

El liderazgo con base empírica: Cómo integrar la ciencia de la psicología en el desarrollo de un mejor modelo de liderazgo

Mayor Sean P. McDonald, Ejército de EUA

HAY MUY POCAS tareas en el Ejército que son más importantes que la formación de líderes eficaces y capacitados. Como gran parte de esta iniciativa, el Ejército ofrece el Manual de Campaña (*Field Manual - FM*) 6-22, en el cual se establece la doctrina de liderazgo y principios fundamentales para guiar a líderes de todo nivel. En apoyo de esta importante meta, en el manual se ofrece un marco integral para el liderazgo que explícitamente delinea las características y capacidades sumamente valoradas que todo líder debe querer adquirir y emular. Sin embargo, tan valorado como puede ser dicho marco integral, gran parte de su contenido se basa en la intuición y experiencia. Como se expresa en el FM 6-22, en el manual “se combinan las lecciones del pasado con conocimientos profundos” para establecer un modelo de liderazgo capacitado.¹

Aunque esta metodología tiene valor, tiene una limitación significativa que posiblemente pasa por alto otros factores bastante influyentes. Similar al error de depender exclusivamente de las pruebas anecdóticas, la literatura empírica está ausente o no hace énfasis en el FM 6-22. Además, hay características o capacidades específicas que son más importantes que otras, según el contexto. Dichas limitaciones en el FM sugieren que se necesita una revisión relevante de la investigación para mejorar el modelo de liderazgo actual del Ejército.

En este artículo identificaré los factores con base

empírica más importantes en un modelo de liderazgo influyente y capacitado. Hay tres áreas que requieren una exploración más amplia. En primer lugar, haré una comparación de la investigación relevante de características individuales clave o tendencias de liderazgo eficaz con las características establecidas en el FM 6-22. En segundo lugar, examinaré la investigación contemporánea sobre la psicología de liderazgo, que ha puesto mayor hincapié en el contexto social que en las tendencias individuales para el liderazgo eficaz. En último lugar, en virtud de dicho análisis, considerare posibles mejoras en el modelo de liderazgo actual del Ejército como parte de una iniciativa más general de fomentar una comprensión más profunda. Si bien la experiencia e intuición se consideran valiosas fuentes de información, la integración del empirismo relevante en el proceso es necesaria para lograr un modelo de liderazgo más completo.

Las características individuales del liderazgo eficaz

Contar con características específicas es un elemento esencial del modelo de liderazgo del Ejército según lo expresa la sencilla frase, “lo que HACEN los líderes es reflejo de quiénes son (SER) y lo que SABEN”.² Según el marco conceptual, los atributos detallados junto con el conocimiento adecuado sirven de base desde la cual surgen las

El Mayor Sean P. McDonald es psicólogo operacional en el 902º Grupo de Inteligencia Militar, en el Fuerte Meade, estado de Maryland. Es el primer egresado de la Beca de Psicología Forense del Centro Médico Walter

Reed. Cuenta a su haber con una Licenciatura de la Universidad Liberty y una Maestría y Doctorado de Psicología de la Universidad Nova Southeastern.



(Ejército de EUA, Sgto. Scott Tant)

Líderes de la Fuerza de Tarea Brawler, de la 3ª Brigada de Aviación de Combate, Fuerza de Tarea Falcon, simulan el estrés antes de participar en ensayos de fuego reflexivos en el polígono de tiro de armas de pequeño calibre en la Base Operacional Avanzada Shank, Afganistán, 19 de febrero de 2009.

capacidades deseadas. Es decir, hay características específicas que son aspectos imprescindibles para ser un líder eficaz y, de no estar presentes, no se desarrollarán completamente las capacidades deseadas. Aunque la identificación de atributos necesarios es valiosa en la estructuración y expresión de las expectativas de liderazgo, lo que sigue ambiguo es la validez de la inclusión o exclusión de específicas características que van más allá de la base de intuición y experiencia.

En el Manual de Campaña 6-22 se identifican 12 características individuales necesarias en el liderazgo competente, que se organizan en las siguientes tres categorías: el carácter, porte y capacidad intelectual. El análisis de las 12 características va más allá del alcance del presente artículo y, por lo tanto, la discusión en esta sección se centrará en las áreas clave de interés en la literatura empírica

sobre las características o rasgos de liderazgo. La primera área abarca el razonamiento ético, que se alinea más estrechamente con la categoría de carácter que se define en el FM 6-22 como: “Las cualidades morales y éticas de una persona ayudan a determinar qué es correcto y le da la motivación que necesita un líder para hacer lo adecuado”.³

Basado en esta definición, queda poca duda de que el razonamiento ético es un área de importancia fundamental en el modelo de liderazgo del Ejército. Las consecuencias, tanto buenas como malas del razonamiento moral tienen mucho más importancia para los líderes que para los seguidores. En el contexto de situaciones de vida o muerte es especialmente relevante.⁴ Sin embargo, lo que se conoce o comprende es el efecto que surte el razonamiento ético en la puesta en práctica del liderazgo, el cual, por lo regular, se evalúa con el logro de metas en un contexto de liderazgo.⁵

