



La teniente Elizabeth Carr enfatiza la intención de su comandante mientras emite una orden parcial a sus suboficiales en la parte trasera de un vehículo de transporte blindado de personal Mowag Piranha III en el Centro de Entrenamiento de las Fuerzas de Defensa, Curragh Camp, County Kildare, Ireland, en 2022. (Foto: Aviador Sam Gibney, Cuerpo Aéreo Irlandés)

Hacia una teoría de liderazgo para el mando tipo misión

Comandante Gavin Egerton, Ejército irlandés

Traducción de Mayra Felices Hernández, Army University Press

Toqué a la puerta del despacho del comandante de mi compañía con una carpeta de documentos en la mano, listo para informar al comandante Dave Cowhig sobre el próximo ejercicio

que había planeado. Yo era un comandante de pelotón y estaba entrenando a nuevos soldados, y se acercaba su último ejercicio de campaña (*field training exercise*, FTX). Para un subteniente con menos de un año de

servicio, se trataba de un FTX relativamente complicado que incluía un buque de guerra, helicópteros y tres áreas de entrenamiento diferentes. Informé a Cowhig sobre cada parte del FTX y, cuando llegué a los detalles administrativos, le expliqué dónde pensaba asignarle un puesto. Había realizado un FTX más corto unas semanas antes, y Cowhig se quedó con nosotros hasta el final. En ese momento, me detuvo: «No, Gavin, no me quedaré contigo para el ejercicio. Visitaré los eventos críticos para ver cómo se desempeñan los estudiantes, pero no me quedaré de un día para otro». Me sorprendió, pues pensaba que quería supervisarme de cerca, asegurándose de que los diversos aspectos del FTX se integraran; su presencia mitigaría los inevitables problemas que surgirían. Al notar mi sorpresa, me dijo: «Gavin, confío en que tomes decisiones en mi ausencia y hagas lo correcto». Este fue un momento de liderazgo para mí.

Conocí el mando tipo misión siendo cadete cuando nuestros instructores nos animaron a utilizar

El comandante Gavin Egerton, del Ejército Irlandés, es un oficial de infantería con veintidós años de servicio. Ha ocupado puestos de mando, estado mayor y capacitación tanto en su país como en el extranjero, participando en operaciones en cuatro ocasiones: una en Chad y otra en Malí, y dos en el Líbano. Posee una maestría en Comunicación Política de la Universidad de Dublin City y está completando un doctorado en Historia en la Universidad de College Cork, cuyo título de tesis es «La aplicación del mando tipo misión en las fuerzas multinacionales». Es graduado de la Escuela de Comando y Estado Mayor General en Fort Leavenworth y es instructor en la Escuela de Comando y Estado Mayor de Irlanda.

los órdenes de misión durante el entrenamiento de ataque del pelotón, para centrarnos en el *qué* y el *por qué*, no en el *cómo*. Pero finalmente, como había dicho el comandante de mi compañía, confiaban en mí para tomar decisiones en ausencia de supervisión ya que (presumiblemente) había demostrado competencia en el anterior FTX, y ahora él confiaba en mi criterio. Este era el mando tipo misión en acción, y me sentí capacitado.

Este episodio despertó un interés en la filosofía del mando tipo misión que ha ido creciendo a lo largo de los años, llevándome a emplearla con mis subordinados tanto en casa, durante el

entrenamiento, como cuando me despliegan en operaciones en el extranjero. Me fascina ver cómo algunos líderes sobresalen en el mando tipo misión, mientras que a otros les cuesta aplicarlo, microgestionando a los subordinados en lugar de confiar en su criterio. Parece que algunos líderes se adaptan mejor a la filosofía de mando que otros, lo que indica que algunos estilos de liderazgo pueden ser más compatibles con el mando tipo misión que otros. Pero ¿podría un mayor conocimiento de la teoría del liderazgo ayudar a los comandantes a adaptarse y emplear el mando tipo misión con mayor eficacia? Si es así, ¿qué teorías ofrecen más posibilidades de éxito? En este artículo, exploro algunas teorías de liderazgo destacadas para resaltar las más compatibles con el mando tipo misión.

