

## **MOTIVACIONES DEL LIDERAZGO MILITAR: LOS MODELOS DE APRENDIZAJE, LOS VALORES Y LA FAMILIA**

### **Autores:**

#### **Dr. Fernando Díez Ruiz**

Cargo: Profesor Facultad Educación y Deporte - Universidad de Deusto

Correo electrónico: fdiez@deusto.es

#### **Dr. Pedro-César Martínez Morán**

Cargo: Director Master in Talent Management, Advantere School of Management.

Profesor Asociado Universidad Pontificia Comillas

Correo electrónico: pmartinez@comillas.edu

**Autor de correspondencia:** fdiez@deusto.es

### **Abstract**

Este trabajo presenta los resultados de la investigación realizada por la Universidad de Deusto respecto a las competencias y habilidades que despliega el líder militar español en el ejercicio de su rol. El cumplimiento de la misión guía su desempeño. Es un factor constante de retroalimentación y de superación de los retos que le moldearán como líder. Su vocación de servicio alumbra su quehacer. Sus equipos suponen el recurso más preciado. Las responsabilidades se ajustan a las etapas de su carrera, etapas que acomete con el aprendizaje formal provisto por la Academia y por el entrenamiento asiduo. Los profesores que tuvieron en las Academias militares y sus jefes son fuente de inspiración, de referencia, de modelo de toma de decisiones y comportamiento. A ese pilar se le añade la formación recibida a lo largo de su vida. La formación continua le prepara para gestionar el entorno complejo en

el que está inmerso. Los principios y valores se reciben de la sociedad y el primer pilar es la familia. La familia y su red de allegados le proporcionan una base de confianza y protección cuando ejerce su liderazgo en las misiones alejadas de su hogar.

Los resultados de esta investigación muestran que el líder militar tiene un proceso de generación multifactorial, a lo largo de toda su vida y, por lo tanto, es un proceso de construcción continua. El liderazgo militar se construye a lo largo de la vida, a través de los aprendizajes formal e informal, la influencia de los valores de referencia, los modelos percibidos durante su formación y el refuerzo de la familia.

**Palabras clave:** liderazgo, aprendizaje continuo, misión, compromiso.

## **1 Introducción**

La implicación en el aprendizaje permanente (Field, 2000) es una responsabilidad del líder, con él mismo y con las personas que dirige. La meta principal en el *lifelong learning* es la mejora continua, evitando la obsolescencia en el conocimiento y la pérdida de competitividad.

El lugar de trabajo constituye una oportunidad única para el aprendizaje (Billet, 2020). Supone un entorno de intersección entre la persona (todo lo que le rodea en su vida personal) y la organización (vida profesional). Hefler (2019) defiende un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida que potencia en la persona el sentido de pertenencia y de llegar a ser.

Las oportunidades de aprendizaje que surgen de los compañeros de trabajo (Stothard & Drobnjakal, 2021) juegan un papel determinante, permitiendo o limitando el aprendizaje y futuro desarrollo profesional e incidiendo en el grado de compromiso con la empresa (Wingerden & Poell, 2017). El modelo 70-20-10 (Johnson et al., 2018) sostiene que el 70 por ciento del aprendizaje de una persona

proviene de las experiencias en el lugar de trabajo; un 20 por ciento de la retroalimentación que obtiene el trabajador y un 10 por ciento, de los cursos que realiza. En definitiva, hay un 90% de aprendizaje que proviene del lado informal frente a un 10% de aprendizaje formal.

El aprendizaje en el lugar de trabajo dependerá de las oportunidades que ofrezca la empresa al individuo (Marble et al., 2020) y de las habilidades y actitudes (Atuel & Castro, 2018) que la persona demuestre en el entorno de trabajo. Se trata de una negociación continua entre las exigencias de la empresa (misiones en el extranjero, cambio de residencia, cambio de amistades, peligrosidad, tensiones en el trabajo con compañeros...) y las exigencias personales (faltar en momentos clave como el nacimiento de un hijo o muerte de un ser querido, ausencias prolongadas por misiones en el extranjero, tensiones de pareja, falta de apoyo en casa...) no exenta de conflictos (Nayak & Pandey, 2021).

En el ámbito militar español, la importancia del contexto es subrayada en el modelo de liderazgo de la Armada española (2008), fundamentada en los siguientes aspectos: a) entorno peculiar y difícil y con nivel de riesgo; b) ausencias prolongadas del entorno familiar; c) convivencia continua entre el personal en un lugar y espacios reducidos y limitados.

El líder militar se desarrolla gracias a un proceso continuo que abarca toda la carrera y que tiene como objetivo aumentar sus conocimientos, sus habilidades y sus capacidades a través de la experiencia en tareas operativas. La formación, el autodesarrollo (Wong et al., 2003) y las competencias de esos líderes se desarrollan de forma óptima a lo largo a través de diversas responsabilidades en múltiples jerarquías (Deny, 2021), lo cual facilita un aprendizaje continuo sujeto a estímulos diferentes.

