

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

**ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MODELO DE EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DE LOS
OFICIALES DE LA JEFATURA DEL ESTADO MAYOR EN
EL EJÉRCITO DEL PERÚ**

**TESIS
PARA OBTAR EL GRADO DE DOCTOR
EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

AUTOR:

MS. JOSÉ ALFREDO CASTAÑEDA NASSI

ASESOR:

DR. JULIO RIVERO MÉNDEZ

Trujillo, 2015



DEDICATORIA

Deseo dedicar esta Tesis a mi esposa Carolina e hijos Gian Franco, Carla Carolina, José María y Mariana, así como también a mis padres María Luisa Nassi Oliva y Oswaldo Castañeda Hurtado, quienes han sabido comprender mis ausencias en el hogar para terminar mis estudios y cumplir mi meta de doctorarme.

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi reconocimiento y gratitud al Dr. Julio Rivero Méndez por sus enseñanzas y consejos que constituyeron un valioso aporte en la elaboración de la presente tesis.

A mis padres quienes siempre me apoyaron en mi vocación administrativa inculcándome valores que han sido soporte y guía en todas mis acciones a lo largo de mi vida.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL	4
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE ABREVIATURAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Formulación del problema	14
1.2. Objetivos de la investigación	15
1.3. Hipótesis de la investigación.....	15
1.4. Justificación del tema de estudio	16
1.5. Alcances y limitaciones del estudio	18
1.6. Contenido de la tesis	19
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	
2.1. Diseño Metodológico	20
2.2. Materiales.....	21
2.2.1. Población.....	21
2.2.2. Muestra	21
2.2.3. Marco de muestreo.....	22
2.2.4. Unidad de análisis	22
2.3. Proceso metodológico de Investigación.....	23
2.3.1. Fuentes de información primaria	24
2.3.2. Fuentes de Información Secundaria	25
2.3. Procesamiento y análisis de datos	25
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO: LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO	
3.1. Definición de liderazgo	26
3.2. Estilos de liderazgo	28
3.2.1. Modelo de Cyril Levicki	28

3.2.2. Clasificación de Liderazgo Lydia Arbaiza.....	30
3.2.3. Criterios de clasificación del liderazgo	32
3.2.4. Modelo de Soriano Gómez	34
3.3. Teorías sobre el liderazgo	36
3.3.1. Teoría de la personalidad de los rasgos	36
3.3.2. Teoría basada en el comportamiento o conductual.....	37
3.3.3. Teorías situacionales	38
3.3.4. El enfoque transformacional	40
3.4. Evaluación del liderazgo	41
3.4.1. Los métodos de investigación	41
3.4.2. Técnicas de levantamiento de información.....	42
3.5. El liderazgo organizacional.....	44
3.5.1. Concepto	44
3.5.2. Componentes.....	45
3.6. Estilos de liderazgo	46
3.6.1. La tipología de Mancilla & Torres.....	46
3.7. Factores de Liderazgo	47
3.7.1. Factores críticos de liderazgo.....	47
3.7.2. Factores condicionales del liderazgo	48
3.8. El modelo de gestión de calidad EFQM	50
3.8.1. Los componentes del modelo.....	50
3.8.1.a. Los criterios Agente-Facilitadores	51
3.8.1.b. Los criterios de los resultados	53
3.8.2. Examen del factor de liderazgo.....	55
3.8.2.a. Liderazgo y constancia de objetivos	55
3.8.2.b. Sub-criterios de liderazgo	56
3.8.3. Desarrollo del modelo	60
3.8.3.a. Estructura del modelo.....	61
3.8.3.b. Evaluación bajo el modelo EFQM.....	63
3.8.3.c. Evaluación de los agentes	64
3.8.3.d. Evaluación de los resultados	66
3.8.3.e. Puntuación de la Evaluación del Modelo.....	69
3.9. La propuesta de liderazgo de Hay/McBer.....	72

3.9.1. Implicancias de la propuesta	73
3.9.2. Los estilos de liderazgo.....	74
3.9.2.a. El estilo coercitivo.....	75
3.9.2.b. El estilo autoritario.....	76
3.9.2.c. El estilo afiliativo	77
3.9.2.d. El estilo democrático.....	78
3.9.2.e. El estilo Ejemplar o marcapasos	78
3.9.2.f. El estilo formativo o coaching.....	79
3.10. El liderazgo militar	81
3.10.1. Características	81
3.10.2. Experiencias sobre liderazgo militar.....	82

CAPITULO IV. LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO

4.1. La formación del ejercito	85
4.1.1. Definición de Ejército	85
4.1.2. Características constitutivas de un Ejército	85
4.1.3. Características constitutivas del Ejército del Perú	86
4.1.4. Antecedentes formativos del Ejército	86
4.1.5. División estructural del Ejército	87
4.2. El perfil del Oficial del Ejército	89
4.3. Condiciones del liderazgo militar	91
4.4. Responsabilidad del líder militar	92

CAPITULO V. DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO EN LA JEFATURA DE ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO

5.1. Dependencia militar de la Jefatura de Estado Mayor del Ejército.....	94
5.2. Distribución de las funciones.....	95
5.3. Visión, misión y valores institucionales	96
5.4. Objetivos estratégicos de la Dependencia.....	97
5.5. Evaluación del liderazgo en la Dependencia	98
5.6. Los estilos de liderazgo en los Oficiales de la JEMGE	99
5.7. Percepción de liderazgo en los subalternos de la JEMGE.....	101
5.8. El liderazgo en la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército	103

5.9. Modelo de evaluación del liderazgo en la JEMGE.....	105
CONCLUSIONES	107
ANEXO 1. Encuestas enfocadas a Oficiales	109
ANEXO 2. Encuestas tomadas al personal técnico y suboficiales	111
ANEXO 3. Formato de Informe de Evaluación para oficiales	113
ANEXO4. Guía de entrevistas a Oficiales de la JEMGE	125
BIBLIOGRAFÍA	127

LISTA DE ABREVIATURAS

DAE	Departamento de Asuntos Estratégicos.
EP	Ejército Peruano.
EMCH	Escuela Militar de Chorrillos.
FO	Fuerza Operativa.
FFAA	Fuerzas Armadas.
JEMGE	Jefatura de Estado Mayor General del Ejército.
MAPRO	Manual de Procedimientos.
MOF	Manual de Organizaciones y Funciones.
OMA	Órganos y Medios de Apoyo.
PEA	Plan Estratégico Administrativo.
PEO	Plan Estratégico Operativo.
POA	Planes Operativos Anuales.
DE	Divisiones de Ejército

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.3. Fases del proceso de investigación.....	20
Tabla 3.2.a. Criterios de liderazgo.....	56
Tabla 3.3. Estructura de Agentes y Resultados del Modelo EFQM	61
Tabla 3.8.3.a. Modelo de Excelencia EFQM.....	62
Tabla 3.8.3.a. Estructura del Modelo EFQM.....	63
Tabla 3.8.3.c. Agentes facilitadores, criterios de evaluación.....	65
Tabla 3.8.3.d. Resultados, criterios de evaluación.....	68
Tabla 3.8.3.e. Modelo de Excelencia EFQM (Puntuación).....	69
Tabla 3.8.3.e. Esquema de puntuación REDER.....	70
Tabla 3.9.2. Estilos de liderazgo.....	80
Tabla 5.1. Organigrama del Ejército-ubicación del EMGE.....	94
Tabla 5.2. Organización del JEMGE.....	95
Tabla 5.15. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-1.....	99
Tabla 5.16. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-2.....	99
Tabla 5.17. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-3.....	100
Tabla 5.18. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-4.....	100
Tabla 5.19: Resultado general de la evaluación a Oficiales de la JEMGE.....	101
Tabla 5.20. Resultado de encuestas a Subalternos de la JEMGE.....	102
Tabla 5.21. Estilos de liderazgos según Técnicos y Suboficiales de la JEMGE.....	102
Tabla 5.22. Modelo de evaluación del liderazgo aplicado a la JEMGE.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

Doctorado en: Doctor en Administración y Dirección de Empresas.

Título de la Tesis: Modelo de Evaluación del Liderazgo de los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú

Autor: José Alfredo Castañeda Nassi

Las instituciones castrenses en la actualidad necesitan mejorar la capacidad de adaptación al entorno, que les permita enfrentar nuevos problemas dentro y fuera de sus fronteras. En las Fuerzas Armadas, en este caso en el Ejército, los encargados de conducir los destinos de la institución son los oficiales, quienes se convierten en los responsables de su gestión.