Leanne E. Atwater, Shelly D. Dionne, John F. Camobreco, Bruce J. Avolio y Alan Lau (1998) analizan la relación que existe entre el razonamiento moral de los cadetes militares de EUA y su formación y eficacia como líderes según la clasificación de sus contrapartes y supervisores.⁶ No es sorpresa alguna que estos investigadores descubrieran que había una relación entre los niveles más altos de razonamiento moral y la eficacia de los líderes en el logro de metas establecidas, que otros estudios subsecuentes han sostenido.⁷

Al examinar esta relación bajo una luz ligeramente distinta, Nick Turner, Julian Barling y Olga Epitropaki (2002) postulan que a los líderes con un más alto nivel de razonamiento se les percibiría más transformacionales que a los líderes que exhiben un grado más bajo de razonamiento moral. Se define el liderazgo transformacional como un estilo de liderazgo que inspira a los seguidores a ver más allá de los intereses propios para beneficio del grupo en lugar del liderazgo transaccional, el cual motiva a los seguidores mediante acciones correctivas, que se basan más en premios y castigos. Estos investigadores formularon sus hipótesis de la teoría de desarrollo moral, la cual asevera que los líderes que cuentan con un razonamiento moral más complejo podrán



(Departamento de Defensa, Sgto. David Bill)

El Capitán John Alderman (izquierda), comandante de la Tropa Eco del 108º Regimiento de Caballería, habla con el periodista integrado Gray Beverly (centro) y el Capitán Michael Lipper, comandante de la compañía del Cuartel general del 48º Equipo de Combate de Brigada, durante una parada de convoy en Navistar, Kuwait, 7 de junio de 2005.

usar conceptualizaciones complejas más grandes que las situaciones interpersonales. Es probable que este tipo de líder analice los problemas de maneras distintas y esté consciente de un mayor número de opciones de comportamiento. En consecuencia, es probable que los líderes que cuentan con un razonamiento moral más complejo valoren las metas que van más allá del interés propio inmediato y prevean los beneficios de las acciones que sirven el bien colectivo (es decir, el liderazgo transformacional). El resultado del estudio reveló una relación importante que existe entre la formación moral más alta y el liderazgo transformacional.⁸

Si bien, el resultado colectivo de estos estudios no es muy sorprendente, una comprensión de la literatura profesional en esta categoría sigue siendo un elemento importante en el desarrollo de un modelo de liderazgo. Para algunos, tal análisis pareciera ser un esfuerzo inútil, si se toma en

cuenta la evidente necesidad de un proceso de toma de decisiones acertado, especialmente para un líder militar que frecuentemente enfrenta complejas situaciones “grises”. Sin embargo, la ciencia sobre el tema no solo afina nuestra comprensión del papel que desempeña la ética en el liderazgo, sino más importante aún, estos estudios proporcionan una comprensión crítica de cuán necesaria es la formación ética y moral en el cuerpo de oficiales para lograr los mejores resultados en la puesta en práctica del liderazgo.

Otra área significativa de interés en la literatura empírica es la inteligencia emocional, que en los últimos años ha sido el enfoque de un nivel considerable de atención con relación a la eficacia del liderazgo. La inteligencia emocional implica una concienciación de otros y de sus emociones, así como la capacidad de comprender y manejar las relaciones y redes sociales.⁹ Basada en esta descripción, la inteligencia emocional es relevante

en las tres categorías de los atributos de líderes del Ejército, especialmente, los de empatía y tacto interpersonal. En lo que tiene que ver con la empatía en el FM 6-22, se define como “la capacidad de considerar algo bajo el punto de vista de otro, de sentir empatía hacia los demás y comprender sus sentimientos y emociones”.¹⁰ Normalmente, la empatía no es una cualidad que la mayoría de los soldados identificarían como una característica del liderazgo eficaz ni necesaria para producir resultados organizacionales positivos. Además, el FM 6-22 tiende a reflejar esta percepción. En el manual, solo se dedican cuatro párrafos al tema de empatía. Sin embargo, la investigación sobre el mismo sugiere que es una cualidad importante en el liderazgo eficaz, especialmente en cuanto a cómo se relaciona con la inteligencia emocional.

...estos estudios proporcionan una comprensión crítica de cuán necesaria es la formación ética y moral en el cuerpo de oficiales para lograr los mejores resultados en la puesta en práctica del liderazgo.