La ocupación de un empleo implica autoridad sobre un grupo de personas, que viene refrendada por la identificación que le proporciona la divisa que acompaña

su uniforme (Wong et al., 2003). Fallesen et al. (2011) aprecian que, comúnmente, el liderazgo describe tres supuestos: el individual, que apunta a la persona que es líder; las capacidades, orientadas a las competencias necesarias para desempeñar el rol y, por último, el proceso, la práctica de un conjunto de comportamientos para dirigir a otros. El propio liderazgo también lo es hasta el punto de poder hablarse del binomio decisión-liderazgo; el militar por ello debe ser líder. Y a su vez, el líder y la organización se impactan mutuamente porque: a) el liderazgo determina el éxito o fracaso de una organización (Robinson, 2021), b) cada organización define sus diferentes niveles de toma de decisión (Weedle, 2013), y por tanto cada líder conoce sus límites y, finalmente, c) debe aprovechar los aprendizajes para compartirlos y crecer personal y profesionalmente (O'Neill, 2020), lo cual revierte en el progreso organizativo.

La respuesta a los nuevos retos surgidos en las sociedades ha afianzado la gestión de la conciliación de la vida laboral y familiar. Dirigidas a la familia y al afectado, han surgido medidas tendentes a dar soporte al militar desplazado lejos del hogar, tales como: medios de comunicación constantes, ayuda a la familia a través de asociaciones de veteranos o ayuda para la reincorporación más efectiva a la vuelta de la misión, entre otras (Escarda, 2012). La familia se sitúa como un soporte fundamental para el desarrollo de su carrera (Ministry of Defense, 2021), por la seguridad y apoyo que proporciona.

La misión constituye una fuente de aplicación del liderazgo. El éxito del mission command (MC) dependerá de estar integrado en la cultura de la organización y no ser simplemente un método de mando (Nilsson, 2021) puesto que provoca la toma de decisiones independientes de manera más rápida en entornos con falta de información (Krabberød, 2014). Cada militar responde del cumplimiento de la misión encomendada.

El ejemplo de otros como fuente de inspiración no es ajeno a la práctica del liderazgo (Bunin, et al., 2021; Dunlap, 2016). Los jefes militares aprenden de sus mandos, tanto en lo que se refiere a habilidades operativas, como en lo relativo a comportamientos con sus subordinados. Dichas consideraciones, sustentadas en principios éticos y morales, deben permanecer en el líder militar al que la sociedad se lo solicita (Moliner, 2020) y que constituyen unas de sus virtudes (de la Corte, 2012).

Las características personales, la actitud ante las circunstancias o la predisposición siembran el terreno de líder. En el ámbito militar, la fortaleza en el carácter ha sido correlacionada con buen liderazgo (de la Corte, 2012). La vocación, como impulsora del encuentro con la profesión en la que la persona puede desarrollarse de mejor manera, conduce a decantarse por un estilo de vida determinante, tal y como se produce con la vocación militar (Moliner, 2021). La vocación facilita la integración.

### **3 Metodología**

En la presente investigación han participado, de manera voluntaria y confidencial, un total de 42 líderes militares, considerados como expertos. Los criterios de selección fueron: ser líderes militares que ocuparan, cuando se realizó la investigación, bien el empleo de coronel, bien el de capitán de navío, lo que supone en las FAS el nivel más alto del grupo de oficiales; tener una trayectoria prolongada en liderazgo de equipos, misiones, etc. y representar a las 3 armas: tierra, armada y aire.

Se pasaron un cuestionario online dividido en dos fases (octubre y noviembre de 2020) con preguntas abiertas (método Delphy), que fueron enviados individualmente a los participantes y cuyos resultados fueron devueltos en forma de retroalimentación creando una opinión del grupo. Se utilizó para ello el software de investigación QUALTRICS. Las cuestiones abiertas a responder versaron sobre:

experiencias y acontecimientos de la carrera profesional que les marcaron como líderes; experiencias familiares, personales fuera del lugar de trabajo que les ha supuesto la configuración del líder actual; el papel de la academia militar, de sus superiores, de su equipo, las misiones, y recursos y barreras para la formación del líder militar.

El uso de una metodología mixta con procedimientos de carácter cualitativo y cuantitativo posibilitó un proceso de análisis de datos más ricos.

Tanto para el procedimiento de diseño de las cuestiones a incluir en el cuestionario como para el análisis de contenido de los resultados de las preguntas abiertas, esta investigación se apoyó en un marco generado ex profeso en el que se adoptó el planteamiento del aprendizaje a lo largo de la vida, con especial interés en el aprendizaje informal en el lugar de trabajo junto con 4 aspectos específicos de la profesión militar obtenidas del trabajo de Armada (2008).

