el tiempo necesario para hablar las cosas con claridad.

**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

**Trabajar la empatía y la asertividad con los equipos:** celebrar los logros y reconocer el trabajo bien hecho es muy importante. Pero igual de importante es saber comunicar lo malo y aprender a decir las cosas que se quieren cambiar o cuando consideras que el trabajo no está bien hecho. Para ello, es importante establecer un diálogo con el equipo para escuchar lo que tengan que decir, pero también ser claro y saber medir bien tus palabras a la hora de comunicar que se debe cambiar algo.

Otro consejo es que se debe ser **ejemplo** para los demás. Si quieres que las personas hagan su trabajo como quieres y se esfuercen, hay que ser primero ejemplo para ellos.

**4. ¿Qué cualidades principales considera que debe tener un buen líder?**

No hay que ser de una determinada forma, se puede ser líder de muchas maneras. Se puede ser de por sí una persona muy racional o emotivo. Lo importante es esforzarse cada día por ser líder y tratar de ganarte la confianza y el respeto de las personas. Recuerda en líderes que ha tenido: empatía, escucha activa, preocupación por sus problemas personales...

**5. ¿Ha recibido alguna vez formación en técnicas de liderazgo? ¿Qué aspectos de la formación considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

Ha recibido cursos de liderazgo y cree que son necesarios a modo de reflexión. Todos los cursos tienen un enfoque diferente y muy diversos, pero todos te hacen **reflexionar** y te vienen a dar los mismos mensajes. La cosa es que muchas veces se te olvida como ser un buen líder y estos cursos te enseñan a recordarlo, para no relajarse. Considera que los cursos de liderazgo hasta que te jubiles se tienen que seguir haciendo.

*Entrevista 4: Senior Manager en La Caixa*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a dedicarse a su profesión actual?**

Lleva trabajando en la Caixa durante 15 años. La primera motivación que le llevó a cambiarse del Santander a la Caixa es que no se sentía valorado ni percibía que la organización reconociera su trabajo. En la Caixa, encontró un proyecto que

encajaba con su personalidad, le atraían los valores de la empresa y las personas, y encontró en este banco, ese reconocimiento no solo económico.

**2. Con base en su experiencia como empresario, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

Lo que más ha aprendido de su experiencia es que es primordial tener una buena **comunicación** con tu equipo, no solo de transmitir mensajes sobre las tareas que hay que hacer, sino involucrarse más en el plano personal, **preocuparse por sus problemas** que afectan en su trabajo, ser comprensivo, ayudarles en la medida en la que se pueda... Esto permite generar un clima laboral positivo.

**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

Para dirigir un equipo numeroso, es muy útil crear una dinámica de reuniones un día fijo a la semana, para poder mantener una **comunicación constante**, resolver dudas, comentar los avances que se van generando y sobre todo, estar alineados en lo que hay que hacer. Recomienda que estas reuniones se establezcan los viernes.

Es necesario proponer un orden de la reunión y compartirla previamente. En caso de que el equipo sea pequeño o el más cercano, es recomendable que la reunión será interactiva y se establezca un turno de preguntas, para conocer la opinión de todos. Sin embargo, si la reunión es del **equipo** más general y acuden **muchas personas**, este turno de preguntas puede generar caos, entonces es mejor limitarse a comunicar los mensajes principales y asegurar que todo el mundo tenga claro lo que hay que hacer, y no tanto preocuparse por que participen todos, ya que en ese sentido se puede perder un poco la **disciplina**.

#### 4. **¿Qué cualidades principales considera que debe tener un buen líder?**

- **La comunicación es fundamental**→ transmitir bien los mensajes y preocuparse por los problemas personales de los miembros de tu equipo (no verlas solo como recursos para realizar tareas)
- **Ser ejemplo** en esfuerzo y compromiso para que el resto del equipo te perciba como líder y pueda confiar en ti. Cumplir lo que dices que haces.
- **Conocer muy bien a los miembros de tu equipo**→ saber percibir sus fortalezas y carencias, y así poder aunar y valorar a cada uno para saber la mejor forma en la que pueden aportar valor y también desarrollar sus habilidades.