La capacidad de liderazgo de los integrantes de una institución militar son fundamentales para el desarrollo y proyección de la misma, especialmente en el cumplimiento de su visión institucional y misión, que como indica la propia Constitución Política es, la de garantizar la independencia y soberanía nacional e integridad territorial de la República, asumen el control del orden interno protegen al Perú de agresiones internas y externas, en la que está comprometida la vida de muchas personas.

La sofisticación del liderazgo tiene que ver con los propósitos de la institución militar, para dirigirlo y moverlo como un cuerpo coherente, para el logro de objetivos institucionales, que le asegure sostenibilidad en el tiempo.

La formación de líderes es un proceso, en una organización como el Ejército, prolongado, continuo y progresivo, y ésta ocurre a lo largo de toda la vida del oficial. Su finalidad es obtener cambios positivos y duraderos.

En la actualidad los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor en el Ejército del Perú requieren de un liderazgo estratégico, que sea capaz de controlar, dirigir la acción racional y deliberada que se aplica a una institución militar en

su sentido más fundamental: propósito, cultura, estrategia, competencias medulares y procesos críticos. El liderazgo estratégico considera llevar adelante un cambio profundo y duradero, la transformación de nuestra institución militar.

El liderazgo empieza con los valores, sabemos de la importancia de los valores, que son el impulso del cambio, el compromiso de los soldados con algo superior a ellos mismos.

De otro lado, para lograr nuestro propósito requerimos tener una visión o una proyección a futuro, el poder de la visión es que da, a los líderes una base para la acción positiva, el crecimiento y la transformación. Para transformar una entidad militar requerimos identificar los procesos críticos, mejorar y cambiarlos de acuerdo a los nuevos desafíos.

En un mundo cambiante y en permanente transformación los ejércitos del mundo enfrentan nuevos desafíos, como la lucha contra redes internacionales de narcotráfico, contrabando de armas, el terrorismo internacional y los desastres naturales originados por el cambio climático, hechos que modifican los escenarios en los que el Ejército tendrá que actuar y deberá hacerlo con efectividad.

Edward Deming, uno de los padres del milagro japonés afirmaba que del 100% de las fallas en una empresa se debían a dos causas, el 85% las originaban los líderes y el otro 15% eran de los ejecutantes, de ello se desprende que un error a nivel del líder tendrá graves consecuencias, por afectar a un gran número de subordinados.

Por lo expuesto, nace nuestro interés por una nueva forma de evaluar el liderazgo dentro de la institución militar, sustentado en criterios objetivos dirigido a promover en la institución un estilo de liderazgo enfocado en resultados, este sería nuestro principal aporte.

ABSTRACT

Military institutions today need to improve the capacity of adaptation to the environment, enabling them to deal with new problems inside and outside its borders. In the armed forces, in this case in the army, responsible for driving the destinies of the institution are officers, who become responsible for its management.

Members of a military institution leadership are fundamental to development and projection of the same, especially in the fulfillment of its institutional vision and mission, as shown in the own political Constitution is, the ensure the independence and national sovereignty and territorial integrity of the Republic, they assume control of internal order protect Peru from internal and external attacks in which it is committed to the lives of many people.

The sophistication of the leadership has to do with the purposes of the institution military, in order to handle it and move it as a coherent body, for the achievement of institutional objectives, which will ensure sustainability in time. Leadership formation is a process in an organization like the military, prolonged, continuous and progressive, and this occurs throughout the life of the officer. Its purpose is to obtain lasting positive changes.

Now the officers of the Chief of Staff the army of Peru requires strategic leadership, be able to control; direct the rational and deliberate action that applies to an institution military in its most fundamental sense: purpose, culture, strategy, core competencies and critical processes. The strategic leadership considered to carry out a deep and lasting, change the transformation of our military institution.

Leadership starts with values, we know the importance of values, which are the impetus for change, the commitment of the soldiers with something greater than themselves.

Moreover, to achieve our purpose we need to have a vision or a projection in the future, the power of the vision is that it gives, the leaders a basis for positive action, growth and transformation. To transform a military entity we require identifying critical processes, improving and changing them according to new challenges.

In a changing world and constantly changing the armies of the world face new challenges, such as the fight against international drug trafficking, arms smuggling and international terrorism networks and natural disasters caused by climate change, acts which modify the scenarios in which the army will have to act and must do so effectively.

Edward Deming, one of the fathers of the Japanese miracle stated that 100% of failures in a company they were two causes, 85% originating those leaders and another 15% were of performers, it is clear that an error at the level of the leader will have serious consequences, affecting a large number of subordinates.

For these reasons, born our interest in a new way to evaluate leadership within the military institution, based on objective criteria aimed to promote a results-focused leadership in the institution, this would be our main contribution.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las instituciones castrenses están en la actualidad siendo sometidas a cambios muy vertiginosos que ponen a prueba no sólo la capacidad de respuestas de estas frente a problemas que se originan dentro y fuera de sus fronteras sino también cuestionan la visión de conjunto que debe tener su personal con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias en un escenario donde los recursos son escasos, bajo el entendimiento que una organización militar representa también un sistema humano complejo.

No hay que olvidar que, las instituciones castrenses en el Perú no disponen de ingresos presupuestales inmediatos para hacerlas más competitivas. Por ello deben apelar al desarrollo de su efectividad, sus conocimientos, la innovación y las capacidades de su personal para el trabajo en competencia, otorgando de esta manera a su servicio en el Sector Defensa un valor agregado. Sin embargo, este viraje requiere de un liderazgo capaz de alinear a su personal en un objetivo común.

Aunque las conclusiones de la investigación no pretenden, bajo ninguna circunstancia, extenderse a otras vertientes de nuestras Fuerzas Armadas, el análisis de este aspecto tan importante para la conducción de hombres se acerca a un cuestionamiento de la forma tradicional y básica en que se ha venido manejando el tema del liderazgo en cada una de las dependencias militares.

Todo este escenario obliga al Ejército a insertar a estas dependencias militares en un proceso de transformación de su modelo de evaluación de su liderazgo enfocado no sólo a conseguir objetivos sino a asumir el cambio institucional. La tesis considera que el tratamiento de este tema, debe partir de una evaluación de la forma de medir este complemento de la gestión y llegar hasta el desarrollo de liderazgos capaces de

transformar ésta en una organización flexible a la adaptación al entorno. Claro está, sin desdibujar la relación entre los individuos que forman el grupo social y el entorno corporativo, y alejándolo este mismo liderazgo del enfoque de control y comando.

El estudio del liderazgo en el contexto de una institución militar resulta ser una tarea compleja, desde la identificación del contexto corporativo, su objetivo y los agentes internos y externos vinculados, hasta la determinación de patrones culturales dentro de ésta. Por ello, el enfoque elegido tampoco pretende someter al objeto de estudio a una evaluación extensa bajo la mirada de las ciencias administrativas, pero si apunta a hacer un análisis serio de uno de los componentes estratégicos corporativos (o un elemento complementario de la gestión militar).

El liderazgo es un campo donde las ciencias administrativas han tenido un **campo** de desarrollo. Cómo el enfoque es desde esta disciplina, sin caer en un “pragmatismo gerencial”, se ha empleado una serie de instrumentos de recopilación de información, muchas veces compartidos por todas ellas (como las entrevistas abiertas, los grupos focales y la observación participante).

No obstante la existencia de una amplia gama de teorías, se debe destacar que el liderazgo, representa una buena herramienta para que los Comandantes o tomadores de decisiones encaminen las acciones de la institución hacia la obtención de sus fines, ya que es un enfoque productivo, sistémico y humano. Sobre éste último, no se debe olvidar el importante rol que desempeñan las personas en la construcción del tejido cultural organizativo militar, ya sea en la formación de liderazgos, en la evaluación del mismo o en la manera de incorporarlo a la institución militar.

1.1. El Problema

a. Formulación del problema.

Existen en las Fuerzas Armadas, especialmente en el Ejército, diferentes dependencias que están siendo alineadas bajo un modelo tradicional de liderazgo, algunas de ellas logran cierto grado de eficiencia operativa, pero se alejan de cualquier consideración estratégica en sus acciones y procesos, desenfocándolo de su visión.