Orígenes del mando tipo misión

El mando tipo misión tiene sus orígenes conceptuales en las *Tácticas Tipo Misión (Auftragstaktik)* de Prusia del siglo XIX. Tras sufrir pérdidas significativas a manos del Gran Ejército (Grande Armée) de Napoleón Bonaparte en Jena-Auerstadt en 1806, la Prusia de Federico Guillermo III quedó al servicio de Francia¹. Al reflexionar sobre las batallas, los oficiales prusianos observaron que Napoleón había empleado un cierto grado de mando descentralizado, delegando la autoridad en los comandantes de sus cuerpos de ejército y por lo tanto dándose a sí mismo una mayor flexibilidad general². En comparación, Federico Guillermo III había empleado una estructura de mando de arriba hacia abajo, altamente centralizada, con poco margen para la acción independiente o la iniciativa entre sus comandantes subordinados³. Las lecciones aprendidas se aprovecharon para transformar el ejército prusiano. Antes de finales del siglo, líderes como Helmuth von Moltke supervisaron un cambio cultural hacia el empoderamiento y adoptaron una nueva filosofía de mando, las *Auftragstaktik*⁴. Esta filosofía incluía elementos de mando y control, tácticas de batalla, conceptualización de la guerra, relaciones entre superiores y subordinados y, lo más importante, liderazgo⁵.

Su sucesor actual, el mando tipo misión, se ha convertido en el modelo de mando prototípico de las fuerzas occidentales en los últimos años, con muchos ejércitos de diversas naciones adoptándolo como su filosofía de mando preferida⁶. El Ejército de EUA no es diferente, definiendo el mando tipo misión como «el

enfoque de mando y control del Ejército que faculta a los subordinados para la toma de decisiones y la ejecución descentralizada adecuada para la situación»⁷. La doctrina de EUA reconoce que «la guerra es intrínsecamente caótica e incierta» y que, por lo tanto, los planes deben ser capaces de cambiar para adaptarse a una situación que evoluciona rápidamente. Dado que los líderes subordinados suelen estar mejor situados para comprender lo que está ocurriendo, los comandantes deben «aprovechar la ingeniosidad de los subordinados»⁸.

Teoría del liderazgo

El mando tipo misión es una filosofía tanto de liderazgo como de comando. Aunque este artículo se centra en los aspectos del liderazgo, es importante recordar que el mando, especialmente cuando se ejerce en tiempos de guerra, es una forma única de autoridad y responsabilidad no igualada en la vida civil. Las decisiones que toman los comandantes y sus órdenes resultan en que sus subordinados arriesguen sus vidas y lleven a cabo acciones que no son instintivas en un entorno normal. Históricamente, el mando ha sido difícil de definir y posiblemente sea el concepto militar menos comprendido.⁹ Sin embargo, la definición militar estadounidense es útil, ya que describe el mando como «la autoridad que un comandante en las fuerzas armadas ejerce legalmente sobre sus subordinados o sobre su rango o asignación»¹⁰. Gran parte de la bibliografía sobre el mando tipo misión tiende a centrarse en la teoría del mando, pero muchos de los rasgos y comportamientos de los comandantes que aplican con éxito el mando tipo misión residen en el dominio del liderazgo. Por lo tanto, estudiar la teoría del liderazgo es importante para comprender qué hace que el mando tipo misión tenga éxito.