#### 5. **¿Ha recibido alguna vez formación en técnicas de liderazgo? ¿Qué aspectos de la formación considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

Ha recibido muchos cursos de liderazgo a lo largo de su carrera. Estos cursos que básicamente sirven para reflexionar sobre las prácticas de liderazgo de uno mismo, y ver qué cosas estás haciendo bien y qué cosas estás haciendo mal. Sirven para refrescar aquellas técnicas de liderazgo que podrían resultarte útiles y también recordar que no se debe bajar la guardia en ser un buen líder.

## Líderes militares

### *Entrevista 1: Teniente General del Ejército de Tierra*

#### **1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a entrar en la carrera militar?**

Es una carrera vocacional. En su caso sus dos abuelos eran militares, y en un momento determinado decidió presentarse a la Academia. Le atraía el modo de vida, el servicio al Ejército y el **compromiso** con su nación **España**.

#### **2. Con base en su experiencia militar, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

- En la Brigada Paracaidista aprendió los valores Paracaidistas y el más importante es que **la misión está por encima de todo**. Esto lo ha aplicado en su vida militar constantemente.
- En su primera misión en Angola aprendió como vivir, compartir, trabajar en un ambiente multinacional y sobre todo tener plena **confianza en uno mismo** para superar situaciones difíciles.
- Cuando era Capitán y tenía que hacer el curso de ascenso y luego el de Estado Mayor, aprendió lo importante que es la **formación continua y constante**, como única forma de progresar intelectualmente.
- El mando de Batallón Zamora supuso la experiencia de mando más impresionante de la vida militar. 600 militares dependen de tus decisiones en todo momento, en el adiestramiento, las operaciones reales, etc. **El ejemplo** es clave en cada momento. Te observan cada día, cada hora y cada minuto y no puedes fallar.
- Liderar y mandar un contingente de 1000 militares en Afganistán fue sin duda el reto más apasionante para Pepe. No sólo tenían una misión complicada, sino que tenían que hacerlo bien, en tiempo y sin riesgos. Lo que aprendió de su experiencia es que tener un planeamiento muy detallado, pero sobre todo **firmeza en la ejecución no aceptando cambios** ni otras opciones por puntos de vistas personales fue la clave del éxito.

**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

Es fundamental saber **identificar los objetivos del grupo**, después marcar un camino, hoja de ruta, indicadores lo que sea necesario para valorar el progreso. Hay que **escuchar** las opiniones de todos, pero sobre todo las **decisiones las toma el jefe** y hay que tomarlas en tiempo y no dejar que los acontecimientos te sobrepasen.

**4. ¿Cómo cree que las habilidades de liderazgo militar se traducen al ámbito empresarial?**

Los militares estudian valores y se formamos en ellos. No sólo es importante la formación técnica, sino también la **formación moral**. Pero además desde los primeros años ejercen mando y liderazgo de personas, de equipos, de unidades y están acostumbrados a mandar, dirigir y liderar. En la empresa esto pasa después de muchos años de trabajo y es posible que muchas personas se enfrenten a situaciones a las que no están acostumbrados. El modelo de liderazgo militar se ha exportado al mundo civil.

Valores innatos en la milicia como determinación, compañerismo, lealtad, capacidad de superación y sufrimiento, valor son exportados al mundo civil para identificarse con los valores de la empresa. Pero la vocación de servicio y entrega al Ejército es innata al militar y no al civil.

**5. ¿Qué ha sido lo más gratificante para usted como líder?**

Los destinos de mando de Batallón y de Regimiento donde el jefe no sólo ejerce la responsabilidad del mando y toma las decisiones, sino que es capaz de liderar y dirigir a personas acorde a su personalidad.

**6. ¿Qué aspectos de su formación militar considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

La formación militar es integral. Se base en **formación técnica** (estudios de una carrera universitaria), **formación física** (exigente y con pruebas anuales) y **formación moral** basada en las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas y en el Decálogo del Cadete, hacen que los oficiales que salen de la Academia General Militar sean no sólo profesionales, sino líderes de personas. Esta formación además se complementa con la recibida en las Unidades, donde se aprende de tus compañeros, tus jefes, tus subordinados de forma permanente.

