

Liderazgo militar: revisión literaria

Noreña Chávez, Diego Alonso¹

Resumen:

El propósito de esta investigación es el de encontrar el estilo de liderazgo apropiado para el Ejército del Perú. Para alcanzar este objetivo se realizó una revisión de literatura sobre los estilos de liderazgo en bases de datos de primer nivel como Scopus o Web of Science garantizando la calidad de la investigación. Se realizó una extensa búsqueda de la literatura de artículos de investigación, informes, capítulos de libros, bibliografías existentes y otros documentos relevantes para la variable liderazgo en todos los campos. Se concluyó que es importante aplicar un modelo de liderazgo para cadetes, militares y oficiales basados en la dedicación, planificación y programación, relaciones interpersonales, comunicación escrita, comunicación oral, inteligencia y conocimiento, estabilidad emocional, determinación, influencia de otros y juicio social. Ya que la evidencia empírica sostiene las correlaciones entre desempeño académico y desempeño de liderazgo.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo militar, ejército.

Introducción

La naturaleza de las operaciones militares pone énfasis en los puestos de liderazgo, liderazgo que garantiza el éxito, incluso los equipos con tecnologías superiores son insuficientes sin un líder. Por lo tanto, las organizaciones militares están estrechamente enfocadas en el liderazgo y en entrenar y desarrollar líderes efectivos. Un programa de capacitación exitoso debe reflejar una comprensión clara de los factores que contribuyen al buen liderazgo.

Aunque existe vasta literatura sobre el liderazgo, gran parte de ella es de naturaleza teórica o anecdótica. Además, muchos de los estudios empíricos sobre el liderazgo están limitados por sus diseños transversales, que evalúan factores relacionados al liderazgo,

¹ Docente de la Universidad de Lima: dnorema@ulima.edu.pe

así como la medición de indicadores. En este estudio, se intentó encontrar el mejor enfoque de liderazgo para los Oficiales del Ejército del Perú, analizando diversos aspectos con el uso del modelado de competencias, revisiones de modelos teóricos y experiencias internacionales.

En esta investigación, se define el liderazgo como una combinación de aspectos motivacionales, actitudinales, cognitivas de comportamiento; es decir, cualquier característica individual que se pueda medir y que pueda demostrarse y distinguirse. Basándose en la revisión literaria, se desarrolló el análisis teórico de liderazgo.

El propósito de esta revisión es identificar los estilos de liderazgo adecuados para los Oficiales del Ejército del Perú.

Liderazgo en el ejército

El liderazgo en el ejército se define como la influencia en las personas – proporcionando propósito, dirección y motivación – mientras opera para cumplir la misión y mejorar la organización (cuartel general, Departamento del ejército, 1999). Esta definición proporciona la base sobre la cual el liderazgo está delineado. Al respecto, el Instituto de investigación del ejército de los Estados Unidos para las ciencias conductuales y sociales (ARI, 2001) ha hecho grandes esfuerzos para estudios de liderazgo. Asimismo, en China, el desempeño de liderazgo de los oficiales del ejército de liberación del pueblo (PLA) se ha evaluado principalmente en términos de ética, habilidades y logros, uso del modelo de competencia de liderazgo con el propósito de la selección y la formación bajo cursos de exploración y desarrollo.

La mayoría de los cadetes de la una academia militar representan la primera etapa en la práctica de gestión en el entorno militar; la mayoría de ellos serán comandantes en la guerra del futuro. Así su cualificación es la medida de la efectividad de la batalla. En el ejército, el liderazgo es un componente importante en el desarrollo militar (Bartone, Snook, & tremble, 2002).

Evaluaciones por competencias

Al evaluar el desarrollo militar, existen dimensiones básicas de liderazgo relacionadas con el desempeño del deber de un cadete como líder. Debido a la diversa cultura y a la diversa regulación del reclutamiento entre los diversos países existen marcadas distancias entre el estilo de la dirección del este y occidente. Por ejemplo, con las reformas de los países, cada vez más graduados universitarios son reclutados para convertirse en cadetes

de la Academia militar. La mayoría de estos graduados tienen una educación universitaria formal o se especializan en ciencia y tecnología en general.

Sin embargo, reclutar a los mejores candidatos para el ejército, es una tarea importante para el Gerente de Recursos Humanos (RR.HH.). Esto se debe a la evaluación eficaz de aspectos psicológicos y otras competencias, que son esenciales para el desempeño de liderazgo en el entorno militar en el futuro. La competencia se entiende generalmente que un profesional es calificado, capaz de entender y hacer ciertas cosas de una manera apropiada y eficaz. Simplemente tener conocimiento o habilidad es insuficiente para que alguien sea considerado competente.