Al examinar esta característica, en un estudio se analizó la relación que existe entre la inteligencia emocional y la eficacia de liderazgo en el cuerpo de oficiales de recursos humanos de la Armada de EUA.¹¹ Los investigadores administraron una medida de inteligencia emocional, que proporcionó las siguientes cuatro sub-escalas: percibir emociones, facilitar pensamientos, comprender emociones (tanto de sí mismo como de otros) y la capacidad de lidiar con las emociones. Luego, los investigadores compararon los resultados con el rendimiento directivo. Los resultados revelaron una correlación positiva y significativa entre la inteligencia emocional en conjunto de los oficiales y su eficacia como líder. Más concretamente, cuando se analizan las sub-escalas, los investigadores detectaron una significativa relación en lo que respecta a facilitar pensamientos, comprender emociones y la capacidad de lidiar con la misma en

la eficacia de liderazgo. Al comprender las emociones de otros, un importante factor contribuyente al éxito de los oficiales más eficaces, era su capacidad de sentir empatía hacia sus subalternos.¹²

En otro estudio, los investigadores realizaron una meta-análisis para determinar si se podía establecer un nexo consistente basado en la investigación de la inteligencia emocional y el liderazgo eficaz. Una meta-análisis es un estudio bastante poderoso, porque analiza estadísticamente los resultados de una gran colección de resultados de investigación con el propósito de integrar las conclusiones, en lugar de depender de los resultados de un solo estudio. Con base en el análisis de 48 estudios en los que se examinan estas relaciones, los resultados del estudio meta-análisis sugirieron una estrecha relación entre la inteligencia emocional y la eficacia de liderazgo.¹³ Si bien ha habido algunos estudios que han minimizado esta relación, los datos empíricos contundentemente respaldan la inclusión de las características de la inteligencia emocional en el modelo de liderazgo con el mejor diseño para producir líderes capacitados.

Una tercera área de considerable interés en la literatura empírica es el rasgo de vigor o resiliencia y su relación con la eficacia de liderazgo. Como parte del modelo de liderazgo del Ejército, la característica de resiliencia se lista como uno de los 12 atributos de un líder capacitado. En el Manual de Campaña 6-22, se describe a los líderes flexibles como los que “se recuperan rápidamente de contratiempos, traumas, heridas, adversidades y presiones mientras mantienen su misión y enfoque organizacional. Su resiliencia yace en la voluntad, la motivación interna que les hace seguir, aún cuando se sienten agotados, con frío y mojados y cuando tienen hambre y miedo. La resiliencia ayuda a los líderes y sus organizaciones a llevar a cabo misiones difíciles hasta el final”.¹⁴ Lamentablemente, la descripción de la resiliencia en el Manual de Campaña 6-22, solo es de cuatro cortos párrafos, gira principalmente en torno a su uso en el combate con poca discusión sobre la relevancia que tiene en el liderazgo en su contexto más amplio.¹⁵

Antes de tratar la investigación sobre la resiliencia o el vigor, es importante discutir su marco conceptual. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se caracteriza la resiliencia como un comportamiento, en términos generales, la literatura profesional lo considera un elemento de personalidad que se forma en los primeros años de vida y se estabiliza relativamente con el tiempo, aunque puede aceptar el cambio y es adiestrable en condiciones específicas. Las personas vigorosas o flexibles tienen un fuerte sentido del compromiso de vida y trabajo, un sentimiento de control y están abiertas al cambio y desafíos que presenta la vida. Estas personas tienden a interpretar las experiencias estresantes o dolorosas como un aspecto normal de la existencia, parte de lo que hace interesante y valiosa la vida.¹⁶ Si bien es consistente con la descripción proporcionada en el Manual de Campaña 6-22, la diferencia importante es que tiene un uso más amplio que se extiende mucho más allá de un contexto específico (por ejemplo, el combate). Con esta comprensión establecida, la investigación sobre el tema ahora puede ser inteligentemente analizada.

Un gran conjunto de investigaciones llevadas a cabo demuestran que la resiliencia y vigor actúan como un factor protector contra el estrés mientras aumenta el rendimiento. En un estudio realizado, los investigadores examinaron los factores de la personalidad, el vigor psicológico y el juicio social (un elemento de la inteligencia emocional) como previsores del rendimiento de liderazgo. Los investigadores analizaron los datos recolectados durante un período de cuatro años de cadetes y egresados de la Academia Militar de EUA. Si bien analizaron un gran número de distintos factores relevantes al rendimiento de liderazgo, el vigor surgió como el predictor más fidedigno del rendimiento en una variedad de contextos más que las comúnmente relacionadas cualidades, tales como las capacidades mentales o la inteligencia emocional.¹⁷ Se han adquirido resultados similares en otros estudios con una diversidad de grupos profesionales. Además de moderar el riesgo real en el combate durante la guerra del Golfo, el vigor surgió como un amortiguador del estrés

en otras profesiones tales como los trabajadores del programa de asistencia de bajas del Ejército de EUA, soldados que llevan a cabo las misiones de mantenimiento de la paz, soldados israelíes en el entrenamiento de combate, aspirantes a oficial e integrantes de la Fuerzas Especiales.¹⁸ Estos datos firmemente respaldan la inclusión de la resiliencia o el vigor como un elemento necesario del liderazgo competente.