**Mandar unidades** desde teniente, Capitán cuando eres **joven** ayudan de manera excepcional a conformar desde joven la personalidad de lo que debe ser un Líder con Mayúsculas.

*Entrevista 2: General del Ejército del Aire*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a entrar en la carrera militar?**

Su principal motivación fue la **vocación militar de servicio a España** y la idea de servir a todos, de apoyar a su nación, a su familia y a su sociedad.

**2. Con base en su experiencia militar, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

- Predicar con el ejemplo
- Saber escuchar a los subalternos e interesarse por sus opiniones
- Compartir las directrices de la **misión** de forma clara
- Ser respetuoso con las personas a las que diriges
- Ser coherente con los principios y valores militares, exigírtelos a ti mismo, y exigírselos a tu grupo.



**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

- Lo primero es **conocer bien** a los de abajo, que al final son los más humildes y valiosos. Es necesario entrar en contacto con ellos, y preguntarles sobre sus motivaciones, aspiraciones y necesidades, de forma que se sientan valorados y atendidos.
- Saber dejar hacer a los escalones intermedios, reunirse periódicamente con ellos y exigirles sus responsabilidades y que te den cuentas de lo que están haciendo. Es necesario darles instrucciones claras y que vean en ti un **ejemplo** al que seguir → que cumples con tu deber y que no te dejas llevar por las emociones, pues hay que tomar las decisiones de la forma más centrada posible.

**4. ¿Cómo cree que las habilidades de liderazgo militar se traducen al ámbito empresarial?**

En la vida militar se aprende disciplina, respeto, la capacidad de sufrimiento, trabajo duro, negarse a sí mismo y darse a los demás, valores de compañerismo y trabajo en equipo, el apoyo mutuo entre todos los militares y el no buscar el beneficio cortoplacista sino el bien común, el sacrificio constante en tu trabajo. Todos estos valores y actitudes se pueden enseñar y aplicarse en el mundo empresarial.

**5. ¿Qué ha sido lo más gratificante para usted como líder?**

El reconocimiento y el cariño de sus subordinados, el notar que le reconocen, le saludan después de muchos años, y que le estiman y admiran, ya que para él es símbolo de que en algún momento fue un referente para ellos y fue justo con ellos.

**6. ¿Qué aspectos de su formación militar considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

La **formación técnica y la formación física** es fundamental, ya que te dan una base sólida para entrar a liderar equipos desde muy **joven**. También considera importante la formación moral, es decir, los principios y **valores morales**, la fe, y ser consciente de que estás siendo observado y que tienes que cumplir en la asistencia de una serie de normas que hay que hacerlas justas. También, el esforzarse en el día a día, el no rendirse nunca y la continuidad.

### *Entrevista 3: Capitán del Ejército de Tierra*

#### **1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a entrar en la carrera militar?**

La idea de pertenecer a una institución, la idea de la camaradería, disciplina, compañerismo, orden y jerarquía se ajustaban a su personalidad y por ello, ingresó en la Academia General Militar, donde se cumplió su sueño, jurar bandera y comprometerse a estar en todo lo malo y todo lo bueno en lo que las FFAA estuvieran involucradas “**Me casé con España** para con mi muerte dar vida a otros”.

#### **2. Con base en su experiencia militar, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

- Para ser un buen líder lo que más pesa es la calidad humana y **los valores**. El saber es importante pero el tener, el saber tratar y no maltratar, el tener don de gentes, el saber estar, eso multiplica el liderazgo.
- El líder debe saber estar en el barro también, el que manda ordena pero da **ejemplo**, “*factum no verba*”. Muchas palabras y pocos hechos son vacío, cuando daba órdenes y planeaba unas maniobras de un mes, se encargaba de dar ejemplo y si todos dormían sin tienda y en el suelo con frío él también lo hacía. Las palabras mueven pero el ejemplo arrastra.
- Otra lección de liderazgo crucial que aprendió fue discernir dentro de su compañía quien es el líder (cabecilla) y la oveja negra, es decir, en un grupo grande de

personas siempre está el rebelde pasota y el jefecillo, descubrió rápido quienes eran, y así a la oveja descarriada intentar enderezarla con el rebaño y al líder **potenciarle**, de tal forma que, con la técnica de el palo y la zanahoria, consigues llevar adelante una compañía.