El modelo de competencias, un enfoque que se originó hace más de 30 años, se ha convertido en una práctica corriente en la gestión de los RR.HH. (Rodolfa Y Bent, 2005). La metodología ha evolucionado con el tiempo, en respuesta a los cambios en las organizaciones y en el lugar de trabajo, y en respuesta a las necesidades de las personas utilizando los modelos de competencia para atender las necesidades específicas de las organizaciones. A través de diferentes tecnologías, se establecieron diferentes modelos de competencias para satisfacer las necesidades prácticas de la gestión de los recursos humanos (de las fuentes, Willmuth, & Yarrow, 2005).

En los últimos cinco años, los esfuerzos de RR.HH. incluyen la selección psicológica y la evaluación del desempeño de 360 grados. Asimismo, se han realizado análisis para posiciones de liderazgo. Los métodos tradicionales de modelado de competencias han incluido principalmente tres aspectos: grupos de enfoque con expertos en la materia, entrevistas de eventos críticos con intérpretes superiores y diccionarios de competencia genéricos. Este método fue un poco complicado para la práctica de gestión general (Mansfield, 2000).

Asimismo, el autocontrol, un rasgo importante de la personalidad, y considerado como un componente de la competencia. Controlar las palabras y el comportamiento de uno es esencial para un liderazgo exitoso. La estabilidad emocional, el estado de uno que es emocionalmente maduro, se puede ver como relacionados con el autocontrol. La estabilidad emocional es un importante predictor del desempeño de liderazgo.

Antecedentes

A la fecha se han identificado estudios heterogéneos que analizan el liderazgo en el contexto militar.

Una evaluación de liderazgo basado en la evaluación de competencia se llevó a cabo sólo dos meses antes de la graduación de los cadetes, incluyendo calificaciones de al menos dos supervisores directos (un cadete Senior en un cargo de supervisión directa y un oficial de supervisión) y dos pares (cadetes Senior que estaban en la misma clase). El coeficiente alfa de Cronbach promedio para las puntuaciones de 44 (4 evaluadores \times 11 componentes) fue 0,68, es decir, justificó la combinación de puntuaciones en los evaluadores. En la evaluación del rendimiento del liderazgo: había dos partes para validar el modelo de competencia. Una parte era los resultados académicos de la examinación – adquiridos de la administración de la Academia – de 32 currículos curriculares durante estudios universitarios. Se utilizaron como rendimiento académico para confirmar la validez. La otra parte era evaluar el desempeño de liderazgo de los participantes después de su graduación. La evaluación del desempeño de liderazgo se llevó a cabo dos veces: 2 años y 4 años después de la graduación. La mayoría de los cadetes sirvieron como suboficiales: comandantes de pelotón o de compañía. La escala de inventario de rendimiento de liderazgo incluyó 15 componentes de tres dimensiones (ética, capacidad y logro). La evaluación proviene de dos oficiales de supervisión directos y dos colegas del mismo batallón. Tanto la evaluación del rendimiento como la evaluación de la competencia tomaron la forma de una escala de tipo Likert de 5 puntos. Los investigadores estaban interesados en las diferencias en el desempeño de liderazgo de los cadetes que tenían una evaluación de competencia más alta y media. Las evaluaciones de rendimiento se compararon entre el 27% superior de los participantes que tenían evaluaciones de competencia más altas y el medio 46% de los participantes cuyas evaluaciones de competencia se encontraban en el intervalo de 28% a 73%.

Mumford Zaccaro, Harding, Jacobs y Fleishman (2000) propusieron la teoría de que las habilidades de juicio social se vuelven aún más importantes a medida que los líderes mueven la jerarquía organizativa. Deben tener las habilidades necesarias para resolver problemas interpersonales cada vez más complejos y ambiguos. Ellos afirman que el juicio social es un predictor independiente significativo del rendimiento de los líderes. Parecía que una mejor visión de sí mismo y las relaciones sociales en las organizaciones es importante para el buen desempeño de los líderes de los oficiales menores, independientemente de la diferencia cultural.

Otra investigación relevante en cuanto al liderazgo y el contexto militar. Los roles y las tareas cambian en diferentes rangos en el ejército. Los supervisores de pelotón deben ser capaces de desarrollar el conocimiento militar y las habilidades de los soldados, y de

familiarizarlos con las reglas y regulaciones militares a través de la formación y el aprendizaje. Los supervisores del pelotón deben demostrar esta calidad. Sin embargo, en el rango más alto del supervisor de la compañía, el rol requerido es diferente. La competencia de liderazgo se muestra de manera diferente a la de los militares, ya que el rol de supervisor de la competencia de liderazgo de la compañía se traslada a una guía inspiradora. Aunque el porte militar es importante a lo largo de su carrera militar, los resultados indicaron que tiene una capacidad predictiva menos significativa para el desempeño de liderazgo de los oficiales en rangos superiores.