La última característica es la capacidad intelectual, que, por mucho tiempo, ha sido un área de interés con relación al rendimiento laboral. En el Manual de Campaña 6-22, se hace una conexión parecida entre el intelecto y el rendimiento al definir la capacidad intelectual: “los recursos o tendencias mentales que moldean las capacidades conceptuales de un líder y que tienen *impacto* en la eficacia”.¹⁹ El interés en esta relación intuitivamente tiene sentido: a medida que los líderes adquieren responsabilidades, normalmente experimentan mayores exigencias en la complejidad de los problemas que, por consecuencia, requieren una mayor capacidad intelectual. Sin embargo, si bien hay validez en cuanto a los líderes capacitados que cuentan con un mayor nivel de intelecto, en recientes estudios se sugiere que el impacto de la inteligencia en el mejor rendimiento como líder, generalmente, es moderado por otros factores que no están directamente relacionados con la inteligencia. En otras palabras, aunque la inteligencia es para el liderazgo, hace poca diferencia de manera aislada, a menos que un líder pueda complementar eficazmente su capacidad intelectual con otras características importantes.²⁰

Por ejemplo, la cualidad de resiliencia es un moderador sumamente importante en la exteriorización pragmática en el rol que juega en el liderazgo. En su análisis de literatura profesional, Fred E. Fiedler y Frederick W. Gibson (2010) descubrieron que la capacidad intelectual contribuyó poco al rendimiento de los líderes que tenían una deficiente tolerancia al estrés (un bajo nivel de vigor) cuando estaban sujetos a mayores niveles de estrés situacional. Por el contrario, con los participantes que poseían un mayor nivel de resiliencia, la mayor capacidad intelectual tendía

(Ejército de EUA, Especialista Kelly McDowell)



El Coronel Todd Ebel (izquierda), comandante del 2º Equipo de Combate de Brigada de la 101ª División Aerotransportada, inspecciona un escondite de armas con el Teniente Coronel Rob Haycock, comandante del 2º Batallón del 502º Regimiento de Infantería, 21 de febrero de 2006.

a tener un significativo impacto en el rendimiento de liderazgo, especialmente a medida que incrementaban las responsabilidades.²¹ Una posible explicación de esta dinámica es que la ansiedad o el estrés incrementado pone mayor presión sobre la capacidad que tiene una persona de concentrarse en tareas más complejas como comúnmente se requiere en las posiciones de liderazgo de mayor responsabilidad. Por lo tanto, las personas que poseen un nivel más alto de resiliencia están mejor capacitadas para moderar los efectos del estrés, lo que les permite un mayor compromiso de sus recursos intelectuales con las exigencias laborales.

Otro factor importante en la exteriorización del intelecto con relación al rendimiento de liderazgo es la inteligencia emocional. Parecida

a la resiliencia, la inteligencia general tiene poco impacto en el rendimiento de un líder a menos que él o ella posean algunas de las destrezas sociales e interpersonales necesarias en la motivación y dirección de un grupo hacia el logro de una meta común. El estudio de Paul T. Bartone, Jarle Eid y Scott Snook (2009) reveló que el rendimiento de liderazgo fue mejor previsto por una combinación de capacidades intelectuales, el vigor y el juicio social (por ejemplo, la inteligencia emocional) en lugar de las capacidades intelectuales por sí solas. Los datos empíricos sugieren que si bien la capacidad intelectual es un atributo importante en un modelo de liderazgo, debe ser complementada por otros factores para hacer una contribución significativa al rendimiento general.

Los factores contextuales en el liderazgo eficaz

Según lo observado en la discusión hasta este punto, gran parte de la pasada investigación sobre el tema de liderazgo principalmente se ha centrado en los rasgos, capacidades o características individuales de líderes eficaces. En el Manual de Campaña se hace lo mismo, con su enfoque principal en las características y comportamientos individuales que se prevé un líder demostrará para ser lo más eficaz posible. Sin embargo, la investigación más reciente indica que esta preocupación sobre el líder individual carece de un poderoso contribuidor del liderazgo eficaz: los factores sociales contextuales. El área considerable de interés empírico enfáticamente sugiere que lo que importa más con respecto a la eficacia de los líderes, no es solo poseer un conjunto específico de cualidades sino también tener una relación estrecha entre líderes y seguidores.²² Si bien los rasgos y aptitudes individuales no deben ser ignorados cuando se establece un modelo de

liderazgo, si no se comprende e integra el contexto social del liderazgo sería omitir un aspecto crítico de la fórmula que se usa para calcular el liderazgo capacitado.