En términos generales, la teoría del liderazgo puede dividirse en dos escuelas de pensamiento conflictivas: una percibe el liderazgo como una ciencia, la otra como un arte. Los partidarios del enfoque científico creen que el liderazgo es un conjunto de habilidades que se pueden enseñar; mientras que los del enfoque del campo del arte lo consideran como una colección de cualidades naturales, algo con lo que una persona nace. Por ejemplo, a mediados del siglo XIX, la teoría del gran hombre del historiador británico Thomas Carlyle postuló que algunas personas nacían con atributos innatos que los convertían en grandes líderes¹¹. Esto plantea

una implicación interesante para la práctica del mando tipo misión: quizá algunos líderes sean más aptos para la filosofía debido a su capacidad natural o a sus rasgos de personalidad. Sin embargo, la mayor parte de la literatura y el consenso predominante es que el liderazgo es un conjunto de habilidades que se enseñan y que pueden mejorarse mediante el estudio y la práctica.

El estudio de la teoría del liderazgo se puede dividir en varias épocas clave, que a su vez pueden subdividirse en múltiples teorías. Si bien es generalmente bastante interesante explorar cada una de las teorías de liderazgo, no todas son útiles para el estudio del mando tipo misión específicamente. Por lo tanto, las teorías seleccionadas que se discuten a continuación contienen cualidades más pertinentes para el mando tipo misión y, por lo tanto, merecen un examen más detallado.

Teoría de los rasgos. La teoría de los rasgos se originó con Francis Galton, quien en su obra de 1870 *Hereditary Genius* (El genio hereditario), propuso que las capacidades naturales y las habilidades innatas de una persona no podían aprenderse, sino que se transmitían de generación en generación¹². Los estudiosos de esta teoría buscaron identificar las características de los grandes líderes y luego compararlas con las de los líderes potenciales, buscando el conjunto de atributos únicos que distinguen a los líderes eficaces de aquellos que eran menos eficaces¹³. En 1948, Ralph M. Stogdill, el experto en liderazgo y gestión concluyó que una persona en una posición de liderazgo se destacará sobre otros por los siguientes rasgos: sociabilidad; iniciativa; persistencia; saber cómo hacer las cosas; confianza en sí mismo; atención y perspicacia ante las situaciones; cooperación; popularidad; adaptabilidad; y facilidad verbal¹⁴. Podría decirse que muchos de estos rasgos están asociados a un comandante subordinado suficientemente competente al que se le pueda otorgar libertad de acción y mando descentralizado. Por lo tanto, el estudio de la teoría de los rasgos— a pesar de su aparente obsolescencia —tiene un papel que desempeñar a la hora de decidir con quién se puede emplear el mando tipo misión. Los comandantes podrían utilizar esto para desarrollar sus propios criterios basados en la teoría y la experimentación/experiencia para medir a quiénes bajo su mando se sienten más cómodos delegando autoridad y en qué medida.

Sin embargo, Stogdill señala que los rasgos de liderazgo difieren según la situación y, por tanto, las



Un comandante de pelotón entrega un informe de orden de operación a sus suboficiales (NCO) utilizando el estilo de órdenes de misión para un ataque improvisado de pelotón en el Área de Entrenamiento de Kilworth, County Cork, Ireland, en 2019. (Foto: Comdt. Gavin Egerton, Ejército irlandés)

calidades y características requeridas en un líder están determinadas por las demandas de la situación¹⁵. En otras palabras, un líder eficaz en una situación puede no ser necesariamente un líder en una situación diferente¹⁶. Este punto de vista es apoyado por el especialista en psicología Richard D. Mann, quien en 1959 señaló que existían pruebas suficientes para justificar un enfoque situacional del liderazgo, sugiriendo que la estabilidad de un modelo de liderazgo es una función de la tarea y la composición y cultura del grupo dirigido¹⁷. Esto sugeriría que el mando tipo misión, en lugar de tener una aplicabilidad universal, depende de la misión, de la unidad a la que se asigna la misión y de la cultura predominante dentro de esa unidad.

Teoría del comportamiento.