#### **4 Resultados**

La investigación realizada se centró en torno a las competencias y habilidades que despliega el líder militar español en el ejercicio de su rol. Tal propósito condujo a profundizar en el propio proceso de liderazgo, visto desde el punto de vista del líder militar que ha aprendido y aprende de manera continuada

En primer lugar, la gestación de líder militar es vista como un “proceso continuo”. Los líderes militares creen que el primer pilar del futuro líder se fragua en las Academias Militares, circunstancia más enfatizada en Tierra que en Armada o en Aire. No hay duda de que a ser líder se aprende “liderando” pero los entrevistados viven un contexto profesional marcado con el carácter especial que tiene las misiones en las que han participado a lo largo de su carrera profesional. Ahora bien, Se aprende constantemente, día a día, en los diferentes destinos y en el mando de unidades.

Ese proceso continuo lleva a utilizar recursos psicológicos, organizativos o del entorno en su proceso de aprendizaje del liderazgo. Las respuestas se concentraron en: el conocimiento y las competencias adquiridas y desarrolladas, la importancia de la experiencia en el propio ejercicio del liderazgo y el ejemplo de otros líderes militares.

El conocimiento y las competencias retroalimentan la experiencia. Los conocimientos no se limitan a los de carácter técnico. Se mencionan a las personas que conocen del entorno como un recurso que utiliza el líder militar para ejercer su liderazgo.

Los líderes militares, fuera de su lugar de trabajo, aprenden y se apoyan en el entorno familiar y amigos. Existe un tema común a los tres ejércitos: el apoyo fundamental de la familia. Adicionalmente, también se cita la importancia de la formación en valores. Existen otras fuentes como la inversión en su propia formación, bien a través del estudio de Historia militar, otros estudios universitarios, la realización de cursos de liderazgo o la lectura de libros, común a los dos Ejércitos y la Armada. En Tierra se añade la participación en organizaciones civiles.

El liderazgo militar se sustenta en tres conceptos: misión, mando y subordinados. Se asume que son la esencia del liderazgo militar. Sin misión no hay líder, y el líder tampoco se entiende sin equipo. Otras palabras fundamentales que convendría añadir formarían parte de los valores que acompañan al militar, tales como: lealtad, honor, compañerismo, disciplina, humildad, responsabilidad.

El líder militar también añade las experiencias de sucesos de su carrera profesional que le han marcado. En el Ejército de Tierra, las conclusiones se centraron, desde la virtud del ejemplo, en explicar el propósito, cumplir la orden asignada, ser conscientes de la misión de la unidad o del grupo, contar con los subordinados explicándoles la tarea y gestionar los riesgos en un entorno de

incertidumbre. En la Armada, las conclusiones se orientaron en la misma línea, con énfasis en la asunción de responsabilidad por parte de líder. El Ejército del Aire hizo énfasis en el grupo: comunicación, motivación, acercamiento, apoyo, monitorización.

Por último, y respecto a las habilidades para ser considerado un buen líder militar, el resultado muestra un listado de habilidades imprescindibles y deseables, a partir de una muestra propuesta. Con respecto a las imprescindibles, la *Confianza en sí mismo* compiló la mayor parte de respuestas, siendo la primera en Tierra y Armada. La *Capacidad para adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno* -por apenas una respuesta- ocupó el segundo lugar global. Ambas habilidades se diferenciaron claramente del resto. No obstante, esta segunda habilidad a nivel global resultó ser la primera habilidad para el Ejército del Aire, que se decantó, en segundo lugar, por la *Evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades propias*.

## **5 Conclusiones**

El líder militar aprende de manera constante a partir de las enseñanzas que recibe en la Academia Militar, del cumplimiento de la misión, de la experiencia del trabajo diario, del ejemplo de sus jefes y se moldea desde el modelo y apoyo que recibe de la familia.

Se muestra a un líder militar orientado al cumplimiento de la misión. Sin misión no hay líder, y el líder no se entiende sin equipo. Un líder al que deben acompañar valores como la lealtad, el honor, el compañerismo, la disciplina, la humildad, y la responsabilidad. Un líder militar que valora el compromiso como la materia prima indispensable de la implicación y del sobreponerse al deseo individual por el espíritu de equipo. Y es el compromiso junto con la lealtad y el compañerismo lo que más se valora en los subordinados.

La profesión militar descansa en su vocación de servicio y en la superación del afán individual por el espíritu de grupo.

El ejemplo de sus jefes se constituye en modelo a seguir. Añaden conocimiento a su caudal de experiencia a través de otra formación superior, lectura de libros, conferencias, etc. La propia experiencia reafirma o redirige las futuras decisiones.