Por otro lado, Parry (1998) observó que un modelo debe incluir competencias que se correlacionan con el rendimiento en el trabajo. Las competencias se usaron como criterios de selección, formación y desarrollo de determinados puestos de trabajo. Tales criterios deben validarse como predictores fiables del desempeño laboral (Buford & Lindner, 2002). Bajo estos criterios, la definición de la dimensión del desempeño de liderazgo fue una tarea importante y esencial. Ha habido una serie de los intentos de desarrollar modelos bajo este criterio. Campbell, McHenry y Wise (1990) describieron el desempeño de los soldados del ejército de los Estados Unidos de nivel básico en términos de cinco dimensiones: competencia básica, dominio general del soldado, esfuerzo y liderazgo, disciplina personal, y aptitud física y porte militar. Aunque la mayoría de los cadetes serían oficiales menores en la cohorte dentro de los dos primeros años después de graduarse, incluyendo comandante de la compañía y comandante de pelotón, fue difícil definir la dimensión de liderazgo para todos los cadetes militares porque se colocaron en una variedad de puestos sobre la base del requisito del ejército. La capacidad de liderazgo de los oficiales puede evaluarse a través de tres dimensiones: ética, capacidad, y el logro. Para obtener un resultado comparable, el equipo de investigación seleccionó las cinco competencias más comunes en cada dimensión. Las puntuaciones totales en las tres dimensiones se utilizaron como evaluación del rendimiento del liderazgo.

Procedimiento

Se consideró importante referirse a la literatura sobre el liderazgo del ejército, fuerzas armadas, militares, oficiales, y otras cualidades inherentes al liderazgo en el contexto de la Academia militar. Sin embargo, los resultados fueron limitados. Por ello, se realizó una extensa búsqueda de la literatura de artículos de investigación, informes, capítulos de libros, bibliografías existentes, y otros documentos relevantes para la variable liderazgo en todos los campos.

En total, se obtuvieron 87 estudios relacionados al liderazgo. Los resultados de la búsqueda se compilaron mediante búsquedas en bases de datos como Scopus y WoS. Los componentes fueron identificados y resumidos por el propio investigador. Algunos resultados fueron combinados o eliminados. Como resultado, sólo quedaron 56 artículos con los requisitos de liderazgo de la revisión bibliográfica.

Tabla 1

Búsqueda de información en Scopus y WoS de las revisiones literarias de liderazgo entre 1985 – 2019

Base de datos	Términos empleados	Número de publicaciones
Scopus 47 resultados	TITLE ("literature leadership) review"	24 revisiones
		17 artículos 2 capítulos de libro 2 artículos de conferencia 611 artículos
Web of Science 41 resultados	TITLE ("literature leadership) review"	32 revisiones
		7 artículos 6 capítulos de libros 1 errata 1 artículo en prensa

Fuente: Resultados de Scopus y Web of Science. Elaboración propia.

Estilos de liderazgo

Hablar de líderes implica el involucramiento en la gestión de un equipo, organización o país. Las acciones de los líderes, buenas y malas, tienen el potencial de impactar en la vida de quienes los rodean. Los líderes responsables implementan soluciones para problemas sociales complejos en lugar de justificar los asuntos organizativos de la dirección. El liderazgo afecta no solo al seguidor individual sino también a los equipos/grupos, departamentos y organizaciones enteras. Los esfuerzos de investigación y las teorías de liderazgo nuevas o modificadas deben estar ubicadas en varios niveles o bien en un marco jerárquico.

Sin embargo, incluso con el vasto conjunto de teorías de liderazgo actuales, aún es necesario actualizarlas para que sean más aplicables a los desafíos que se presentan con la globalización actual y el entorno complejo, por ejemplo, competencia, volatilidad política, turbulencias económicas y cambios tecnológicos; o en contextos particulares como el ámbito militar. Precisamente, lo que motivó a la realización de este documento: encontrar un modelo de liderazgo adecuado para los Oficiales del Ejército del Perú.