Como sugiere el nombre, esta teoría examina el comportamiento de los individuos que desempeñan funciones de liderazgo, lo que supone un cambio de enfoque respecto desde los rasgos de liderazgo¹⁸. La teoría del comportamiento trabaja describiendo los componentes principales del comportamiento del líder en lugar de decirles cómo deben comportarse¹⁹. Los estudios que suscriben esta teoría creen que los líderes se hacen, no nacen, y que, por lo tanto, cualquiera puede convertirse en un líder eficaz si adoptan determinados comportamientos de liderazgo. Este es un punto de vista bastante positivo cuando se consideran a los líderes que parecen incompatibles con el mando tipo misión, o aquellos a quienes no se les delega la libertad de acción y la autoridad, lo que implica que pueden ser desarrollados para que sean más compatibles con el mando tipo misión.

En 1949, Bernard M. Bass llevó a cabo una serie de experimentos con discusiones de grupo sin líder, observando a los participantes mientras resolvían problemas y evaluando el desempeño de cada individuo en términos de comportamiento de liderazgo²⁰. A continuación, obtuvo nominaciones de los compañeros dentro de los grupos de aquellos que se percibían que tenían mayor potencial de liderazgo²¹. Esta

técnica avanzó hacia el reconocimiento del papel de la situación o el contexto en el liderazgo²². La técnica de Bass podría adaptarse para identificar a los comandantes subordinados con potencial para la acción y la toma de decisiones independientes presentándoles escenarios de mando descentralizados durante el entrenamiento táctico y observando su comportamiento. Esto podría luego utilizarse para inculcar una cultura de mando tipo misión en los niveles más subalternos, al principio en las carreras de oficiales y suboficiales. También podría fomentar confianza y comodidad en los superiores a la hora de aflojar las riendas y delegar con más libertad y con mayor frecuencia.

Teoría situacional. La teoría situacional reconoce que no existe un estilo universal de liderazgo que se adapte a todas las circunstancias²³. Por lo tanto, un líder exitoso adaptará su estilo de liderazgo en dependiendo de la situación. Los estudiosos de esta teoría tratan de comprender la influencia de los factores contextuales en la eficacia del líder, en particular, cuando los líderes interactúan con los subordinados para completar tareas específicas²⁴. En este sentido, se enfatiza el valor de comprender a los subordinados y desarrollar sus habilidades.

Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard fueron los primeros pioneros de esta teoría. En 1969, sugirieron cuatro estilos de liderazgo: delegar, participar, persuadir y ordenar/dirigir²⁵. Cada uno corresponde al nivel de madurez del seguidor; en otras palabras, sus niveles de compromiso y competencia, que van desde «superior» para el estilo de delegar hasta «inferior» para el estilo de ordenar/dirigir. Hersey y Blanchard señalaron que puede prescribirse un estilo óptimo de supervisión para determinados niveles de madurez de los subordinados²⁶. Estos estilos de supervisión se derivan de combinaciones de líderes centrados en las tareas y líderes centrados en las relaciones. Para los subordinados con un bajo nivel de madurez, el estilo de comportamiento óptimo del líder es centrado en las tareas, con líderes que indican a los subordinados lo que tienen que hacer. A medida que aumenta la madurez de los subordinados, el estilo de comportamiento del líder se vuelve más centrado en las relaciones y menos en las tareas. Cuando los subordinados alcanzan los niveles más altos de madurez —completamente comprometidos y altamente competentes— el estilo de liderazgo es de delegación, y eventualmente los líderes acaban siendo vistos como redundantes o innecesarios²⁷.

En lugar de que un líder adopte un único estilo de liderazgo singular, su teoría sugiere que los líderes deben aplicar un estilo (o estilos) particular(es) apropiado(s) a una situación específica. Este enfoque está estrechamente alineado con el de la filosofía del mando tipo misión, en particular con la idea de que el mando existe en un espectro con el mando detallado en un extremo y el mando de misión en el extremo opuesto. Un líder militar competente y experimentado debe considerar todos los factores antes de aplicar un enfoque de liderazgo particular, incluida la cantidad

de delegación y libertad que puede distribuirse. Como observa el antiguo director del Centro de Liderazgo del Ejército, el Cnel. Tom Guthrie: «Los buenos líderes adaptan su enfoque de liderazgo según la misión; el entorno operativo; y la experiencia, entrenamiento, competencia y habilidad de su personal y de los líderes subordinados y unidades»²⁸.