Los líderes militares creen que el liderazgo difiere entre los tres Ejércitos: las misiones, unidades, tareas son diferentes, no así los principios y valores que son comunes.

## Referencias

Armada Española – Dirección de Personal (2008). “Modelo de liderazgo en la Armada Española”, disponible en: <https://armada.defensa.gob.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/00docu-institucional-armada+—07modelo-liderazgo-armada>

Atuel, H. R., & Castro, C. A. (2018). Military cultural competence. *Clinical Social Work Journal*, 46(2), 74-82. <https://doi.org/10.1007/s10615-018-0651-z>

Bunin, J. L., Chung, K. K., & Mount, C. A. (2021). Ten Leadership Principles from the Military Applied to Critical Care. *ATS scholar*, 2(3), 317-326. <https://doi.org/10.34197/ats-scholar.2020-0170PS>

de la Corte García, A. (2012). El liderazgo en las Fuerzas Armadas. *Ejército: de tierra español*, (860), 60-67.

Deny, W. “Senior Military Leadership in Domestic Operations: An Exploratory Study.” *Homeland Security Affairs* 17, Article 2 (April 2021) [www.hsaj.org/articles/16927](http://www.hsaj.org/articles/16927) .

Dunlap, C. (2016). Trump’s Cabinet of ex-generals will help keep him out of wars, not push him into one. *Vox*. Available 12<sup>th</sup> August 2021. <https://www.vox.com/world/2016/12/7/13868622/trump-mattis-general-colin-powell-mad-dog-petraeus>

Escarda, M. G. (2012). La familia en las Fuerzas Armadas españolas. *Premios Defensa Modalidad de Investigación Tesis Doctorales. Ministerio de Defensa de España.*

Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., & Curnow, C. K. (2011). A selective review of leadership studies in the US Army. *Military Psychology, 23*(5), 462-478. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600181>

Field, J. (2000). *Lifelong learning and the new educational order.* Trentham Books, Ltd.

Hefler, G. (2019). *The Intersection of Individual and Organisational Bounded Agency in Workplace Learning - A Comparative Approach* – Chapter in the forthcoming D5.1 report on the ENLIVEN project. Vienna.

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70: 20: 10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly, 29*(4), 383-402. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>

Krabberød, T. (2014). Task uncertainty and mission command in a naval context. *Small Group Research, 45*(4), 416-434. <https://doi.org/10.1177%2F1046496414532955>

Marble, W. S., Cox, E. D., Hundertmark, J. A., Goymerac, P. J., Murray, C. K., & Soderdahl, D. W. (2020). US Army Medical Corps recruitment, job satisfaction, and retention: historical perspectives and current issues. *Military Medicine, 185*(9-10), e1596-e1602. <https://doi.org/10.1093/milmed/usaa094>

Ministry of Defence. (2021). UK regular armed forces continuous attitude survey results 2021.

Moliner, J. (21st June 2021). Profesión militar y vocación. [Profesion-Militar-y-Vocacion-web.pdf](#)

Moliner González, J. A. (2020). La ética militar y su importancia para el militar profesional.

Moliner, J.A. (2020). La educación y formación en ética militar, General Moliner dentro de Cuestiones sobre ética Militar (Trabajo incluido en el Plan Anual de Investigación del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) para el año 2020, como Grupo de Trabajo de Corta Duración nº 1, asignado al Centro Conjunto de Desarrollo de Conceptos (CCDC) \* Organismo

solicitante del estudio: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN)

Nayak, A., & Pandey, M. (2021). A Study on Moderating Role of Family-Friendly Policies in Work–Life Balance. *Journal of Family Issues*, 0(0), 1-24. <https://doi.org/10.1177%2F0192513X211030037>

Nilsson, N. (2021). Mission Command in a Modern Military Context. *Journal on Baltic Security*, 7(1), 1-11. <https://doi.org//10.2478/jobs-2021-0001>

O'Neil, M. J. (2020). The case for mentorship and coaching in military formations. *Feedback*, 6(2).

Robinson, G. F. (2021). *An Analysis of Gender Differences in Leadership Style and Their Influence on Organizational Effectiveness in the Us Air Force* (Doctoral dissertation, Trident University International).

Stothard, C., & Drobnjak, M. (2021). Improving team learning in military teams: learning-oriented leadership and psychological equality. *The Learning Organization*, 28(3), 242-256. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0174>

Weddle, J. (2013). Levels of decision making in the workplace. *Retrieve March*, 13, 2014.

Wingerden, J. V., & Poell, R. F. (2017). Employees' perceived opportunities to craft and in-role performance: The mediating role of job crafting and work engagement. *Frontiers in psychology*, 8, 1876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01876>

Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>