Como consecuencia de lo antes expuesto la forma de evaluar o medir el liderazgo también es limitado y, en algunos casos, ignorado por quienes califican el desempeño del Oficial.

b. Enunciado del Problema

¿El liderazgo de los oficiales de la Jefatura del Estado mayor del Ejército del Perú se podrá medir con un modelo de evaluación?

1.2. Objetivos

a. Objetivo general:

Realizar una propuesta de modelo de evaluación del liderazgo para los oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército del Perú.

b. Objetivos específicos:

- Identificar la forma como se aborda el liderazgo de los oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército.
- Describir los componentes del liderazgo del Ejército.
- Establecer la forma como se mide el liderazgo en los Oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército.

1.3. Hipótesis

a. General

El liderazgo de los oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército del Perú se puede medir con un modelo de evaluación.

b. Específica

- El liderazgo de los oficiales de la Jefatura del Estado Mayor del Ejército es autoritario.

- El modelo de Hay/McBer diseñó un instrumento para diagnosticar los tipos de liderazgo.
- Aplicar una prueba piloto es la mejor manera de ensayar un modelo de evaluación.

1.4. Justificación del tema de estudio.

La investigación encuentra su justificación inmediata en proponer el empleo de un conjunto de herramientas de evaluación ad-hoc que configure y caracterice los componentes del liderazgo y, que partir de estos se pueda generar un modelo capaz de darnos una medida exacta de la efectividad del liderazgo en los oficiales.

La necesidad que esta tesis persigue cubrir es la de establecer un modelo de evaluación del liderazgo que expliquen que componente subyace a éste y que le permita a los Comandantes y/o Jefes, una vez diagnosticada, mejorar su desempeño corporativo, potencializar los recursos humanos con que cada una de ellas cuenta, cohesionar al grupo y alinearlos en torno a un objetivo común.

El poco interés que se le da a éste tema, de amplio y efectivo desarrollo en naciones en crecimiento y corporaciones exitosas, resultó ser la motivación que me impulsó a estudiar y aplicar la metodología disponible a dependencias militares, como la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército.

De esta manera, el aporte teórico de la presente investigación resulta de la aplicación conjunta de diferentes herramientas metodológicas para el análisis del liderazgo militar, sobre la base de que esta representa un factor que contribuye a generar valor al trabajo, conjugar lo operativo con lo estratégico y manejar su adaptación externa e integración interna.

Si bien existen diversas teorías sobre liderazgo, el común denominador de todas ellas es el empleo de modelos de evaluación que se sustentan en las ciencias sociales, en cuyo campo muchos autores ubican a la Administración.

De esta manera, el diagnóstico del liderazgo en el Ejército y el modelo generado a partir de este abre una puerta para futuras evaluaciones de dependencias de la misma institución, así como otorga un elemento de juicio interesante para mejorar el actual sistema de valores que sustenta el liderazgo representativo de la institución.

Las conclusiones que se exponen en la investigación descubren un escenario no explorado anteriormente: El liderazgo organizacional o corporativo (que resulta al final un término redundante) de los Oficiales del Ejército como complemento de la gestión pública militar necesita ser medido adecuadamente.

Como se ha mencionado, al estudiar el liderazgo en la JEMGE y provocar evaluaciones futuras parecidas en otras dependencias del Ejército, se contribuye a generar un cúmulo de análisis de casos que ayuden finalmente a una investigación más amplia y completa de toda la institución castrense, que la alinee al objetivo de modernidad y fortalecimiento institucional.

El aporte práctico de la Tesis apunta a proponer estrategias que mejoren la gestión de los recursos humanos de los líderes militares del Ejército, enfocándose en la evaluación correcta del liderazgo de los Oficiales que se desempeñan en las diferentes dependencias que necesitan mejorar la capacidad de su personal en el cumplimiento de su misión.

El examen de los componentes del liderazgo en el Ejército, con el apoyo de un conjunto de herramientas, genera un ejercicio que es necesario repetir periódicamente en esta institución y resalta una necesidad manifiesta de incorporar criterios de gerenciamiento de recursos humanos complementarios a la gestión pública militar, por lo menos en el nivel evaluativo.

Estudios sobre el liderazgo organizacional resultan determinantes para la institución, dado el alto nivel de exigencia al que se le somete a su personal con la disposición de pocos recursos y la necesidad que cumplan con objetivos comunes. En efecto, lo que hace más relevante a la propuesta de modelo de

medición del liderazgo, es la particularidad de hacerlo bajo parámetros administrativos por primera vez en una institución militar que tiene una cultura organizacional jerarquizada pre-establecida desde su matriz (el Alto Mando del Ejército) y tradicionalmente estable.

El aporte para el país, se refleja en una contribución a la sociedad, en el entendido que descubre los componentes del liderazgo militar peruano y la necesidad de enfocarlo hacia resultados. Asimismo, contribuye a proporcionar al Sector Defensa elementos necesarios para comprender su problemática institucional desde la estructura cultural que se forja en sus dependencias.

La descripción de los elementos del liderazgo en los oficiales del Ejército, como se ha realizado en la JEMGE, mantenida y reglamentada desde décadas de existencias institucional, descubre los vacíos, fortalezas y debilidades de este elemento complementario de la gestión.

Finalmente, en esta misma línea, la formulación de ésta investigación pretende convertirse en un significativo aporte en el largo proceso de fortalecer el liderazgo que conduzca al cumplimiento de la misión institucional.

1.5. Alcances y limitaciones del estudio.

El tiempo promedio de investigación ha sido de 11 meses. Desde el 12 de febrero hasta el 12 de enero se realizó el trabajo de campo, que ha contado con un importante marco de referencia teórico sobre el liderazgo (componentes, teorías y estilos).

Por otro lado, al ser una entidad militar, imbuida en la cultura de la reserva, la disposición de información ha sido limitada. Para la obtención de información de primera fuente se ha empleado herramientas de evaluación del liderazgo, ligadas al campo de las ciencias sociales (encuestas, entrevista, etc).

De esta manera, la elección de la técnica de investigación, dado el interés de aplicación práctica, ha priorizado la presencia del método inductivo, como una de las formas más idóneas para un análisis desde adentro de la institución militar, que nos otorgue una mejor perspectiva de los supuestos que conforman el liderazgo en los oficiales.

1.6. Contenido de la Tesis.

La investigación se ha dividido en tres grandes áreas: (1) El marco teórico; es decir el planteamiento de los componentes del liderazgo, así como del modelo teórico elegido para su análisis. (2) La metodología empleada para realizar cuenta con una parte cuantitativa y otra cualitativa. (3) La descripción del modelo de medición del liderazgo en los oficiales.

CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este Capítulo se describe la metodología a emplear, indicando el tipo de fuentes a consultar; los procedimientos a seguir para obtener la propuesta de modelo de medición del liderazgo propuesto, así como la validación correspondiente.

2.1. Diseño Metodológico

En toda Tesis el diseño metodológico es la fase más importante del trabajo, pues determina cómo se va a realizar la investigación, las estrategias y procedimientos que servirán para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de la propuesta.

En este contexto, el método de investigación será mixto, cualitativo y cuantitativo. La parte cualitativa tiene como objetivo entender el fenómeno a estudiar, en este caso, el liderazgo en los oficiales del Ejército del Perú.

La parte cuantitativa tiene como objetivo conocer la realidad de una manera objetiva, dado que se recogen y analizan datos a través de conceptos variables. En este caso, se realizaron encuestas al personal de la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, así como a los oficiales del ejército que tienen vinculación con la evaluación del personal militar oficial.

En ese sentido, el desarrollo del trabajo de investigación está conformado por el proceso metodológico, las fuentes de información empleadas y los métodos aplicados para el análisis de los datos. Esto acercará más a la propuesta de modelo a una aplicación práctica-operativa en el escenario escogido.

El nivel de la investigación es descriptivo. Es descriptiva porque su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica; identificando para ello los

aspectos relevantes de la realidad. Este nivel descriptivo permite medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

2.2. Materiales

2.2.1. Población

El Ejército se compone básicamente de tres categorías:

- Los soldados son de servicio militar voluntario, y reciben este nombre, los ciudadanos a la hora de formar parte de esta institución, es el componente principal del Ejército.
- Los Técnicos y Suboficiales poseen una capacitación técnica.
- Los Oficiales inician su formación profesional como Cadetes, durante cinco años y luego se gradúan como Subteniente ó Alféreces hasta llegar al grado de General de División.