- El líder debe **conocer a las personas**, preguntarles sobre su vida personal, para conocer a quien se está mandando, con el objetivo de saber cuándo se tiene que apretar y cuando no, no es lo mismo que uno esté soltero o con 5 hijos.

### 3. **¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

Un líder debe conseguir que su gente trabaje a gusto, sin presión, pero sobre todo conseguir que le obedezcan no por lo que eres de empleo o rango, si no por **cómo eres**.

El segundo consejo sería, **el dar ejemplo** de verdad. Un ejemplo que ocurrió hace unos meses, de un teniente coronel que falleció de un tiro en la cabeza, fue un acto trágico pero a su vez una muestra lo que es liderazgo. Fue una incursión de diversos miembros de la Guardia Civil a una casa donde se estaban perpetrando delitos con armas de fuego, el teniente coronel jefe de esa unidad podría perfectamente quedar en el cuartel y dirigir las operaciones desde allí sin correr riesgos, pero acudió sobre el terreno y aunque él no iba a ser el que iba a disparar pero solo con el hecho de su presencia, dirigiendo, animando o lo que fuera ya es mucho más. Al final el teniente coronel de la Guardia Civil falleció en acto de servicio.

### 4. **¿Cómo cree que las habilidades de liderazgo militar se traducen al ámbito empresarial?**

- Establecer una visión clara: Al igual que en el liderazgo militar, es importante que los líderes empresariales establezcan una visión clara y motivadora para la empresa.

- Fomentar la disciplina y la resiliencia: En el contexto empresarial, esto puede significar fomentar una cultura de trabajo duro, perseverancia y compromiso con la excelencia.
- Tomar decisiones rápidas y eficaces: los líderes deben ser capaces de tomar decisiones efectivas en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.
- Fomentar el trabajo en equipo: los líderes militares y empresariales deben fomentar el trabajo en equipo y crear un entorno en el que los miembros del equipo puedan colaborar y apoyarse mutuamente.

**5. ¿Qué ha sido lo más gratificante para usted como líder?**

Lo mas gratificante como líder es el hecho de que tus subordinados te sigan por cómo eres y no por las estrellas que tienes en el pecho. Porque en el ejército, al estar jerarquizado todo, los subordinados te deben de obedecer sí o sí, pero no lo es lo mismo que lo hagan por el empleo que por lo que desprende su líder.

**6. ¿Qué aspectos de su formación militar considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

La Disciplina por encima de todo. También la comunicación efectiva, la toma de decisiones bajo presión y el trabajo en equipo.

*Entrevista 4: Teniente de la Guardia Civil*

**1. ¿Cuál fue la principal motivación que le llevó a entrar en la carrera militar?**

Por encima de todo tener una **vocación de servicio** a España. Respecto a la Guardia Civil, se dio cuenta de que el trabajo le gustaba mucho porque es muy palpable y da frutos reales. Lo que más le motivaba de la Guardia Civil es que era

muy operativa y el trabajo muy bonito, ya que es una lucha activa contra problemas reales que se dan en la calle.

**2. Con base en su experiencia militar, ¿puede compartir algunas lecciones de liderazgo que aprendió de su experiencia?**

Lo que determina que los subordinados vean en ti un líder, no lo marca las divisas del hombro, sino que vean que todo lo que esperan ellos de un líder, tú lo encarnes de forma real mediante **la ejemplaridad**. Un líder no puede exigir a sus subordinados algo sin antes habérselo exigido a él mismo. El líder debe primero **auto disciplinarse**, ya que en función de lo comprometido que te vean tus subalternos, ellos actuarán en consecuencia.