La madurez (o, en el sentido militar, la competencia profesional) y el compromiso de los subordinados dictarán el estilo de liderazgo aplicado, y el grado de delegación y empoderamiento que razonablemente pueda derivarse. En otras palabras, en algunas situaciones, el mando tipo misión puede ser imposible de emplear, debido a la presencia de subordinados insuficientemente competentes.

Teoría transformacional. El historiador James MacGregor Burns discutió por primera vez el liderazgo transformacional en su obra seminal de 1978, *Leadership* (liderazgo), donde estableció distinciones entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.²⁹ El trabajo de Burns se centró en el liderazgo político y el poder, pero Bass lo amplió y lo promulgó ampliamente como teoría del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional se compara a menudo con el liderazgo transaccional, por lo que ambos deben considerarse conjuntamente para contextualizarlos.

Los líderes transaccionales son los que dirigen a sus seguidores mediante un mecanismo de intercambio social, como la concesión o denegación de una recompensa económica a cambio de productividad. Los líderes transaccionales utilizan recompensas por el buen desempeño o amenazas/castigos por el desempeño deficiente para asegurar la producción de trabajo requerida de los subordinados³⁰. En el contexto militar, la amenaza implícita de reprimenda (o castigo más serio) por parte del rango superior resultará en que los rangos subordinados obedezcan las órdenes que reciben. A la inversa, el buen desempeño se recompensa con diversos métodos, desde elogios públicos e informes positivos de evaluación del desempeño hasta ascensos y la entrega de encomios y medallas. Los intercambios transaccionales de este tipo constituyen la mayor parte de las interacciones entre líderes y seguidores³¹.

Los líderes transformacionales se diferencian en que estimulan e inspiran a sus seguidores a comprometerse con una visión compartida, convirtiéndolos

en innovadores que solucionan problemas, al tiempo que desarrollan la capacidad de liderazgo de los seguidores mediante el asesoramiento y la tutoría³². Los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a crecer y a convertirse en líderes por sí mismos mediante el empoderamiento. Esta teoría se basa en suposiciones de que se puede confiar en las personas, todos tienen algo que aportar y los problemas se resuelven mejor al nivel más inferior³³. Los líderes exitosos que crean este tipo de cultura articulan y transmiten una visión clara. Luego, alinean a sus subordinados en torno a su visión y les otorgan la responsabilidad de alcanzar esa visión³⁴. Los productos de una filosofía de liderazgo transformacional son relaciones de estimulación mutua y seguidores que se convierten en líderes³⁵.

Los aspectos del liderazgo transformacional como el desarrollo de una cultura de confianza, la capacitación de los seguidores (convirtiéndolos en líderes) y la búsqueda de una visión se hacen eco de la esencia del mando tipo misión. Por lo tanto, es probable que quienes emplean con éxito el mando tipo misión sean también practicantes del liderazgo transformacional. Las interacciones de liderazgo transaccional se producirán en un entorno favorable con el mando tipo misión, al tiempo que operan bajo en el marco general de liderazgo transformacional. Muchos de los elementos importantes del mando tipo misión, como la intención del comandante, el empoderamiento y la autoridad descentralizada residirán dentro del dominio del liderazgo transformacional, pero una vez establecidos, las interacciones entre los comandantes serán típicamente transaccionales y requerirán menos explicaciones y discusiones.

Conclusión

El análisis de las teorías seleccionadas anteriormente indica que los líderes deben ajustar su estilo de liderazgo para adaptarse a su capacidad, a la habilidad de sus subordinados y a la naturaleza de la situación y la tarea. Idealmente, se trata de un ajuste automático e instintivo, más que de una decisión consciente. Quienes deseen sobresalir en el mando tipo misión deben estudiar una amplia gama de teorías y estilos de liderazgo y prepararse para responder a esas variables. Sin embargo, invertir tiempo en estudiar las teorías exploradas en este artículo sería

muy beneficioso, ya que se alinean estrechamente con el sentimiento del mando tipo misión.