En una extensa investigación sobre el tema, S. Alexander Haslam, Stephen Reicher y Michael J. Platow (2011) determinaron que el contexto desempeñó un papel más importante que los rasgos individuales como lo enfatizan las más tradicionales opiniones sobre la eficacia de liderazgo. Más concretamente, descubrieron tres factores cruciales en el liderazgo eficaz e influyente. El primer factor que identificaron es que los líderes deben ser considerados sumamente representativos de su grupo. Este punto puede parecer muy claro pero, frecuentemente, los líderes fracasan en este aspecto porque simplemente no reconocen o comprenden la identidad del grupo o no entienden cuán importante es identificarse con el grupo al que supuestamente representan.²³



(Departamento de Defensa, Sgto. Matt Young)

Soldados del 3^{er} Pelotón, Compañía Apache, 1er Batallón del 23^o Regimiento de Infantería, en una patrulla a pie con el Sargento Mayor de Comando Frank A. Grippe, el suboficial de mayor jerarquía del Comando Central de EUA, en el distrito de Panjwai en el sur de Afganistán, 22 de septiembre de 2012.

Al reflexionar más, estos investigadores descubrieron que lo más cerca que los integrantes del grupo consideran a una persona es como “uno de nosotros”, mientras más influencia ejerza la persona en el grupo, más dispuestos estarán los otros integrantes del grupo a seguir la guía del líder. Una de las más importantes áreas en la disciplina de liderazgo es comprender por qué y cómo las personas en un grupo llegan a ser más influyentes que otras. Según se ha observado en investigaciones pasadas, muchos investigadores han intentado abordar este tema al identificar un conjunto de cualidades específicas —atributos y comportamientos tales como los que se encuentran en el Manual de Campaña 6-22— en cuanto a qué necesitan mostrar los que tienen aspiraciones de ser líderes para distinguirse de sus seguidores. En cambio, el análisis de Haslam, Reicher y Platow sugiere que la meta principal de los posibles líderes no debe ser la de distinguirse de los que intentan liderar, más bien intentar destacar sus similitudes.²⁴

Hay muchos otros estudios que han mostrado que los integrantes más prototípicos de un grupo son los más influyentes y que, dada la opción, sus compañeros de grupo, con frecuencia, preferirán a líderes que muestran las características prototípicas del grupo en lugar de los que muestran las cualidades estereotípicas de líderes en general.²⁵ Por ejemplo, un estudio analizó la influencia de líderes sobre distintos grupos cuyos integrantes percibieron a un líder, ya sea, parecido a ellos (“amigable”, “tranquilo” y “tolerante”) o diferente (“intelectual”, “una persona exitosa” y “serio”). Los investigadores se dieron cuenta de que si los integrantes de un grupo percibieron que un líder reflejaba las características del grupo, al líder se le consideró más influyente y carismático, aunque carecía las características normalmente relacionadas con líderes eficaces (por ejemplo, “exitoso” o “intelectual”). Los investigadores observaron que esto fue especialmente el caso, si los líderes parecían mostrar un mayor nivel de interés en el grupo y modificaron su estilo de liderazgo en términos transformacionales en lugar de transaccionales.²⁶

Un segundo factor crítico en el liderazgo eficaz identificado por Haslam, Reicher y Platow fue que los líderes deben ser considerados por sus seguidores como el “guardián del grupo” —una persona que hace considerables esfuerzos por el bienestar del grupo. Con el fin de atraer la colaboración de los seguidores de manera poderosa e influyente, las acciones y visión de un líder deben promover los intereses del grupo que están en consonancia con las normas y valores de dicho grupo. Parecido al último factor, este punto puede parecer bastante obvio, pero nuevamente, muchos líderes no lo comprenden y, aún más importante, no lo usan. Según los investigadores, el punto clave de dicho factor no es un líder que hace grandes esfuerzos por su grupo, más bien, un líder que hace esfuerzos *dentro del* marco conceptual de las normas y valores del grupo.²⁷ A fin de lograr esta meta, los líderes ambiciosos primero deben comprender tanto la identidad del grupo como el concepto de la identidad social —un término que se relaciona con el auto-concepto de una persona derivado de la afiliación con un grupo, distinto a los demás.²⁸

Con el fin de atraer la colaboración de los seguidores de manera poderosa e influyente, las acciones y visión de un líder deben promover los intereses del grupo que están en consonancia con las normas y valores de dicho grupo.

A fin de destacar este factor, el Ejército se presenta como una gran organización con su propio conjunto de valores y estándares muy arraigados. Si bien la mayoría de estos valores son explícitos y estandarizados, hay muchas unidades en el Ejército que tienen sus propias normas y valores grupales, así como distintas identidades grupales de la cual sus integrantes derivan gran parte de su auto-concepto (es decir, su identidad social). Por ejemplo, la 3ª Brigada de la 101ª División Aerotransportada, apodada los “Rakkasans”, tienen una identidad distinta a las otras unidades

de infantería del Ejército, incluyendo otras brigadas de la 101ª División Aerotransportada. Esta identidad grupal exclusiva sirve para comunicar una distinción positiva de los otros grupos y también sirve para moldear positivamente los auto-conceptos de todo soldado que integra la unidad. Además, en los Rakkasans, todo batallón, compañía, pelotón y escuadra ligeramente tiene distintas identidades grupales que los soldados le otorgan aún más importancia. Si bien un oficial de infantería de otra unidad puede tener éxito en los Rakkasans, su éxito como líder probablemente se basaría en una comprensión de la identidad exclusiva del grupo, así como las normas y valores exclusivos que lo rigen y, no solo por hacer grandes esfuerzos en nombre del grupo.