Saber **apoyarse en los subordinados**, ya que un líder no es experto en todas las materias. El líder debe ser consciente de que sus subordinados son expertos en ciertas áreas de responsabilidad, y debe sacar lo mejor ellos, motivarles e intentar potenciar al máximo sus habilidades. Para ello, debe **conocer muy bien a todos** y saber coordinar de forma eficiente esas habilidades.

Un aspecto clave para ejercer el liderazgo es que cuando se esté deliberando las decisiones con un mando superior (un mando con su plana mayor) y se vaya a tomar una decisión, se puede aconsejar al mando y dar objeciones, pero en el momento en el que el mando toma la decisión, los mandos intermedios deben hacer caso a esa decisión y transmitir esas órdenes a sus subalternos como si fueran propias (aún pudiendo estar en desacuerdo), ya que eso potencia la efectividad de las órdenes y transmite confianza. **Disciplina y lealtad.**

**3. ¿Qué consejo les daría a otros líderes sobre la mejor manera de administrar y dirigir un equipo numeroso?**

Liderar grupos numerosos es complicado, ya que no se puede tener todo el contacto que se querría con todos ellos. Por ejemplo, en un puesto principal de la

Guardia Civil de 100 personas, como no hay ese contacto entre el líder y el subordinado como en otras unidades más pequeñas, hay que saber **cuidar los detalles** en todo momento. Es decir, que el líder se preocupe por conocerlos y por **atender a sus necesidades** en la medida de lo posible. Aprovechar esas oportunidades en las que se puede compartir servicio con los subordinados para realizar ese acercamiento. De manera que, aunque el subordinado le vea lejos, con esos pequeños detalles se sienta importante y valorado.

#### 4. **¿Cómo cree que las habilidades de liderazgo militar se traducen al ámbito empresarial?**

La primera idea aplicable del liderazgo militar es que lo principal es la **misión**. Tanto en una unidad militar como en el departamento de una empresa, todo el mundo tiene que conocer la misión, no solo el jefe. Esto es necesario ya que, en caso de que se produzca algún contratiempo, se tienen que encontrar alternativas para cumplir la misión, ya que la misión tiene que ser siempre la prioridad.

Otra idea de la Guardia Civil es que, el escalafón más bajo de la cadena de mando (los guardias raso) lo conforman personas muy valoradas y formadas, y no simples peones. Estos soldados tienen un valor incalculable y por ello, las decisiones tienen que estar basadas también en intentar **potenciar sus habilidades y favorecer su desarrollo** pero sin utilizarlos (si alguno quiere ascender, facilitar, darle opciones...). En la empresa pasa lo mismo, hay que ver las aspiraciones del subordinado e intentar complacerlas en la medida en que se pueda, conocer sus habilidades y desarrollarlas y no poner impedimentos para su crecimiento profesional.

Como España tiene poco presupuesto, los militares están acostumbrados a **gestionar de forma eficiente los recursos** que se les asignan (escasos), es decir, hacen malabares para cumplir con éxito los objetivos marcados. Por ello, los militares y los guardias civiles saben hacer maravillas y optimizar estos recursos. Por ello recomienda contratar en la empresa privada, a militares que vean que su

trayectoria profesional no tiene más recorrido, de forma que puedan enseñar a los empresarios las formas de ser eficiente y maximizar los recursos.

**5. ¿Qué ha sido lo más gratificante para usted como líder?**

Lo más gratificante fue ver en determinadas unidades en las que ha estado, la confianza de sus subordinados para transmitirle sus necesidades y que le **agradecieran** el generar ese clima de confianza, y el facilitarles solucionar sus problemas en el ámbito personal. Este clima de confianza solo funciona si está basado en la **lealtad** del subordinado al mando y es lo que permite generar ese clima, ya que si ellos cumplen, se les debe devolver esa lealtad con favores y pequeños detalles.