Tabla 2
Teorías de liderazgo

Teorías	Definiciones	Autores
Liderazgo Afiliado	Adopta un enfoque externo, desarrollando adaptabilidad a las condiciones cambiantes, optimizando la curiosidad y la capacidad de respuesta, y perfeccionando las habilidades para escuchar, interactuar, colaborar y co-crear con otros.	Cummings and Cummings (2014)
Liderazgo auténtico	Se basa y promueve tanto las capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de sí mismo y una perspectiva moral internalizada, un procesamiento equilibrado de la información y una transparencia relacional.	Carasco-Saul et al. (2015)
Liderazgo carismático	Basada en las percepciones de los seguidores sobre el comportamiento de su líder. La perspectiva compartida de la visión y su potencial para satisfacer las necesidades de los seguidores.	Clarke (2013)
Liderazgo directo / indirecto	El rol principal de un líder en los procesos de la etapa temprana es proporcionar los materiales y el entorno que permitan el pensamiento original y el intercambio de ideas novedosas entre los compañeros de equipo. A medida que las ideas se mueven de manera iterativa, el rol de un líder se vuelve más directo y crítico, y requiere que se tome una decisión sobre qué ideas reciben apoyo y cuáles no. Estas dos influencias amplias, etiquetadas como directas e indirectas, representan roles potencialmente conflictivos para el líder.	Gilley et al. (2010)
Liderazgo distribuido EI	Proporciona una visión distribuida del liderazgo, donde muchos actores de la organización crean a través de su experiencia compartida. EI es una variedad de habilidades, competencias y habilidades emocionales y sociales. El subconjunto de inteligencia social que involucra la capacidad de monitorear los sentimientos y emociones propios y ajenos. Las competencias se agrupan en cuatro dimensiones: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales.	Collins (2012), Edwards et al. (2015)
Liderazgo Empresarial	Una forma de comportamiento de liderazgo para entornos altamente turbulentos, desafiantes y competitivos. Las competencias incluyen habilidades específicas para desempeñar roles de liderazgo y tareas en entornos empresariales	Carden and Callahan (2007)
Liderazgo Ético	Un modelo de conducta ética. Los líderes deben ser percibidos como creíbles y legítimos. Los líderes se involucran en comportamientos que se consideran normativamente apropiados, motivados por el altruismo, al tiempo que captan la atención de los seguidores sobre la ética de los mensajes.	Carden and Callahan(2007)
Cinco dominios	Los cinco dominios de liderazgo incluyen: estrategia, gestión de talento, desarrollo de capital humano, ejecución y competencia personal	Harland(2003)

Estilo de liderazgo	de	El liderazgo se puede clasificar en dos tipos de comportamientos: comportamiento de tarea y relación.	Blakeley and Higgs(2014)
Transición de liderazgo	de	Un modelo de la dinámica y los factores de los líderes en transición dentro del contexto de una organización.	Ma Rhea(2013)
Teoría LMX	de	Enfatiza las interacciones entre los líderes y sus seguidores. Una teoría basada en las relaciones. Tres fases del proceso de liderazgo: extraño, conocido y asociaciones maduras.	Noelliste(2013)
Teoría participativa		Diferentes tipos de tomadores de decisiones en los líderes: autocrático, democrático y laissez-faire.	McWhorter et al.(2008)
Teoría del camino objetivo	del del	Preocupado por las formas en que el contexto influye en la efectividad del liderazgo. Compuesto por tres elementos principales: estilo de líder, características subordinadas y entorno de trabajo.	Brown et al.(2011)
Teoría de la meta relacional		Énfasis en la estabilidad y el enfoque externo. Compuesto por el rol de productor y el rol de director.	Kim and Shim(2003)
Liderazgo de servicio	de	Basado en la distribución del poder a los seguidores. Cuando los líderes se suscriben a principios de administración o liderazgo de servicio, trabajan para servir a sus seguidores para lograr los objetivos de la organización. Los líderes se ven a sí mismos como sirvientes.	Raes et al.(2015)
Liderazgo situacional		La efectividad del líder depende de qué tan bien el estilo de un líder se adapte al contexto. El estilo de líder elegido está condicionado a la madurez de la tarea de los seguidores. El liderazgo tiene dimensiones de apoyo y directivas y debe usarse cuando sea apropiado para la situación. Surgen cuatro estilos básicos de liderazgo: dirigir, entrenar, apoyar y delegar.	Bonebright et al. (2012)
Habilidades / Rasgo Enfoque	/	La atención se centra en las competencias del líder, lo que hacen y cómo actúan. Los líderes tienen características o rasgos que les permitieron emerger como líderes. El liderazgo es principalmente una función de tres habilidades personales: técnica, humana y conceptual. Los líderes nacen, no se hacen.	Ausburn(2014)
Liderazgo de equipo	de	Se centra en la dinámica del liderazgo en el contexto de grupos. Asociado con estilos líderes de comportamientos orientados a la tarea o la relación. Cualquier miembro de un grupo puede asumir el papel de líder.	Callahan and Rosser(2007)
Liderazgo transformacional		Los líderes transformacionales motivan a los seguidores a alcanzar sus metas a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Tres estilos de liderazgo involucran transformacional, transaccional y laissez-faire	Muir(2014)

Fuente: Basado en la revisión de literatura en WoS y Scopus. Elaboración propia.

Luego de este resumen de las teorías de liderazgo iniciales y actuales, se detallan dos de las más representativas que se aplican a diversas áreas, por ejemplo, al contexto militar.