La teoría de los rasgos podría utilizarse para establecer qué cualidades y características son las más prevalentes en aquellos subordinados que prosperan en un entorno de mando tipo misión. Los comandantes podrían emplearlo para evaluar con quién se sienten más cómodos delegando autoridad bajo su mando. Complementando esto, la teoría podría aprovecharse para estudiar a los comandantes que practican con éxito el mando tipo misión, con el fin de identificar los comportamientos clave de dichas personas. Utilizando una adaptación de la técnica de experimentación grupal de Bass, los comandantes podrían entonces identificar a aquellos subordinados que presentan tales patrones de comportamiento y que, por lo tanto, son los más aptos para la libertad de acción y a quienes se debe delegar la autoridad. Este tipo de evaluación podría incorporarse en el entrenamiento de liderazgo de suboficiales y oficiales a través de situaciones de aprendizaje experiencial, introduciendo a los líderes en el mando tipo misión al principio de sus carreras. Esto haría que los comandantes se sintieran más cómodos delegando en los subordinados y, por lo tanto, mitigaría algunos prejuicios y barreras para el mando tipo misión.

La teoría situacional se alinea con la idea del mando como un espectro, con el mando detallado en un extremo y el mando tipo misión en el otro. Los comandantes deben considerar todos los factores situacionales antes de aplicar cualquier enfoque particular de mando y liderazgo, como la madurez de los subordinados, la misión y las tareas asignadas y el entorno operativo. Esto les ayudará a decidir en qué punto del espectro de mando deben operar en una situación determinada. También significa comprender cuándo y dónde es más apropiado el mando tipo misión.

Es probable que el estudio de la teoría transformacional tenga el mayor retorno de inversión para quienes aquellos interesados en emplear el mando tipo misión con mayor éxito. Muchos aspectos del liderazgo transformacional, como fomentar la confianza, la capacitación de los seguidores y la articulación y persecución de una visión, reflejan los principios del mando tipo misión; la idea de alinear a los seguidores hacia una visión compartida, por ejemplo, se hace eco de la comunicación exitosa de la

intención del comandante. Los líderes transformacionales preparan y orientan a sus seguidores para que desarrollen su propia capacidad de liderazgo y trabajen hacia la visión compartida, fomentando confianza mutua en el proceso. Además, los comandantes desarrollan a sus subordinados para alcanzar niveles más altos de competencia profesional (madurez) y, por lo tanto, se vuelven más propensos a ser empoderados con la autoridad de toma de decisiones, que es la base del mando tipo misión.

Desde mi momento de relevación del liderazgo con Cowhig hace tantos años, he leído mucho y en

profundidad sobre liderazgo y mando con la esperanza de desarrollar mi capacidad de liderazgo y la de mis subordinados, convirtiéndome así en un profesional con más éxito en el mando tipo misión. Las teorías de liderazgo discutidas anteriormente tienen características que individual y colectivamente contribuyen a una teoría de liderazgo agregada congruente con la esencia del mando tipo misión. Para cualquier comandante que espere desarrollar su filosofía de liderazgo y emplear el mando tipo misión de manera más eficaz, el estudio de estas teorías ofrece la mejor oportunidad de éxito. ■