En nuestro estudio tomaremos como población a La Jefatura de Estado Mayor General del Ejército, los que reúne en su dirección a Oficiales, Técnicos y Suboficiales, en un total de 1,400 efectivos. Todos ellos realizan sus actividades en las instalaciones del Cuartel General del Ejército, ubicado en el distrito de San Borja (Lima).

2.2.2. Muestra

La muestra está conformada por 137 efectivos militares que laboran en la JEMGE, de los cuales 61 son Oficiales (entre Capitanes, Mayores, Tenientes Coroneles, Coroneles) y 76 son Técnicos y Suboficiales, seleccionados de la población, que nos permitirá obtener un análisis de la problemática. Se utilizó la técnica Probabilística – Muestreo Aleatorio Correlacional con Población Finita.

$$n = \frac{Z_2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e_2 (N-1) + Z_2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población = 1400

Z = Unidades de desviación estándar a un nivel de confianza de 95% = 1,96.

P = Proporción de aceptación, se asume = 0.5

q = Proporción de rechazo = 1 – p = 0.5

e = Error máximo permitido es 0.05

Solución:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1400)}{(0.05)^2(1400-1)+(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (1400)}{(0.05)^2(1400-1)+(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \quad \quad \mathbf{302}$$

n= El tamaño de la muestra se ajustará a la población 250

$$n = \frac{No}{1 + \frac{No}{n}}$$
$$n = \frac{302}{1 + (302/250)}$$
$$n = \mathbf{137}$$

2.2.3. Marco de muestreo

Registro de la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército del Perú.

2.2.4. Unidad de análisis

Nuestra unidad de análisis estará conformada por los Oficiales, Técnicos y Suboficiales.

2.3. Proceso metodológico de Investigación

El proceso de investigación se sustenta en cuatro partes fundamentales:

1. El diseño de investigación, en donde se realiza la revisión de literatura sobre el tratamiento del tema del liderazgo en las Fuerzas Armadas, con especial énfasis en el Ejército.
2. La fase cualitativa en donde se realiza las entrevistas al personal de oficiales previamente identificado.
3. La fase cuantitativa en donde se desarrollan las encuestas a oficiales de la JEMGE.
4. La propuesta final de modelo de medición del liderazgo. Sometido estas premisas al análisis entrega como conclusión un modelo de aplicación práctica y con proyección sostenible.

En la siguiente tabla, se muestran las fases que se han seguido en la investigación:

Tabla 2.3: Fases del proceso de investigación

Diseño metodológico	Fase cualitativa	Fase cuantitativa	Propuesta
1. Revisión de literatura (marco teórico).	4. Formulación de la guía de entrevistas para oficiales	6. Formulación del instrumento cuantitativo enfocado al personal.	9. Diagnóstico del liderazgo en el Ejército.
2. Revisión de la Normatividad y disposiciones vigentes.	5. Desarrollo de las entrevistas a oficiales del Ejército.	7. Análisis de fuentes secundarias sobre la gestión de liderazgo en organizaciones.	10. Elaboración de la propuesta final
3. Definición de los métodos de recolección de datos		8. Análisis estadístico (descriptivo y correlativo) de los datos del Ejército.	

Fuente: Elaboración propia

En la primera parte se inicia con la revisión de literatura sobre liderazgo en términos corporativos y la gestión del mismo en las Fuerzas Armadas, con especial énfasis en los “Ejércitos de Tierra”.

La segunda parte (fase cualitativa) se inicia con la formulación de la guía de entrevistas para el Ejército, posteriormente, se realizan las entrevistas a los oficiales que ha tenido experiencia en la evaluación del personal.

La tercera parte (fase cuantitativa) se realiza la formulación del instrumento cuantitativo al Ejército para luego realizar el análisis estadístico de los datos. Adicionalmente, se establece el perfil del líder en el Ejército, desde la perspectiva de algunos teóricos. Para ello, se ha realizado una búsqueda de información en la base de datos de entidades castrenses públicas que investigan el liderazgo militar.

Finalmente, se realizará un diagnóstico del manejo y medición del liderazgo en el Ejército, lo cual servirá como base para desarrollar la propuesta de modelo de medición de éste. La propuesta también tendrá como base la revisión del marco teórico y los resultados de los datos cualitativos y cuantitativos.

2.3.1. Fuentes de información primaria

Las fuentes a emplear para la recolección de información primaria son las entrevistas y encuestas, las mismas que se han aplicado al público objeto de estudio, conjuntamente con aquellas personas que representan a otras dependencias de la institución castrense.

En efecto, el procedimiento para la recolección de datos cualitativos fue el siguiente: primero, se formuló una guía de entrevista para los Oficiales del Ejército de la JEMGE con la finalidad de determinar la percepción del liderazgo y el grado de importancia que se le da.

Luego, se desarrollaron las entrevistas a Oficiales del ejército que ocupan cargos relacionados a la administración de recursos humanos. Cabe destacar que la duración de la entrevista en promedio fue de 30 minutos. Asimismo, en el anexo 4 se muestra la guía de entrevista para Oficiales de la JEMGE.

Para la recolección de datos cuantitativos se confeccionaron las encuestas tanto para los Oficiales (13 preguntas), para personal vinculado con la formación del Oficial

como para el personal militar de Técnicos y Suboficiales, basados en la escala Likert. Segundo, se solicitó autorización al Jefe de Estado Mayor General del Ejército.

En tercer lugar, se procedió a tomar las encuestas en los lugares indicados, explicándoles la finalidad de las mismas y otorgándoles un plazo adecuado para su llenado. Cuarto, se procedió a recoger dichas encuestas y a vaciar los resultados en la matriz que para tal efecto se tuvo preparada.

El lugar donde se realizaron dichas entrevistas fueron las instalaciones de la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército.

En el anexo 1, se muestra el instrumento de las encuestas para Oficiales. Luego en el anexo 2, se muestra el instrumento para las encuestas del personal de Sub Oficiales que prestan servicios en el Estado Mayor General del Ejército. También en el anexo 3, se muestra la evolución de los informes de eficiencia de oficiales en los últimos 30 años.

2.3.2. Fuentes de Información Secundaria

En esta parte se ha recogido investigaciones sobre el tema de liderazgo, así como el estudio de casos de estas. Éstas se encuentran recogidas en revistas especializadas, libros, disposiciones del Ministerio de Defensa, Normas Legales, artículos periodísticos, entre otros.

2.4. Procesamiento y análisis de datos

Para análisis de datos se utilizará cuadros y gráficos, para el procesamiento de información se usará el programa Microsoft Office Excel 2010, y finalmente para la presentación de la información se usará el programa Microsoft Office Word y PowerPoint 2010.

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO: LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO MILITAR

3.1. Definición de liderazgo

En términos generales, liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia. Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Un buen número de autores "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas".

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como el "ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión".

Se dice que existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del grupo. El liderazgo implica que haya una persona (líder) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia.

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, así podemos definirlo por ejemplo, como la influencia, es decir el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Su estudio ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas tales como la historia, la teoría psico-dinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología.

No existe hasta el momento una definición específica y ampliamente aceptada respecto del liderazgo. Algunos investigadores afirman que dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición unívoca del mismo (Antonakis, Ciancolo & Sternberg, 2004).

Lord & Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros.

Chiavenato (2000), destaca que el liderazgo: *“es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (p. 137).

Por su parte, Certo (1998) indica que el liderazgo consiste en hacer las cosas que se realicen a través de las personas (p.53). Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la mayoría de los investigadores y la ausencia de teorías abarcadas que integren los diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

Para Davis y Newstrom (1998) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente. El liderazgo según el autor mantiene su condición tradicional y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad (p.99).

De allí que el liderazgo puede definirse como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades y conocimiento.

Las definiciones antes citadas presentan diferencias, pero comparten las siguientes características comunes:

- El liderazgo es un proceso: no se trata de un rasgo que reside en la figura del líder. El líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es un proceso estático ni lineal. No es una acción directa que va desde el líder hacia los demás, sino que ocurre una interacción permanente en una situación entre una persona y sus seguidores.
- El liderazgo es influencia sobre los demás: esta es una condición exclusiva del liderazgo. Sin influencia sobre un grupo de personas, no existe liderazgo. El líder capta adeptos y éstos confían en él para seguirlo.
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal: no es un fenómeno individual, sino que el proceso de liderar ocurre dentro de grupos humanos; por lo tanto es un fenómeno social. La acción del líder consiste en influenciar a los otros para alcanzar objetivos comunes en el grupo.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas: el liderazgo no ocurre en el vacío, sino que el líder fija objetivos o metas comunes y la relación entre el líder y su seguidor en relación con metas específicas.