A fin de ampliar este punto, la investigación firmemente sugiere que los líderes percibidos de esta manera por sus seguidores reciben muchos beneficios importantes. Además de recibir el respaldo de sus seguidores, es probable que se les consideren carismáticos, influyentes y mucho más capaces de ayudar con los esfuerzos de sus seguidores para hacer que sus visiones sean fructíferas para el bienestar del grupo.²⁹ Todos estos son elementos importantes para ser un líder eficaz, sin embargo, el logro de estos se basa en la comprensión de un líder de la identidad social del grupo y el respaldo que le brinde al grupo según las normas y valores del mismo.

En último lugar, Haslam, Reicher y Platow identificaron que los líderes eficaces activamente estructuran una identidad para su grupo que se traduce en la realidad. La investigación sobre este tema indica que los líderes eficaces no están permanentemente atados a la identidad de un grupo en donde solo operan dentro de los límites, sino que llegan a dominarla. A fin de sustentar este punto, la historia ha demostrado repetidas veces que los líderes más eficaces crean y moldean las identidades de sus grupos y, como consecuencia, estas identidades crean y moldean las instituciones, organizaciones y sociedades enteras. Estos líderes lo logran, al darse cuenta de que un grupo de personas con una identidad compartida, posee mucho más poder que las personas individualmente en el

mismo. De hecho, una de las razones principales por la que se admira al gran liderazgo es que comprueba el simple hecho de que no son los grupos que tienen la mayor cantidad de recursos o el personal los que ganan importancia histórica, sino los grupos cuyo dinamismo ha sido galvanizado por sus líderes en la fuerza social más coherente. Estos líderes recogen las ideas, los valores y las prioridades del grupo y los hacen realidad. Al analizar este factor, la investigación firmemente sugiere que la identidad grupal es la fuente de esta coherencia y transformación y, por lo tanto, es el más poderoso de todos los recursos del liderazgo.³⁰

Además del apoyo empírico, la historia militar está llena de ejemplos que muestran este factor en acción. Por ejemplo, el comandante británico William Slim, en la Segunda Guerra Mundial, asumió el mando del 14º Ejército en Birmania luego de que dicho Ejército fuera derrotado, en completo caos y compuesto de soldados de distintas nacionalidades. Cuando asumió el mando, la identidad del 14º Ejército fue mejor expresada con su nombre informal, "El Ejército Olvidado". Sin embargo, a pesar de estos tremendos desafíos, bajo el liderazgo de Slim, el 14º Ejército en Birmania, con el tiempo, derrotó a los japoneses.³¹ Otro ejemplo es Matthew Ridgeway, quien asumió el mando del Octavo Ejército en Corea del Sur en diciembre de 1950. Al igual que Slim, Ridgeway asumió el control de un ejército multinacional que había sido derrotado, fragmentado y sufrido de un muy bajo estado de ánimo. Sin embargo, como fue el caso del 14º Ejército bajo el mando de Slim, el Octavo Ejército logró considerables éxitos bajo el liderazgo de Ridgeway.³²

Si bien Ridgeway y Slim poseían distintas personalidades, estilos y características de liderazgo, una de sus primeras líneas de acción, después de haber asumido el mando, fue la de comprender la identidad de sus respectivos grupos y enérgica y positivamente iniciar la reestructuración de los mismos.³³ Los dos líderes apoyaron estas acciones mediante la creación de una visión para sus respectivos grupos y crearon las estructuras organizacionales necesarias para hacer la identidad reformada de sus ejércitos una realidad. Se

dieron cuenta de que sus soldados, a pesar de sus pasados fracasos, sinceramente deseaban tener éxito, alcanzar la victoria y lograr lo importante. Los dos líderes eficazmente explotaron este deseo para formar una nueva identidad. La extensa investigación sobre la identidad social y el liderazgo sugiere que es poco probable que cualquier de los dos líderes hubiera tenido el nivel de éxito que lograron sin comprender la identidad grupal, reconocer la necesidad crítica de reformarla e implementar las medidas necesarias para hacer realidad la identidad reformada.³⁴