**6. ¿Qué aspectos de su formación militar considera que le han sido más útiles a la hora de liderar equipos?**

Lo que más te prepara para liderar equipos en el periodo de formación militar son las prácticas /maniobras, al tener que mandar sobre tus iguales. En estas prácticas, se forman compañías /secciones y se designa a un jefe que tiene que mandar. Por ello, es de gran dificultad el tener que mandar sobre tus iguales, entonces el saber anteponerse a eso, te prepara y te da habilidades para poder **mandar** en el futuro **sobre personas que tienen más experiencia** que tú, como los guardias de escala inferior.

Un concepto clave que inculcan en las academias es que la **última responsabilidad es del líder**, y a pesar de que delegue ciertas funciones, la responsabilidad siempre recae sobre el mando. Por ello, un mando que intenta evitar esa responsabilidad, excusarse y echar el marrón al otro, no está actuando como líder.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Alcañiz Comas, M. (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas* (2ª ed.). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998274>
- Barranco Morales, A. (2018). *Diseño de actividades para potenciar el liderazgo de los Jefes de Pelotón en Unidades de Especialidades*. [Trabajo Fin de Grado, Academia General Militar]. Zaguan.unizar. Recuperado de:  
<https://zaguan.unizar.es/record/89064/files/TAZ-TFG-2018-4003.pdf?version=1>
- Barros Cuadrado, D. (2016). *Análisis del concepto de liderazgo y sus aplicaciones en el contexto empresarial* [Trabajo de Fin Grado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional EdocUR. Recuperado de:  
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/14677>
- Bennis, W. (2013). *Inteligencia Emocional en el trabajo*. Cary Cherniss y Daniel Goleman. Recuperado de:  
[https://www.recursoshabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o\\_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf](https://www.recursoshabilidades.com/cmsAdmin/uploads/o_1c8vfrqjr1n5q1e2g167q67mci.pdf)
- Bernárdez Feliú, L. (2020). *Principios y valores: la ética: Academia de las Ciencias y las Artes Militares*. Sílex. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=776990>
- Cardoso, R. T. (2019). Líderes, jefes y abusones: La historia del liderazgo. *Revista Escuela de Negocios y Dirección*. Recuperado de: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/rr-hh/lideres-jefes-y-abusones-la-historia-del-liderazgo/>
- Castaño Sánchez, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. Universidad de Alcalá. Recuperado de: <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/20002>



- Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. (2019). Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de:  
[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_trabajo/2020/DT05\\_Liderazgo.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf)
- Contreras Torres, F.; Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Cordobés, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2019): ¿Hacia dónde va el liderazgo social? Nuevas tendencias y competencias. *Instituto de Innovación Social de Esade – PwC*. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/hacia-donde-va-el-liderazgo-social.pdf>
- Covey, S. R. (2019). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós. Recuperado de:  
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- ¿Cuáles son las diferencias entre líder y jefe? (2022). Indeed. Recuperado de:  
<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/diferencias-entre-lider-y-jefe>
- Datosmacro. (2021). España - Gasto en defensa. Recuperado de:  
<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/defensa/espana>
- De La Cruz Policarpo, B. M. (2021). *Liderazgo y desarrollo personal* [Monografía, Escuela Profesional de Ciencias Sociales]. Recuperado de:  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/6168/MONOGRAFIA%20DE%20LA%20CRUZ%20POLICARPO%20BRIGGITH%20MELANIA%20-%20FCSYH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dey, C. (2021). Estilo de liderazgo situacional. LinkedIn. Recuperado de:  
<https://es.linkedin.com/pulse/estilo-de-liderazgo-situacional-cecilia-dey>

*Dr. Chris Kolenda: Five Life and Leadership Lessons I Learned In The Military.*  
(2022). Authority Magazine. Recuperado de: <https://medium.com/authority-magazine/dr-chris-kolenda-five-life-and-leadership-lessons-i-learned-in-the-military-fee2fcd85e2c>

*El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI.* (2013). Ministerio de Defensa.  
Recuperado de:  
[https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf)

*Entorno VUCA: ¿un desafío o una oportunidad?* (2022). Becas Santander. Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/entorno-vuca.html>

Fernández-Montesinos, F. A. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>