Notas

1. Neil M. Heyman, «France Against Prussia: The Jena Campaign of 1806», *Military Affairs* 30, n.º 4 (1966): 186–98, <https://doi.org/10.2307/1985399>.
2. Eitan Shamir, *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2011), 32.
3. Donald E. Vandergriff, *Adopting Mission Command: Developing Leaders for a Superior Command Culture* (Annapolis, MD: Naval Institute Press, 2019), 27.
4. Werner Widder, «Auftragstaktik and Innere Führung: Trademarks of German Leadership», *Military Review* 82, n.º 5 (septiembre-octubre de 2002): 4, <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Hot-Spots/docs/MC/MR-Sep-Oct-2002-Widder.pdf>.
5. David M. Keithly y Stephen P. Ferris, «Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations», *Parameters* 29, n.º 3 (otoño de 1999): 119, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol29/iss3/7>.
6. Russell W. Glenn, «Mission Command in the Australian Army: A Contrast in Detail», *Parameters* 47, n.º 1 (primavera de 2017): 21, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol47/iss1/4/>; Anthony C. King, «Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collectivist Model», *Parameters* 47, n.º 1 (primavera de 2017): 7, <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol47/iss1/3/>.
7. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command: Command and Control of Army Forces* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], julio de 2019), 1-3.
8. *Ibid.*, 1-3–1-4.
9. Roger H. Nye, *The Challenge of Command* (New York: Penguin Group, 1986), 29.
10. Joint Publication 1, *Doctrine for the Armed Forces of the United States* (Washington DC: U.S. GPO, 2017), GL-5.
11. Bert Alan Spector, «Carlyle, Freud, and the Great Man Theory More Fully Considered», *Leadership* 12, n.º 2 (abril de 2016): 252, <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>.
12. Francis Galton, *Hereditary Genius: An Inquiry into Its Laws and Consequences* (New York: D. Appleton, 1870), 1.
13. Spector, «Carlyle», 251.
14. Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology* 26, n.º 1 (enero de 1948): 63, <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>.
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*, 65.
17. Richard D. Mann, «A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups», *Psychological Bulletin* 56, n.º 4 (julio de 1959): 246–47, <https://doi.org/10.1037/h0044587>.
18. Robert G. Lord y otros, «Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research», *Journal of Applied Psychology* 102, n.º 3 (marzo de 2017): 437, <https://doi.org/10.1037/apl0000089>.
19. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016), 78-79.
20. Bernard M. Bass, «An Analysis of Leaderless Group Discussion», *Journal of Applied Psychology* 33, n.º 6 (diciembre de 1949): 527, <https://doi.org/10.1037/h0058164>.
21. Lord et al, «Leadership in Applied Psychology», 437.
22. Victor H. Vroom y Arthur G. Jago, «The Role of the Situation in Leadership», *American Psychologist* 62, n.º 1 (enero de 2007): 19, https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf.
23. Geir Thompson y Robert P. Vecchio, «Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions», *Leadership Quarterly* 20, n.º 5 (octubre de 2009): 838, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014>.
24. Beverly Alimo-Metcalfe, «A Critical Review of Leadership Theory», en *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*, ed., The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. H. Skipton Leonard et al. (Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2013), 19.
25. Paul Hersey y Ken Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 4.ª ed.

(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982), 152.

26. Thompson y Vecchio, «Teoría del liderazgo situacional (Situational Leadership Theory)», 838.

27. Robert P. Vecchio, R. Craig Bullis y Donna M. Brazil, «The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting», *Small Group Research* 37, n.º 5 (octubre de 2006): 408, <https://doi.org/10.1177/1046496406291560>.

28. Tom Guthrie, «Mission Command: Do We Have the Stomach for What Is Really Required?», *Army* 62, n.º 6 (junio de 2012): 26, https://www.usa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf.

29. Bruce A. Tucker y Robert F. Russell, «The Influence of the Transformational Leader», *Journal of Leadership and Organizational Studies* 10, n.º 4 (primavera de 2004): 103, <https://doi.org/10.1177/107179190401000408>.

30. Bernard M. Bass, «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision», *Organizational Dynamics* 18, n.º 3 (Winter 1990): 20, [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5).

31. James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper Perennial Political Classics, 2010), 4.

32. Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2ª ed. (New York: Psychology Press, 2005), 4.

33. Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio, «Transformational Leadership and Organizational Culture», *Public Administration Quarterly* 17, n.º 1 (primavera de 1993): 113, <http://www.jstor.org/stable/40862298>.

34. *Ibid.*

35. Burns, *Liderazgo*, 4.