Posibles mejoras en el modelo de liderazgo del Ejército

El reflexionar sobre los datos empíricos relevantes presenta numerosas oportunidades para mejorar el modelo de liderazgo actual del Ejército. En primer lugar, si bien en el Manual de Campaña 6-22 se identifican diversos atributos de liderazgo coherentes con la eficacia del mismo, se debe poner más énfasis en las características específicas que, sin lugar a dudas, tienen una estrecha relación empírica con la misma. La más importante es el atributo de resiliencia. A su favor, el Ejército reconoció la importancia de esta característica al incluirla en la versión más reciente del Manual de Campaña 6-22. Sin embargo, en el manual, solo se le dedicó cuatro cortos párrafos a este atributo y principalmente empleó su uso en el combate. En la literatura empírica sobre el liderazgo, la característica de resiliencia o vigor mantiene una de las más estrechas relaciones con la eficacia del liderazgo. Además, los datos sugieren que la exteriorización positiva de otras cualidades del liderazgo, tal como el intelecto, está ante todo atado a la posesión de una fuerte resiliencia. La resiliencia también tiene un empleo más amplio que va más allá del combate en la puesta en práctica del liderazgo capacitado. La mayoría de los líderes en el Ejército no tendrán una experiencia directa en combate; no obstante, las posiciones de liderazgo en el Ejército guardan considerables exigencias y responsabilidades que requieren un alto nivel de resiliencia para producir resultados positivos y duraderos. El modelo de liderazgo

del Ejército necesita un énfasis más equilibrado sobre las características de liderazgo para reflejar esta investigación.

En segundo lugar, la información empírica sugiere que el Ejército debe considerar una reconceptualización de sus principales categorías en el modelo de liderazgo. Actualmente, en el Manual de Campaña 6-22, se dividen los 12 atributos en tres categorías que tienen que ver con el carácter, porte y capacidad intelectual de los líderes. Si bien en el Manual de Campaña se coloca la mayoría de los atributos en estas tres categorías, la colocación de la empatía y el tacto interpersonal en sus actuales categorías no corresponde conceptualmente a sus respectivas áreas de uso. Por ejemplo, si se considera que la capacidad intelectual, los atributos de agilidad mental, discernimiento, innovación y comprensión de campo de trabajo están conceptualmente vinculados; sin embargo, el tacto interpersonal es un campo distinto de destrezas que va más allá de la capacidad intelectual. La investigación sobre el tacto interpersonal, según se refleja en la inteligencia emocional, mide un conjunto diferente de destrezas fuera del intelecto.³⁵ Es poco probable que una persona de baja capacidad intelectual demuestre mucha agilidad mental, pensamiento innovador y capacidad de eficazmente evaluar situaciones complejas y tomar decisiones lógicas basadas en información limitada (por ejemplo, el atributo del juicio razonable). No obstante, la misma persona todavía podría tener un alto nivel de tacto interpersonal. Se podría tomar la misma línea de razonamiento con respecto a la inclusión de la empatía en la categoría del porte de líderes. Tanto la empatía como el tacto interpersonal están mucho más vinculados, conceptualmente, con la inteligencia emocional. En vista de la importancia que tiene la inteligencia emocional en la literatura empírica, la empatía y el tacto interpersonal deben ser colocados en un campo distinto, que también proporcionaría un énfasis más adecuado en la importancia que tiene en el liderazgo capacitado.

Por último, la información empírica sobre el liderazgo sugiere que el modelo del Ejército

debe poner más énfasis en la comprensión y utilización de los factores sociales contextuales de los líderes. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se proporciona un nivel de énfasis en la relación entre los líderes y seguidores en cuanto a las aptitudes de los líderes, a fin de cuentas, el modelo se centra en los líderes, lo que sugiere que la base del liderazgo competente comienza con una persona que posee atributos específicos. Según lo indicado en la sección anterior, la investigación no apoya esta metodología para establecer un modelo de liderazgo. En un modelo de liderazgo equilibrado, sin lugar a dudas, se necesita incorporar la comprensión y uso de la identidad grupal para producir los resultados más eficaces para una organización. Indudablemente, los atributos contenidos en el Manual de Campaña 6-22 son importantes en el liderazgo eficaz; sin embargo, un líder eficaz también se da cuenta, comprende y activamente crea la identidad de su grupo según los valores, normas y metas de la organización. Si bien en el Manual de Campaña 6-22 se hace un buen trabajo para comunicar los estándares del liderazgo en términos explícitos, al fin y al cabo, pasa por alto un énfasis adecuado y equilibrado basado en los factores empíricos del liderazgo.