3.2. Estilos de liderazgo

3.2.1. Modelo de Cyril Levicki

Básicamente para diferentes autores existen tres tipos o estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal. Asimismo, el tratadista Cyril Levicki, en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder, que a continuación resumimos:

- *Líder carismático:* Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- *Líderes de inteligencia superior:* su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente calificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.
- *Líder autocrático:* Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.
- *Líder pastor:* Es muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.
- *General en jefe o general del ejército:* llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganarán las batallas.

- *Líderes de la realeza:* tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva. Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.
- *Líder natural:* Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

3.2.2. Clasificación de Liderazgo según Lydia Arbaiza

Modelo	Autor	Año	Resumen	Comentario
Modelos Tradicionales 1. Modelo de los rasgos	R. M. Stogdill	1948	El liderazgo es algo innato. Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.	No existe evidencia científica que certifique una correlación entre los rasgos y el liderazgo. Esta teoría, estudia el liderazgo sin considerar el momento y la situación en que se produce.
2. Modelo Conductual: (1940-1950) 2.1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	Universidad Estatal de Ohio	Fines 1940	Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: la consideración y la estructura inicial.	Calificaciones altas en consideración y estructura de inicio, tienden a conseguir en sus empleados un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.
2.2. Estudios de la Universidad de Michigan	Universidad de Michigan	1947	Identifican dos comportamientos diferentes de los líderes; Los orientados a los empleados y los orientados a la producción.	Favorece mucho a los líderes que se orientan al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

2.3. Estudios de la Rejilla Gerencial	R. Blake y Mouton	1950	Matriz de 9 x 9 que considera dos estilos: Interés por las personas e interés por la producción.	Existe poca evidencia para apoyar que el 9.9 es el estilo más eficiente en todas las situaciones.
2.4. Estudios de Escandinavia	Investigadores de Suecia y Finlandia	1960	Plantean al líder orientado al desarrollo. Valoran la experimentación, las nuevas ideas.	Estos líderes tienen subordinados más satisfechos y los mismos subordinados los catalogan como líderes más eficientes.
Modelos Situacionales: (1960-1990) 1. Modelo de Fiedler	F, Fiedler	1967	Se identifican 3 situaciones de contingencia que definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: la relación entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder.	Este modelo no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.
2. Modelo Situacional Hersey y Blanchard	Hersey y Blanchard	1969	Teoría que se enfoca en [os seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, el cual, según los autores, depende de la madurez de los seguidores.	Este modelo no tiene un respaldo de investigaciones científicas que lo avalen y la disposición del seguidor, que va de inmaduro a maduro, no queda muy clara.
3. Teoría del Intercambio entre Líder y Miembros (ILM)	R. C. Liden	1971	Señala que por las presiones del tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que forman su camarilla y son objeto de especial atención. Los demás están en la periferia.	La teoría ILM ha servido de apoyo ya que los líderes hacen distinciones entre sus seguidores. Los que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones mayores de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción que el resto que está en la periferia.
4. Teoría Trayectoria a la Meta	R. House	1971	Postula que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las de la organización	Esta teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o si es congruente con las características del empleado.
5. Modelo de Liderazgo de Vroom-Jago	V. Vroom y A. Jago	1973	Plantea que los líderes deben evaluar la situación primero y luego decidir cómo comportarse. Además, plantea cinco estilos esenciales de liderazgo: estilo de decisión, estilo de conducta individual,	Los subordinados tienen fuertes deseos de participar en la toma de decisiones que van a afectar su trabajo. En el caso de que no participen, es probable que se frustren y ya no sientan compromiso

			estilo de consulta a su equipo, estilo de facilitador y estilo de delegación.	de con la dedición.
Modelos Emergentes: (1990-actual) 1. Liderazgo Transaccional	Hoilander	1990	Los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.	El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.
2. Liderazgo Carismático	M.Weber	1955	El liderazgo que descansa sobre una dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona.	El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política o en la religión.
3. Liderazgo Transformacional	Bass	1985	El auténtico liderazgo transformacional tiene una base moral. Existen tres maneras para transformar a los seguidores: aumentar la consciencia de concentrarse en las metas y activar las necesidades de mayor orden.	El liderazgo transformacional cambia la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.
4. Liderazgo Estratégico	Handsombe y Norman	1992	Este liderazgo es considerado como la evolución del liderazgo carismático y transformacional. Este modelo se basa en la idea de cambio y la preparación de la organización para el futuro.	La situación de complejidad en las organizaciones, exigirá que los líderes estén preparados para aportar nuevas cuestiones estratégicas emergentes.

Fuente: Arbaiza, L (2010) Comportamiento organizacional: bases y fundamentos.

3.2.3. Criterios de clasificación del liderazgo

También se suele clasificar a los liderazgos según algunos criterios determinados como los siguientes (David Manchola, 2008):

Según la relación entre el líder y los seguidores:

- Liderazgo dictador: se refiere a la fuerza de sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables,

permitiéndoles ser independientes. Le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás, acosta de todos y todo.

- Liderazgo autocrático: el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.
- Liderazgo paternalista: tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- Liderazgo liberal: el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, espiritual, compasivo y generoso. Sólo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- Liderazgo lateral: se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- Liderazgo en el trabajo: en los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud. La primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, porque los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos. Entre las actitudes más solicitadas y requeridas está la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual.

3.2.4. Modelo de Soriano Gómez

Existe, asimismo otro tipo de clasificación para el tema de liderazgo. Uno de ellos es el que plantea Soriano Gómez (2011) y su Clasificación del liderazgo por categorías de Bass:

- Liderazgo como eje de los procesos grupales: por la posición especial que ocupa, el líder determina la estructura, atmósfera, objetivos, ideología y actividades del grupo. Para comprender el liderazgo, por tanto, se analizan cuáles son esos rasgos diferenciales del líder.
- Liderazgo como producto de la personalidad del líder y sus efectos sobre los seguidores: el líder posee cualidades que lo diferencian de los seguidores y por ello, está más capacitado para actuar como tal y ejercer influencia. Para

comprender el liderazgo, por tanto, se analizan cuáles son esos rasgos diferenciales del líder.

- Liderazgo como arte de inducir sumisión: el líder ejerce influencia con el fin de moldear el grupo a su voluntad, sin considerar los derechos, deseos o necesidades de sus miembros ni las normas grupales (tiene que ver con el liderazgo de tipo autoritario). Para comprender el liderazgo, por tanto, se analizan los objetivos y deseos del líder.
- Liderazgo como ejercicio de influencia: el líder, dentro de un contexto de influencia mutua con los miembros del grupo, es la persona con más influencia en el establecimiento y logro de objetivos. Para comprender el liderazgo, por tanto, se analiza el proceso de influencia interpersonal.
- Liderazgo como un acto o conducta: el líder dirige y coordina el trabajo de los miembros del grupo por medio de diferentes conductas. Para comprender el liderazgo, por tanto, se analizan los comportamientos del líder.
- Liderazgo como forma de persuasión: el líder ejerce influencia en sus seguidores persuadiéndoles por medio de argumentos. Para comprender el liderazgo, por tanto, se analizan las características y contenidos del proceso de persuasión.
- Liderazgo como una relación de poder: el líder ejerce una influencia en los seguidores basándose en su mayor poder. Para comprender el liderazgo, por tanto, se analiza el tipo de poder que se dispone o puede ejercer el líder sobre sus seguidores y sus efectos.
- Liderazgo como instrumento para alcanzar los objetivos del grupo: el líder genera una visión sobre los objetivos que ha de alcanzar el grupo, determina los pasos que éste debe seguir y motiva a los seguidores para que lo hagan, teniendo en cuenta las necesidades de éstos. Para comprender el liderazgo, por tanto, hay que analizar la adecuación, oportunidad, posibilidad de ocurrencia, alcance y consecuencia para el grupo de tales procesos.
- Liderazgo como proceso de interacción: el líder surge como consecuencia de las interacciones que se producen en el grupo y el reconocimiento, como tal, que le proporcionan los demás miembros del grupo por considerar que es la persona que puede ser de mayor utilidad para el grupo en el logro de sus objetivos. Para comprender el liderazgo, por tanto, hay que analizar los factores de la interacción,

los comportamientos que convierten a una persona en líder y las expectativas de los miembros del grupo.