Forcat, M., & García-Sánchez, E. (2016). *Liderazgo en las Fuerzas Armadas: una revisión de la literatura*. Comunicación y Sociedad, 29(2), 183-204. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28047207009>

Forneas Carro, R. (2020). Liderazgo empresarial y Liderazgo Militar. LinkedIn.  
Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-empresarial-y-militar-ram%C3%B3n-forneas-carro>

Future leaders. (2020). LLYC. Recuperado de:  
<https://futureleaders.llorenteycuenca.com/en/>

- Galán Feced, C. (2021). Amazon contrata a 50 militares con salarios de hasta 200.000 euros al año. *Business Insider*. Recuperado de:  
<https://www.businessinsider.es/amazon-contrata-50-militares-salarios-200000-euros-ano-866775>
- García-Guiu, C. (2017). Cohesión grupal y espíritu de cuerpo en las unidades de Seguridad y Defensa. *Revista de Pensamiento Estratégico y Seguridad CISDE*, 2(1), 65-77. Recuperado de:  
<http://www.uajournals.com/cisdejournal/journal/3/4.pdf>
- Goena Rodríguez, A. (2015). *La Inteligencia Emocional y su impacto en el liderazgo*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio comillas. Recuperado de:  
<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Kairós. Recuperado de:  
<https://editorialkairos.com/catalogo/inteligencia-emocional>
- Goleman, D. (1996). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairos. Recuperado de:  
<https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf>
- Hacia un modelo de liderazgo en el ejército del aire. (2014). *Revista Aeronáutica y Astronáutica*, 124, 46-80. Recuperado de:  
[https://issuu.com/eeaviation/docs/raa\\_825\\_2013/12](https://issuu.com/eeaviation/docs/raa_825_2013/12)
- Hoya, E. (2019). Diferencias entre un líder y un jefe. *Sociedad Española De Excelencia Académica*. Recuperado de: <https://www.sedea.es/diferencias-entre-lider-y-jefe/>
- Hidalgo García, M. (2021). *El papel de las Fuerzas Armadas en la gestión de la COVID-19 como generador de confianza*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Recuperado de:  
[https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_analisis/2021/DIEEEA11\\_2021\\_MA RHID\\_Confianza.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2021/DIEEEA11_2021_MA RHID_Confianza.pdf)

Initiative One Leadership Institute. (2022). Leadership Development. Recuperado de:  
<https://www.initiativeone.com/>

*La gestión del cambio: una habilidad básica para las empresas y las personas en el siglo XXI.* (2022). Iberdrola. Recuperado de:  
<https://www.iberdrola.com/talento/que-es-gestion-del-cambio>

*Liderazgo y valores en el Ejército Del Aire. El valor de un equipo.* (2013). Ministerio de Defensa. Recuperado de:  
<https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>

López Gómez, J. E., Moral Torres, A., López Silvelo, M. & Soto Rodriguez, J. (2020). *Manual de Dirección y Liderazgo.* Centro Universitario de la Guardia Civil.

*Los valores en el Ejército de Tierra.* (2022). Ministerio de Defensa. Recuperado de:  
<https://ejercito.defensa.gob.es/personal/valores/index.html>

Martínez Morán, P. C. (2022). *Ser líder por y para los demás.*

Maxwell, J. C. (2005). *Líder 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización.* Grupo Nelson. Recuperado de: [https://pqs.pe/wp-content/uploads/2021/03/John\\_C\\_Maxwell\\_Lider\\_De\\_360\\_Grados.pdf](https://pqs.pe/wp-content/uploads/2021/03/John_C_Maxwell_Lider_De_360_Grados.pdf)

*Misiones de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad.* (2022). Ministerio del Interior. Recuperado de:  
<https://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/misiones/index.html>

Moreno, M. (2020). Evolución del liderazgo. *Sociedad Española De Excelencia Académica.* Recuperado de: <https://www.sede.es/evolucion-del-liderazgo/>