Teoría de Liderazgo Transformacional

Esta forma de liderazgo asume que el enfoque central del liderazgo debe ser los compromisos y capacidades de organización miembros. El liderazgo transformacional (LTF) a menudo se compara con los enfoques transaccionales (Miller y Miller 2001). Este último se relaciona con las relaciones entre líderes y otros que se basan en el intercambio de recursos valiosos (se verá la diferenciación de ambos estilos más adelante). La teoría de LTF está bien establecida dentro de la literatura de Psicología Organizacional, ya que la investigación dentro de los contextos organizacionales ha encontrado consistentemente vínculos positivos entre LTF y los resultados del seguidor, incluyendo el bienestar (Arnold et al., 2007) y la motivación (Piccolo & Colquitt, 2006). Ha sido aplicado o con éxito en contextos tales como la atención sanitaria, los militares, y la educación.

LTF involucra comportamientos que están diseñados para empoderar, inspirar y desafiar a los seguidores para permitirles alcanzar su máximo potencial (Bass & Riggio, 2006). El término seguidores es un término amplio para capturar a aquellos individuos que un líder transformacional está tratando de desarrollar. Como tal, este término puede referirse a empleados, reclutas, pacientes, estudiantes atletas, oficiales, militares, dependiendo del contexto en el que se lleve a cabo la investigación.

Una de las conceptualizaciones más comúnmente utilizadas de LTF sugiere que se compone de cuatro dimensiones: (a) influencia idealizada (los líderes se comportan como modelos a seguir y ganan la confianza y el respeto de sus seguidores), (b) motivación inspiradora (los líderes tienen un alto expectativas y comunicar una visión convincente del futuro), (c) estimulación intelectual (los líderes animan a sus seguidores a considerar diferentes perspectivas y empoderarlas para aportar ideas novedosas), y (d) la consideración individualizada (líderes muestran el cuidado genuino y la preocupación por sus seguidores reconociendo sus necesidades individuales; Bass & Riggio, 2006).

Un principio clave de la teoría de la LTF es la distinción entre comportamientos de liderazgo transformacionales y transaccionales. Los comportamientos transaccionales incluyen la oferta de recompensas o castigos para la ejecución de tareas de los seguidores y el seguimiento de los comportamientos del seguidor (Bass & Riggio, 2006). Los comportamientos transaccionales representan la base necesaria para un liderazgo eficaz, pero son insuficientes para el desarrollo óptimo del seguidor (Bass, 1998). Por lo tanto, LTF puede construir sobre esta base para alcanzar niveles superiores de logro y bienestar. Mientras que el marco de LTF representa una de las teorías de liderazgo positivas más prominentes, es importante reconocer otros ejemplos de enfoques basados en la fuerza

para el liderazgo, incluyendo el liderazgo auténtico, espiritual y sirviente (Mills, Fleck, & Kozikowski, 2013).

El LTF permite que los seguidores alcancen todo su potencial ayudando a transformar a los seguidores en futuros líderes (Avolio, 1999). Investigaciones previas indican que la LTF puede desarrollarse mediante intervenciones de formación y que dicha formación puede aplicarse efectivamente en una variedad de entornos (Barling, Weber, & Kelloway, 1996; Beauchamp, Barling, & Morton, 2011). Las lecciones aprendidas con respecto a LTF pueden en consecuencia ayudar a moldear el diseño, implementación y evaluación de programas que amplían su enfoque más allá de la planificación de la práctica y la adquisición de habilidades para promover comportamientos interpersonales que enfatizan el desarrollo.

El potencial para enseñar y desarrollar eficazmente los comportamientos de LTF representa una distinción clave entre el LTF y otras teorías influyentes del liderazgo, ya que existen pruebas limitadas que sugieren que estos estilos de liderazgo pueden desarrollarse a través de la capacitación, intervenciones. Asimismo, existen modelos de Coaching influyentes. Por ejemplo, similar a los modelos motivacionales (Mageau & Vallerand, 2003) y Mediational (Smith & Smoll, 2007) de coaching. Sin embargo, LTF representa un enfoque novedoso ya que integra elementos en un estilo de liderazgo único y abarca componentes que no se abordan explícitamente en los modelos de Coaching existentes (los componentes morales y éticos representados en dimensión de influencia idealizada de la LTF).

Por último, la literatura demuestra asociaciones consistentes entre el LTF y los resultados positivos, incluso en diferentes contextos y culturas. Por el contrario, los investigadores advierten que los paradigmas tales como el liderazgo auténtico, sirviente y espiritual pueden beneficiarse de un mayor apoyo empírico (Mills et al., 2013). Existen pruebas para sugerir que el uso de los comportamientos de LTF por los entrenadores está vinculado con resultados psicosociales positivos, incluyendo la satisfacción de los seguidores, el esfuerzo, la motivación y la cohesión grupal (Arthur et al., 2011; Rowold, 2006). Con el fin de ilustrar plenamente cómo la teoría del LTF puede emplearse eficazmente para facilitar comportamientos en contextos militares positivos, es crucial que los investigadores investiguen exhaustivamente de los procesos por los que LTF ejerce su influencia.

Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Laissez-faire
<ul style="list-style-type: none"> • Influencia idealizada. • Motivación • Estimulo intelectual • Consideración individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensa contingente • Gestión por excepción: activa y pasiva 	<ul style="list-style-type: none"> • No liderazgo

Figura 1. Estilos de liderazgo más comunes. Fuente: Revisión de literatura. Elaboración propia.

Teoría de Liderazgo Situacional

La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (TLS) se cita a menudo en la gerencia académicamente y es una de las teorías de liderazgo más conocidas. En la versión revisada de 1977, Hersey y Blanchard proporcionaron una descripción exhaustiva de la base teórica para su modelo original. Desde entonces, TLS ha sufrido una serie de cambios sustantivos (Blanchard, 1988; Blanchard et al., 1985, 1993) y ha surgido más recientemente como un conjunto reiterado de principios prescriptivos (Blanchard, 2010). En esta versión actualizada, el nivel de desarrollo del seguidor es un moderador crucial de la relación entre el comportamiento del líder y la eficiencia. El moderador variable comprende la competencia y el compromiso del seguidor. La competencia se define como el conocimiento relevante de la tarea del seguidor, y las habilidades obtenidas a través de la educación formal, capacitación y experiencia en el trabajo. El compromiso se define como motivación y confianza de los seguidores. La motivación es el interés del seguidor en la tarea, y la confianza es el sentido de seguridad o autoconfianza del seguidor, la medida en que el seguidor confía en que él o ella tiene la capacidad de trabajar de forma independiente y tener un buen desempeño.

El comportamiento del líder consiste en dos grandes dimensiones de apoyo y directividad. El apoyo se refiere al líder que muestra calidez y consideración, mientras que directividad se refiere al líder que inicia la estructura y los resultados de monitoreo. Se asume que el comportamiento de liderazgo favorable cambia con los cambios en el nivel de desarrollo del seguidor. Para los seguidores inexpertos, el liderazgo efectivo requiere un bajo apoyo y un alto comportamiento directivo. A medida que los seguidores se vuelven más competentes, la necesidad de comportamiento directivo se reduciría, mientras que la

necesidad de un comportamiento más favorable aumentaría. Más concretamente, la variable de moderador se divide en cuatro categorías. Los estilos de liderazgo apropiados que coinciden con el desarrollo del seguidor comprenden dirigir, entrenar, apoyar y delegar el comportamiento.

Se describen cuatro combinaciones de nivel de desarrollo del seguidor y el comportamiento del líder. Primero, seguidores, bajo en competencia, pero alto en el compromiso, se benefician de dirigir el comportamiento que implica la consideración baja del líder combinada con alto estructuración de líderes. En segundo lugar, los seguidores de bajo a moderado en competencia en combinación con bajo compromiso, se benefician del comportamiento de coaching, que es la consideración de alto líder combinada con la estructuración de alto líder; tercero, los seguidores que son moderados a altos en competencia pero demuestran el compromiso variable se benefician del comportamiento de apoyo, caracterizado por la consideración del alto líder combinada con la estructuración baja del líder; y cuarto, los seguidores que son altos en la competencia y el compromiso se benefician de delegar el comportamiento, donde los líderes disminuyen tanto la consideración como el comportamiento estructurante. TLS ha contribuido en la comprensión del liderazgo diádico enfatizando la importancia del comportamiento flexible y adaptable, que se ha convertido en un principio esencial de la teoría y la investigación dentro de la tradición de la teoría de contingencia (Brouer et al., 2013; Yukl, 2010). Además, TLS tiene, desde que se introdujo en la década de 1970, declaró que es vital para tratar diferentes seguidores de manera diferente, y señaló que los líderes deben ser conscientes de oportunidades para desarrollar las habilidades y la confianza de los seguidores. Esta perspectiva de desarrollo ha sido adoptada por varias teorías de liderazgo, como el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio (Bass y Avolio, 1994; Konczak et al., 2000; Van Dierendonck, 2011). Se encuentran dos grandes dimensiones de TLS, líder de apoyo y líder directividad, son predictores importantes de la satisfacción laboral de los empleados y calificaciones de la efectividad del liderazgo (Piccolo et al., 2012). Sin embargo, a pesar de muchas revisiones la evidencia empírica es escasa. Por ello,

Es evidente que se necesita más investigación con respecto a la evaluación del nivel de desarrollo del seguidor como se describe en TLS. Blanchard (2010) sugirió usar la autocalificación de los seguidores como base para elegir el estilo de liderazgo, debido a la problemática naturaleza de las autocalificaciones (Atwater et al., 2009), las autoevaluaciones de los seguidores no deben considerarse "puntuaciones verdaderas". En

el caso de las evaluaciones discrepantes, el nivel de desarrollo del seguidor podría ser calificado por el líder para proporcionar una perspectiva alternativa.