- Liderazgo como rol diferenciado: el líder es un rol diferenciado dentro del grupo; los demás miembros esperan de la persona que lo ocupa unos comportamientos acordes con este rol (sobre todo, aquellos que faciliten el logro de los objetivos del grupo). Para comprender el liderazgo, por tanto, se analizan los conceptos claves de los roles grupales (conducta de rol, expectativas de rol, etc).
- Liderazgo como iniciación de estructura: el líder pone en marcha un proceso que origina y mantiene la estructura de roles, el patrón de relaciones de rol en el grupo. Para comprender el liderazgo, por tanto, hay que analizar las variables que generan y mantienen las estructuras de roles en los grupos.

3.3. Teorías sobre el liderazgo

Gran parte de las escuelas concuerdan que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicada a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

La complejidad a la hora de definir el liderazgo para abarcarlo en su totalidad, hace que hayan ido surgiendo diferentes enfoques y modelos con el fin de acercarse al fenómeno.

3.3.1. Teoría de la personalidad de los rasgos

Según Bass (1990), algunos rasgos asociados con el liderazgo son: (a) Empuje y ambición, (b) Deseo de dirigir e influir en los demás, (c) Confianza personal, (d) Inteligencia y (e) Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad.

Esta teoría ha tenido un auge muy importante en el periodo comprendido entre los años 1920 y 1950. Ha tenido, así mismo, un resurgimiento a partir de la década del 90' hasta la actualidad tras un periodo de casi total inactividad. Se enmarca dentro de

las denominadas *teorías del gran hombre* que sugieren que ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en diferencias individuales entre las personas. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo pero no indica si el líder será exitoso o no. Sin embargo se proponen algunos rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía y tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

Las dos primeras características (altos niveles de energía y tolerancia al estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder. La integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Uno de los principales motivos por los cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la enorme variedad de resultados hallados lo cual dificultó notablemente la posible síntesis y evaluación específica de cada uno de los rasgos con vistas a la identificación de los líderes potenciales.

3.3.2. Teoría basada en el comportamiento o conductual

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960. Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos estudios fue la de Ohio State University, allí se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:

- **Iniciación de estructura:** son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos como el de organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones.
- **Consideración:** son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976).

La ausencia de estudios sobre este aspecto constituyó una de las grandes falacias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de las conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos (Yukl, 1992).

Para algunos autores esta teoría se subdivide en dos propuestas de liderazgos.

Teoría X: Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quién es el jefe.

Teoría Y: Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas.

3.3.3. Teorías situacionales

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se basan en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas (Antonio Ares, 2002). Algunas de las teorías situacionales son:

- Teoría de la contingencia o modelo de Fiedler (1967, 1978). Fiedler fue el primero que propuso relaciones de contingencia en el liderazgo. Considera que el agente es el líder (variable independiente) y su influencia depende de elementos situacionales (agentes moduladores). Asimismo sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo, entre ellas: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder
- Teoría de las metas o modelo de Evans y House (1971). Sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos, es decir que el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los objetivos, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar la ruta que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.
- Teoría de los sustitutos del liderazgo o modelo de Kerr y Jemier (1978). Postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que en algunas situaciones el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.
- Teoría de la decisión normativa o modelo de Vroom y Yetton (1973). Tiene por objeto determinar el grado en que los subordinados deben participar en la toma de decisiones ya que un grado adecuado de participación motivaría a los subordinados a aceptar la decisión tomada y ésta sería de calidad, es decir, ayudaría a la resolución del problema planteado. Este modelo es normativo porque se rige por una serie de reglas que sirven para proteger la calidad y la aceptación de la decisión.
- Teoría de los recursos cognitivos, Fiedler & García (1987) examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.
- Modelo de Hersey y Blanchard. En este modelo la variable madurez es la que define la situación entre el líder y los subordinados. El concepto de madurez es

entendido como la habilidad y conocimiento técnico para hacer el trabajo como el sentimiento de autoconfianza del empleado. Se señala que los subordinados pueden conseguir cuatro grados de madurez:

M1: Los subordinados son incapaces y no están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

M2: Los subordinados son incapaces y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

M3: Los subordinados son capaces y no están dispuestos a dirigir su propio comportamiento.

M4: Los subordinados son capaces y están dispuestos a asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

De acuerdo a los grados de madurez se adecúa cada uno a un estilo de líder para cada situación:

- En M1, el estilo de líder más adecuado es comunicar.
- En M2, el estilo de líder más adecuado es vender.
- En M3, el estilo de líder más adecuado es participar y
- En M4, el estilo de líder más adecuado es el de delegar.

3.3.4. Enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985) quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House.

Este enfoque incorpora la función inspiradora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus colaboradores.

El proceso transformado puede realizarse a través de la transmisión de una visión a los colaboradores y consiguiendo que los seguidores trasciendan sus propios intereses

personales en aras de metas superiores. Para lograr ello, el líder transformador posee tres elementos esenciales:

Carisma: se afirma que una persona tiene carisma cuando tiene confianza en sí misma, posee determinación, conoce a los hombres, maneja el lenguaje, sabe despertar el orgullo de los subordinados en sí mismos y está libre de conflictos internos.

La consideración individualizada: cuando hay un interés por el subordinado, por su desarrollo personal y profesional. Se manifiesta en expresiones de elogio, contacto estrecho y personal con el subordinado.

El estímulo intelectual; el líder transformador es intelectualmente brillante y competente, y tiene mucho de visionario.

3.4. Evaluación

3.4.1. Los métodos de investigación

Lupano Perugini; Castro Solano (2007) Para poder evaluar el liderazgo es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Existen dos grandes tipos de metodología en investigación: los métodos cuantitativos y los cualitativos. Los primeros implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico; apuntan a lograr la máxima sistematización posible y se basan en la objetividad, la replicabilidad y la generalización.

En cambio los métodos cualitativos intentan aprehender el fenómeno bajo estudio de manera holística y compleja. Privilegian la captación del mismo en el contexto natural en el que ocurre, el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles. El estudio del liderazgo ha sido llevado a cabo, casi enteramente, a partir de métodos cuantitativos, sin embargo dado el carácter contextual y complejo de dicho fenómeno resulta necesaria la complementación con métodos cualitativos. Algunos métodos que contienen los estudios cuantitativos son:

- *Experimentales*: consisten en la manipulación deliberada de una o más variables y el análisis de las consecuencias que dicha manipulación genera sobre el fenómeno en estudio. Los resultados de estas investigaciones suelen ser cuestionados, se duda de la generalización de los mismos ya que acostumbran ser obtenidos en ámbitos artificiales (laboratorios) no comparables con el contexto real en el que el fenómeno suele darse. Para el estudio del liderazgo son comunes aquellos estudios que evalúan la eficacia de algún programa de entrenamiento de líderes en empresas o en otros contextos (Castro Solano & Nader & Casullo 2004).

- *No experimentales*: en estos no existe manipulación de variables. Se estudian los fenómenos en su contexto natural. Estudios de campo, que apuntan a identificar y estudiar las asociaciones que pueden darse entre diferentes variables; por ejemplo la interrelación posible entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y grupos en las situaciones tal cual suceden.

3.4.2. Técnicas de levantamiento de información

Técnicas de encuestas, que viene a ser la metodología más empleada en el estudio del liderazgo, dentro de ella existen diferentes formatos para la recolección de los datos:

- a) *Cuestionarios*, inventarios, escalas: son las técnicas que mayormente se han empleado en la evaluación del liderazgo. Consisten en instrumentos cuyos ítems son verbales (frases) cuyas opciones de respuesta suelen estar predeterminadas. Se las suele preferir por su bajo costo, su rápida aplicación, por su validez y confiabilidad comprobada, y porque sus resultados pueden ser analizados mediante análisis estadísticos precisos.

De todos modos a pesar de las ventajas enunciadas, también presentan ciertas limitaciones. Por lo general las críticas tienden a recaer en el hecho de que estas técnicas suelen hacer foco en solo algunas de las dimensiones del fenómeno y descuidar por lo general las variables contextuales (Yukl, 2002). Otra crítica que se les hace es que las respuestas pueden estar influidas por el principio de deseabilidad social, es decir una tendencia a contestar de acuerdo a lo que resulta socialmente esperable.

b) *Escenarios simulados*: muchas organizaciones suelen emplear esta técnica para la selección de su personal. La ventaja que presentan es que consisten en la presentación de escenarios simulados que suelen reflejar las tareas concretas que una persona tiene que hacer en una situación real. La desventaja es que resultan costosas y requiere demasiado tiempo su aplicación.