Un modelo integral

En el Manual de Campaña 6-22, se proporciona un modelo valioso e integral para comprender el liderazgo y las capacidades necesarias a fin de lograr el éxito como líder en el Ejército. Sin embargo, un análisis de la literatura relevante empírica sugiere que el modelo necesita cambiar para reflejar de mejor manera los factores necesarios para capacitar a líderes más eficaces. Si bien el modelo enfatiza diversos atributos de liderazgo con base empírica, el modelo del Ejército requiere destacar más las características específicas (por ejemplo, la resiliencia y la inteligencia emocional) que posee la relación empírica más estrecha con la eficacia del liderazgo. Además, la investigación más reciente sobre el tema de psicología de liderazgo enfatiza la importancia de los factores sociales contextuales; no obstante, al Manual de Campaña 6-22 no se le ha incorporado todos los datos esenciales en el marco conceptual del modelo. Si bien el modelo del Ejército depende de información valiosa para formular la base del liderazgo capacitado, este análisis indica que en la siguiente revisión, se necesitará integrar aún más datos empíricos para establecer el mejor modelo a fin de producir el liderazgo influyente y competente. **MR**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. El Departamento del Ejército, Manual de Campaña (*Field Manual – FM*) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, octubre de 2006), viii.
2. *Ibid.*, v.
3. *Ibid.*, p. 4-1.
4. Ciulla, Joanne B., "Ethics and Leadership Effectiveness," en *The Nature of Leadership*, editado por John Antonakis, Anna T. Cianciolo y Robert J. Sternberg (Nueva York: Sage Publications, 2004), págs. 302-27.
5. Northouse, Peter G., "Leadership: Theory and Practice," 4ª ed. (Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006), p. 14.
6. Atwater, Leanne E.; Dionne, Shelly D.; Camobreco, John F.; Avolio, Bruce J. y Lau, Alan, "Individual attributes and leadership style: Predicting the use of punishment and its effects," *Journal of Organizational Behavior* 19 (1998): págs. 559-76.
7. Jacobsen, Mary-Elaine, "Moral Leadership, Effective Leadership, and Intellectual Giftedness: Problems, Parallels, and Possibilities," en *Morality, Ethics, and Gifted Minds*, editado por Don Ambrose y Tracy Cross (Nueva York: Springer Press, 2010), págs. 29-46.
8. Turner, Nick; Barling, Julian y Epitropaki, Olga, "Transformational Leadership and Moral Reasoning," *Journal of Applied Psychology* 87(2) (2002): págs. 304-11.
9. Goleman, Daniel, *Emotional Intelligence* (Nueva York: Bantam Books, 1995), p. 6.
10. El FM 6-22, p. 4-9.
11. Dwane, Thomas, "Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness of Navy Human Resource Officer," *Proquest Dissertation and Theses* (Northwestern University Publication number 3492174, mayo de 2010), págs. 200-39.
12. *Ibid.*
13. Mills, Lane B., "A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership," *Journal of Curriculum and Instruction* 3(2) (noviembre de 2009): págs. 22-38.
14. El FM 6-22, p. 5-3.
15. Sewell, Gerald F., "Cómo la Inteligencia Emocional puede Influir Positivamente," *Military Review* (julio-agosto de 2011): p. 2.
16. Bartone, Paul T., "Resilience under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?" *Military Psychology* 18 (supl.) (2010): págs. 131-45.
17. Bartone, Paul T.; Eid, Jarle y Snook, Scott, "Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader

- performance," *Leadership and Organization Development Journal* 30 (6) (marzo de 2009): págs. 498-521.
18. *Ibid.*, p. 137.
 19. El FM 6-22, p. A-11.
 20. Fiedler, Fred E. y Gibson, Frederick W., "Determinants of Effective Utilization of Leader Abilities" (2010) en línea: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/au-24/fiedler.pdf> (20 de febrero de 2012).
 21. *Ibid.*, p. 173.
 22. Haslam, S. Alexander; Reicher, Stephen D. y Platow, Michael J., *The New Psychology of Leadership* (Nueva York: Psychology Press, 2011), p. 75.
 23. *Ibid.*, p. 75.
 24. *Ibid.*, p. 106.
 25. *Ibid.*, p. 103.
 26. Platow, Michael J.; Knippenberg, Daan van; Haslam, S. Alexander; Knippenberg, Barbara van y Spears, Russell, "A Special Gift we bestow on you for being representative of us: Considering leader charisma from a self-categorization perspective," *British Journal of Social Psychology* 45 (2006): p. 317.
 27. Haslam, Reicher y Platow, p. 133.
 28. Hogg, Michael y Vaughan, Graham, "Social Psychology" (Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 2002), p. 16.
 29. Haslam, Reicher y Platow, p. 134.
 30. *Ibid.*, págs. 163-64.
 31. Purins, Aivars, "Uncle Bill of 'the Forgotten Army' or the Leadership of Field- Marshall Lord Slim," *Baltic Security and Defense Review* 10 (2008): págs. 205-10.
 32. Bradbeer, Thomas, "Setting the Stage: Korea, December 1950," *U.S. Army Command and General Staff College, L200 Book of Readings* (Fuerte Leavenworth, Kansas: USACGSC, December 2011), págs. 207-12.
 33. *Ibid.*, págs. 208-209; Purins, *Uncle Bill of the Forgotten Army*, págs. 212-15.
 34. Haslam, Reicher y Platow, págs. 162-64.
 35. Bartone, Eid y Snook, págs. 499-500.