Conclusiones y recomendaciones

Las fuerzas militares se enfrentan desafíos únicos, diferentes a las organizaciones empresariales, debido a la política de promover desde dentro el funcionamiento organizacional. La naturaleza de las operaciones militares pone énfasis en el liderazgo. En el ámbito militar, el desarrollo del líder es un componente clave de su estrategia general de desarrollo de personal.

La dedicación surge como un importante predictor del desempeño de liderazgo de los cadetes de la Academia militar. Sin embargo, el significado de la dedicación no se puede interpretar simplemente como laboriosidad, empeño o esfuerzo. La connotación es más amplia, puesto que implica, además, lealtad a la nación y al ejército, y sin ningún respeto por la recompensa y el beneficio.

Las prácticas en el ejército son muy diferentes del sector civil. Los salarios no se dan dependiendo de las especialidades militares ocupacionales y por lo tanto no pueden ser utilizados como una indicación de la contribución relativa del trabajo a la organización. A diferencia de las empresas, el objetivo del ejército no es proporcionar productos o servicios para maximizar el beneficio.

Los soldados y los oficiales son animados a dedicarse al ejército. Muchos soldados valientes, dedicados y patrióticos son retratados como héroes y se han mantenido como modelos a seguir en varios libros de historia. Así la dedicación es considerada como una de las competencias más importantes, basada en varios estudios empíricos que relacionan liderazgo y dedicación.

Es importante aplicar un modelo de liderazgo para cadetes, militares y oficiales basados en la dedicación, planificación y programación, relaciones interpersonales, comunicación escrita, comunicación oral, inteligencia y conocimiento, estabilidad emocional, determinación, influencia de otros y juicio social. Ya que la evidencia empírica sostiene las correlaciones entre desempeño académico y desempeño de liderazgo.

Los líderes efectivos de hoy son personas que continuamente ayudan a sus subordinados a resolver la variedad de problemas que enfrentan, hacen las cosas. Establecen objetivos, dan información, miden resultados y dejan que las personas hagan su propio trabajo en ese contexto. Además, prestan mucha atención a los flujos de trabajo para que los logros estén orientados a mejorar esos procesos. Por lo que, estos criterios propuestos son

criterios válidos y confiable en la selección, la formación, y el desarrollo de los cadetes de la Academia militar en el Perú.

Referencias

Army training and leader development panel officer study: Report to the army. (2001, May). Retrieved 6 December 2001, from <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf>

Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L., & Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviours and athlete motivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33, 3–19.

Arnold, K. A., Turner, N. A., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193–203. doi:10.1037/1076-8998.12.3.193

Ausburn, L.J. and Ausburn, F.B. (2014). Technical perspectives on theory in screen-based virtual reality environments: leading from the future in VHRD , *Advances in Developing Human Resources*, 16 (3), 371-390. doi:10.1177/1523422314532125.

Atwater, L.E., Wang, M., Smither, J.W. and Fleenor, J.W. (2009). Are cultural characteristics associated with the relationship between self-others' ratings of leadership? *Journal of Applied Leadership*, 94, 141-164.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barling, J., Christie, A., & Hopton, A. (2010). Leadership. In S. Zedeck (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300–326.
- Bartone, P. T., Snook, S. A., & Tremble, T. R., Jr. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321-338.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (Eds) (1994), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press
- Blanchard, K. (1988), *Situational Leadership II*, Blanchard Training and Development, Escondido, CA.
- Blanchard, K.H. (2010), *Leading at a Higher Level*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, P. and Zigarmi, D. (1985), *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, New York, NY.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. and Nelson, R.B. (1993). Situational leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 21-36.
- Blakeley, K. and Higgs, M. (2014). Responsible leadership development – crucible experiences and power relationships in a global professional services firm , *Human Resource Development International*, .17, (5), 560-576. doi:10.1080/13678868.2014.954192.
- Bonebright, D.A., Cottledge, A.D. and Lonnquist, P. (2012). Developing women leaders on campus: a human resources–women’s center partnership at the university of Minnesota , *Advances in Developing Human Resources*, .14 (1),79-95. doi:10.1177/1523422311429733.