En las investigaciones sobre el liderazgo casi no se ha empleado metodología de tipo cualitativo, sin embargo es necesario detallar cuáles son las técnicas cualitativas de las cuales se suele hacer uso, entre ellas:

➤ *Entrevista*: se prefieren entrevistas libres no estructuradas de manera tal que se pueda recolectar gran cantidad de información. Una de las dificultades que presenta es la distorsión en las respuestas que puede darse de parte de quienes responden y que, por ende, no reflejan la realidad. También se suele cuestionar la forma en que los datos son interpretados por parte del entrevistador.

➤ *Observación*: a pesar de presentar la ventaja de examinar el fenómeno en contexto en el que ocurre, no resulta suficiente para el estudio de liderazgo. Las críticas apuntan al hecho de que los sujetos pueden comportarse de acuerdo a lo que es socialmente esperable cuando tienen conocimientos de que están siendo observados. Inclusive, al igual que el caso de las entrevistas, se suele cuestionar la neutralidad de la observación en tanto interviene la subjetividad de quien observa. Este método se solía utilizar por ejemplo para ver qué es lo que diferenciaba a los líderes eficaces de los menos eficaces a partir de conductas observables concretas.

➤ *Etnografía*: es un modo de recolección de datos que emplea una gran variedad de técnicas, en particular de observaciones prolongadas en el tiempo y entrevistas. Consiste en el seguimiento de ciertos grupos durante un determinado periodo. las limitaciones que presenta esta técnica son el excesivo costo y tiempo que implica su aplicación, además de la dudosa generalización de los resultados a otros grupos distintos de los evaluados. Para Castro Solano, un ejemplo de esta metodología consiste en los que se conoce como *shadowing* que es una técnica que consiste en vivir diariamente a los líderes para ver que hacen, como son y cómo interactúan con los otros, de modo que la observación se efectúe en su contexto natural (2005, pp 29-45).

Evaluar el liderazgo no es un trabajo simple. Surge la necesidad de abordar el fenómeno desde una perspectiva integradora superando la tendencia a la fragmentación que han presentado las diferentes líneas de investigación que estudiaron a los líderes.

El liderazgo es un constructo complejo, por tanto su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo. Estas pueden ser conductuales, cognitivas o de personalidad. Al respecto Castro Solano (2005) plantea establecer la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse.

Asimismo es importante la elección de una metodología adecuada para llevar a cabo todo trabajo de investigación sobre liderazgo.

3.5. El liderazgo organizacional

3.5.1. Concepto

El liderazgo organizacional por Terry (1991) como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar objetivos deseados por el líder y/o el grupo (p.408)

Al respecto, Bayón (1998) conceptualiza el liderazgo organizacional de ciertas personas para influir en otras, teniendo el líder capacidad de poder, comprensión de las personas, inspirar a sus seguidores y crear un ambiente propicio. (p.191)

De acuerdo a lo anteriormente señalado, el liderazgo organizacional vendría a ser la habilidad que posee una persona para influenciar directamente en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros individuos, es decir implica influir e interactuar con la gente para realizar y lograr los objetivos trazados dentro de la organización.

3.5.2. Componentes

Para Reyes Pérez (2004), los líderes prevén el futuro: inspiran a los miembros de las organizaciones y trazan la ruta que ésta seguirá. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

1. La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
2. La capacidad para comprender que los seres humanos tiene diferentes momentos y situaciones.
3. La capacidad para inspirar a los demás.
4. La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

En el *primer componente* del liderazgo la principal variable es el poder, es decir la naturaleza del poder y las diferencias entre el poder y autoridad.

El *segundo componente* del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos: Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer la teoría de las motivaciones, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones.

Un administrador u otro líder en conocimientos al menos del estado prevaleciente de la teoría de las motivaciones y de los elementos de la motivación se hallan más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humana y, por ende, en mejores

condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan respuestas deseadas.

El *tercer componente* del liderazgo se refiere a la rara capacidad para que los subordinados empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene de quien encabeza a los grupos.

Habrá quien argumenta que una devoción no es completamente desinteresada pues a quienes enfrentan una catástrofe les conviene seguir a un individuo en el que ha depositado su confianza.

El *cuarto componente* del liderazgo tiene que ver con el estilo de líder y el ambiente que este genera, la intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de la recompensa y de la tarea por desarrollar así como de los factores presentes en las condiciones específicas, pero también del ambiente organizacional.

3.6. Estilos de liderazgo

3.6.1. La tipología de Mancilla & Torres

Para Mancilla & Torres (2012) existen cuatro estilos de liderazgo, entre ellos:

1. Estilo de liderazgo autocrático.- Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2. Estilo de liderazgo democrático.- A pesar que es el líder el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar actividades. Los miembros del equipo sienten el control de su propio destino, así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, éste abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o productividad.
3. Estilo de liderazgo Laissez-Faire.- Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.
4. Estilo de liderazgo carismático.- Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

3.7. Factores

Dentro de los factores cabe destacar lo siguiente:

3.7.1. Factores críticos de liderazgo

- Recursos (R1).- Son aquello que la gente aporta, es decir conocimientos, capacidades, habilidades y motivaciones de que dispone para emplear los recursos

técnicos y financieros. Los recursos no humanos o indirectos resultan inútiles a menos que la gente sepa emplearlos.

- Relaciones (R2).-son las interacciones entre la gente. Muestra el grado de compromiso individual y de equipo ya sea entre co-trabajadores de una misma área como entre diferentes departamentos, y en la interacción con clientes y proveedores.
- Resultados (R3).-Son el producto de la interacción de los miembros materializados en los objetivos alcanzados incluye la productividad y las utilidades, la creatividad y la innovación, las ventas y el servicio, la satisfacción y el desarrollo de la gente.
- Reflexión (R4).-Permite ver la discrepancia entre la forma como nos comportamos y la manera en que nos gustaría hacerlo. Incluye la introspección íntima, la retroalimentación informal que recibimos de otros en el proceso más formal de la crítica.

3.7.2. Factores condicionantes del liderazgo

El estudio del liderazgo resulta un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad. Debemos considerar los siguientes factores condicionantes:

- Cultura organizacional: El "clima" existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción
- Estructura organizacional: La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.
- Estilo personal: La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.
- Requerimientos situacionales
- Identificación de los grupos laborales existentes: Integrados / Desintegrados, Aislados Clanes / Pandillas
- Definición de funciones, actividades y responsabilidades. Normas, políticas y procedimientos claros:
- Información proporcionada a los empleados (Reglamentos internos, Manuales de Orientación, Sistemas de Reuniones, etc.).

Asimismo es importante tomar en cuenta que en el proceso de liderazgo las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. El administrador debe reconocer que en la empresa existe un sistema social. Es el sistema social trasladado de la sociedad en general a la empresa.

Para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas, y capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Una vez que haya aprendido todo acerca de la conducta humana, puede orientar el rumbo del liderazgo mediante el incentivo y la motivación. Para obtener una acción eficaz del subordinado, el administrador no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, y por el contrario debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad superior.

El administrador nada realiza por sí mismo, pues ejecuta su acto sólo mediante la administración o la coordinación de los actos ajenos, se ve presionado entre el deseo de complacer a sus superiores y pares, y el de complacer a sus subordinados. Si posee percepción social y comprensión de la conducta humana, hará mucho por dejar satisfechos a ambos grupos. Supone que todas las personas tienen las mismas motivaciones e idénticos intereses que él.

Para tener éxito, el liderazgo debe ser capaz de comprender el comportamiento humano, la jerarquía de necesidades y los problemas de la percepción social. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano. La percepción fundada en la comprensión del comportamiento es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

La comprensión de la jerarquía de necesidades humanas conduce al ejercicio eficaz del liderazgo. El líder debe motivar al adepto que forma parte de su equipo, con el fin de que contribuya a la realización de la tarea. La motivación exige que el líder contemple tres entidades distintas en la organización: a. El individuo; b. El grupo; c. El individuo que sufre la influencia del grupo.