- Myatt, M. (s.f). Entrevista de liderazgo - James Hotaling. *NGrowth*. Recuperado de:  
<https://www.n2growth.com/es/leadership-interview-james-hotaling/>
- Nachtigall, P. (2018). *Inteligencia Emocional en la empresa: cómo desarrollar un liderazgo óptimo* (1ª ed.). Granica SA. Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FcSgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=inteligencia+emocional+y+liderazgo&ots=SwibyNMO6h&sig=x-EUBxr1LOYAyayVvq46ApB-rms#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20y%20liderazgo&f=false>
- Palomar Delgado, D. (2018). *Liderazgo en PYMES*. Universidad Carlos III. Recuperado de:  
[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/139695/BISITE\\_PalomarDelgado\\_D\\_Liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/139695/BISITE_PalomarDelgado_D_Liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo* (8.a ed.). ESIC. Recuperado de:  
[http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/0010652442529\\_2\\_2\\_.pdf](http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/0010652442529_2_2_.pdf)
- Parra Losada, W. (2018). *El Liderazgo Militar como modelo aplicable para el Liderazgo Empresarial*. [Trabajo Fin de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repository.unimilitar. Recuperado de  
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17385/ParraLosada\\_Wilmar2018..pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17385/ParraLosada_Wilmar2018..pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Peña Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 439-452. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29069613016/html/>
- Pintado Rodríguez, C. (2013). ¿Por qué tienen éxito los directivos ex militares? *Observatorio de Seguridad y Defensa*. Recuperado de:  
<https://observatorio.cisde.es/archivo/por-que-tienen-exito-los-directivos-ex-militares/>

Primo Albert, L. (2021). La importancia del liderazgo en la actualidad. *Observatorio de Recursos Humanos (ORH)*. Recuperado de:  
<https://www.observatoriorh.com/opinion/la-importancia-del-liderazgo-en-la-actualidad.html>

¿Qué es el liderazgo basado en valores? (2021). Indeed. Recuperado de:  
<https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/liderazgo-basado-valores#:~:text=El%20liderazgo%20basado%20en%20valores%20busca%20que%20los%20colaboradores%20compartan,y%20sin%20traicionar%20sus%20principios>

Ramos Maroño, M. (2017). El líder hecho a sí mismo: Amancio Ortega Gaona. LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/el-l%C3%ADder-hecho-si-mismo-amancio-ortega-gaona-manuel-ramos-mar%C3%B1o>

Real Academia Española. (2001). Líder. *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Recuperado de: <https://www.rae.es/drae2001/l%C3%ADder>

Rocha y Castilla, F. (2020). Liderazgo militar bajo estrés. *Coleção Meira Mattos*, 14, 77-89. Recuperado de: <https://doi.org/10.52781/cmm.e004>

Romero Valiente, C. (2013). *Para la alta dirección: la cercanía al empleado es clave en la innovación y la mejora de la productividad en las empresas*. Estrategia Militar y Management. Recuperado de:  
<https://cromerova.wordpress.com/tag/trabajo-en-equipo/>

Salinas Pliego, R. B. (2021). El arte de la guerra en los negocios. *Ricardo Salinas*.  
<https://www.ricardosalinas.com/blog/es/c224c4fb-a8f4-4e92-af14-02b98741c594>

Stogdill, R. M. (1974). *The nature of leadership. Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press, 259-287. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/1851776/Stogdills\\_handbook\\_of\\_leadership\\_A\\_survey\\_of\\_theory\\_and\\_research](https://www.academia.edu/1851776/Stogdills_handbook_of_leadership_A_survey_of_theory_and_research)

Stolte, M. (2020). ¡De una vuelta! Por un liderazgo 360 grados. *INBODY*. Recuperado de: <https://inbody.es/es/2020/01/22/liderazgo-360-grados/>

Vera, J. M. A. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones* (4.<sup>a</sup> ed.). ESIC. Recuperado de:  
[https://books.google.es/books?id=mjk0NxvF2\\_EC&pg=PA72&lpg=PA72&dq=#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=mjk0NxvF2_EC&pg=PA72&lpg=PA72&dq=#v=onepage&q&f=false)