- Brown, T., McCracken, M. and O’Kane, P. (2011). Don’t forget to write’: how reflective learning journals can help to facilitate, assess and evaluate training transfer , *Human Resource Development International*, .14 (4), 465-481. doi:10.1080/13678868.2011.601595.
- Brouer, R.L., Douglas, C., Treadway, D.C. and Ferris, G.R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: a two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 185-198.
- Buford, J. A., & Lindner, J. R. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for HRM students and practitioners*. Cincinnati, OH: Southwestern.
- Carasco-Saul, M., Kim, W. and Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14 (1),38-63. doi:10.1177/1534484314560406.
- Carden, L.L. and Callahan, J.L. (2007), Creating leaders or loyalists? Conflicting identities in a leadership development programme , *Human Resource Development International*, .10 (2), 169-186. doi:10.1080/13678860701347099.
- Callahan, J.L. and Rosser, M.H.(2007), Pop goes the program: using popular culture artifacts to educate leaders , *Advances in Developing Human Resources*, 9 (2), 269-287. doi: 10.1177/ 1523422306298902.
- Collins, J.C. (2012), Identity matters: a critical exploration of lesbian, gay, and bisexual identity and leadership in HRD , *Human Resource Development Review*, . 11 (3), 349-379, doi:10.1177/1534484312446810.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.
- Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16 (2), 135-150. doi:10.1080/13678868.2012.756155.
- Cummings, T.G. and Cummings, C. (2014). Appreciating organization development: a comparative essay on divergent perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 141-154. doi:10.1002/hrdq.21186.

- de las Fuentes, C., Willmuth, M. E., & Yarrow, C. (2005). Competency training in ethics education and practice. *Professional Psychology, Research and Practice*, 36(4), 362-366.
- Edwards, G., Schedlitzki, D., Ward, J. and Wood, M. (2015), Exploring critical perspectives of toxic and bad leadership through film , *Advances in Developing Human Resources*, . 17 (3), 363-375. doi:10.1177/1523422315587903.
- Gilley, J.W., Morris, M.L., Waite, A.M., Coates, T. and Veliquette, A. (2010), Integrated theoretical model for building effective teams , *Advances in Developing Human Resources*, . 12 (1), 7-28. doi:10.1177/1523422310365309.
- Konczak, L.J., Stelly, D.J. and Trust, M.L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 301-313.
- Harland, L.K. (2003). Using personality tests in leadership development: test format effects and the mitigating impact of explanations and feedback , *Human Resource Development Quarterly*, .14(3), 285-301. doi:10.1002/hrdq.1067.
- Headquarters, Department of Army. (1999). *Army Leadership (Field Manual 22-100)*. Washington, DC: Author.
- Kim, H.-S. and Shim, S. (2003), Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers , *Human Resource Development Quarterly*, .14 (3), 321-342.
- Ma Rhea, Z. (2013), Alien tutelage: on generalizability and contextualization in leadership development , *Human Resource Development International*, . 16 (3), 346-356, doi:10.1080/13678868.2012.756158.
- Mageau, G., & Vallerand, R. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, 21, 883–904. doi:10.1080/0264041031000140374
- Mansfield, R. S. (2000, November 6-7). Practical questions for building competency models. Presented at Insight Information Company Conference, Ottawa, Canada. Available at www.tolead.com

- Mills, M. J., Fleck, C. R., & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8, 153–164. doi:10.1080/17439760.2013.776622
- McWhorter, R.R., Lynham, S.A. and Porter, D.E. (2008), Scenario planning as developing leadership capability and capacity , *Advances in Developing Human Resources*, . 10 (2), 258-284. doi:10.1177/1523422307313332.
- Muir, D. (2014), Mentoring and leader identity development: a case study , *Human Resource Development Quarterly*, .25(3), 349-379. doi:10.1002/hrdq.21194.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6), 58-64.
- Piccolo, R.F., Bono, J.E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. and Judge, T.A. (2012), The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23 (3), 567-581
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). TFL and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340. doi:10.5465/AMJ.2006.20786079
- Noelliste, M. (2013), Integrity: an intrapersonal perspective , *Human Resource Development Review*, .12(4), 474-499,doi:10.1177/1534484313492333.
- Raes,E.,Kyndt,E.,Decuyper,S.,Vanden Bossche, P. and Dochy,F.(2015), An exploratory study of group development and team learning. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (1), 5-30.
- Rodolfa, E., Bent, R., Eisman, E., Nelson, P., Rehm, L., & Ritchie, P. (2005). A cube model for competency development: Implications for psychology. *Professional Psychology, Research and Practice*, 36(4), 347-354.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit Management and Leadership*, 20, 41–59.

- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (2007). Social-cognitive approach to coaching behaviors. In S. Jowett, & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 75–90). Champaign, IL: Human Kinetics
- Spencer, L. M., McClelland, D. C., & Spencer, S. (1994). *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay-McBer Research Press.
- Van Dierendonck, D. (2011), Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37, (4), 1228-1261
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2013). The relationship between coach leadership, the coach athlete relationship, team success, and the positive developmental experiences of adolescent soccer players. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18, 549–561. doi:10.1080/17408989.2012.726976
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*, 7th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.