Es posible que el individuo sólo desee el reconocimiento de los miembros de su grupo, y que rechace aquella que le brinde el líder. Es importante conocer las formas particulares de reconocimiento existentes en la sociedad, y sobre todo en la empresa.

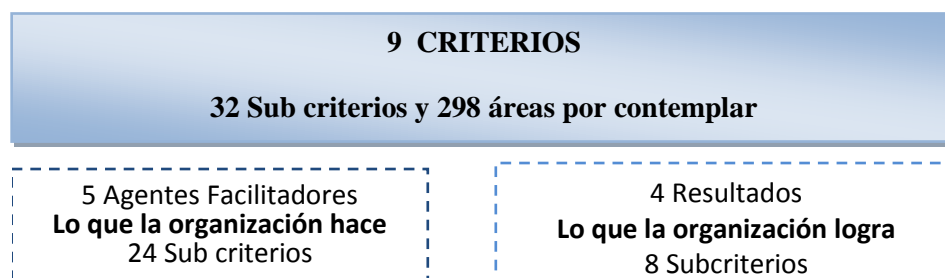
3.8. Modelo de Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).

El Modelo EFQM¹ de Excelencia es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora.

3.8.1. Los componentes del modelo

El Modelo de Excelencia EFQM es un marco no-preceptivo basado en nueve criterios, cinco de estos son “Facilitadores” y cuatro son “Resultados”.

Figura 1. Criterios y sub criterios del Modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia.

3.8.1.a. Los criterios Agentes- Facilitadores

Definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los colaboradores y recursos, y los procesos.

Criterio 1: Liderazgo

Como líderes, desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

▪ *Sub criterios*

- 1a- Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de Excelencia.
- 1b- Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- 1c- Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- 1d- Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.
- 1e- Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes.

Criterio 2: Política y Estrategia

Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.

▪ *Sub criterios*

- 2a- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son fundamento de la política y estrategia.

- 2b- La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia.
- 2c- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia
- 2d- Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave.

Criterio 3: Personas

Se refiere a la manera en cómo se gestiona, desarrolla y aprovecha la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto; y como se planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- *Sub criterios*

- 3a- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- 3b- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- 3c- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- 3d- Existencia de un diálogo entre las personas de la organización.
- 3e- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Criterio 4: Alianzas y Recursos

Está referido a como planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- *Sub criterios*

- 4a- Gestión de las alianzas externas.
- 4b- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- 4c- Gestión de los edificios, equipos y materiales.

4d- Gestión de la tecnología.

4e- Gestión de la información y del conocimiento.

Criterio 5: Procesos

Estudia como diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

▪ *Sub criterios*

5a- Diseño y gestión sistemática de los procesos.

5b- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés generando cada vez mayor valor.

5c- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5d- Producción, distribución y servicio de atención de los productos y servicios.

5e- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

3.8.1.b. Los criterios de los resultados

Los criterios del bloque de los resultados tienen como finalidad conocer lo que ha conseguido la organización.

Criterio 6: Resultados en los clientes

Conocer que logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

6a- Medidas de Percepción.- Se refiere a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones.

- 6b- Indicadores de rendimiento.- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Criterio 7: Resultados

Conoce que logros está alcanzando la organización en relaciones con las personas que la integran.

- 7a- Medidas de percepción.- Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la conforman e integran y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones de rendimiento estructuradas.

- 7b- Indicadores de rendimiento.- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Criterio 8: Resultados en la Sociedad

Mide que logros está alcanzando la organización en la sociedad.

- 8a- Medidas de percepción.- Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad, y se obtienen, por ejemplo, mediante encuestas, informes, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades gubernamentales.

- 8b- Indicadores de rendimiento.- Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Criterio 9: Resultados Clave

Mide que logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

- 9a- Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.- Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y,

dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a resultados económicos-financieros y resultados no económicos.

9b- Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.- Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

3.8.2. Examen del factor de liderazgo

3.8.2.a. Liderazgo y constancia de objetivos:

Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización. Cómo se pone en práctica este concepto: Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores.

Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento.

Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función del entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

Asimismo, el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y más personas que la integran alcanzar la excelencia. Dentro de sus beneficios más significativos se encuentran: (i) Alcanzar un máximo nivel de compromiso y

efectividad de las personas; (ii) Clara sensación de liderazgo; (iii) Respeto a la fuerza del mercado; (iv) Alienación y despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático.

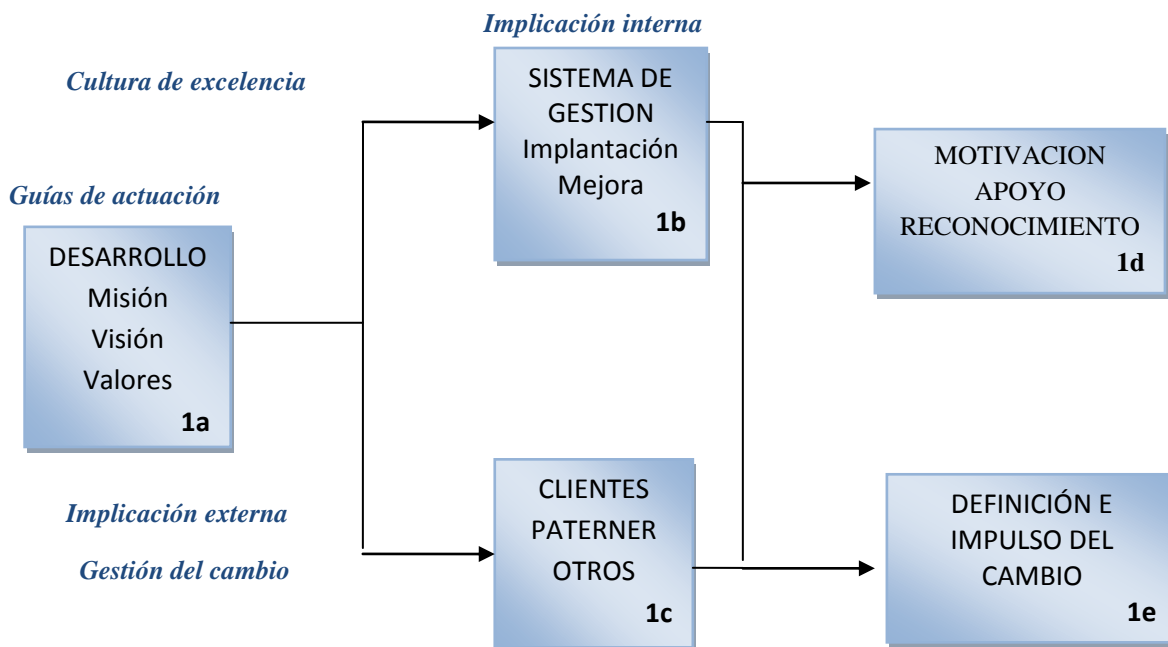
Por lo tanto las Organizaciones Excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Evalúa como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión, visión, y desarrollan los valores necesarios para alcanzar las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

3.8.2.a. Sub-criterios de liderazgo

El criterio del Liderazgo cuenta con cinco Sub criterios² que deben ser abordados:

Tabla 3.2.a. Criterios de liderazgo



Fuente: Narvarte. C (2007) Criterio del Liderazgo. Adaptado de “Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia”, (p. 23)

²Ver: Narvarte. C (2007) Criterio del Liderazgo. Adaptado de “Autoevaluación con el Modelo EFQM de Excelencia”

Sub criterio 1a: Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

¿Qué dice el modelo EFQM?

- Desarrollar la misión y visión de la organización.
- Desarrollar, como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la efectividad de su propio liderazgo.
- Implicarse activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados y la creatividad e innovación, por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.
- Definir y revisar sistemáticamente la misión, visión y valores de la organización.
- Definir los códigos éticos de la organización.
- Definir procesos de identificación y análisis de mejoras.
- Implicarse en la mejora, participar.
- Formarse y mejorar como líder.
- Evaluar su actuación (encuestas de clima, satisfacción, evaluación de competencias directivas, etc.).

Subcriterio 1b: Los líderes definen. Supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes en la práctica:

- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave

un conjunto de prioridades a corto y largo plazo, y definiendo claramente sus relaciones causa-efecto.

- Desarrollan y mejoran el sistema de gestión de la organización, que incluye evaluar los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en dato, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.
- Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.

Subcriterio 1c: Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes en la práctica:

- Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas.
- Desarrollan iniciativas para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas e innovación.
- Utilizan la innovación para mejorar la reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y talento.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluido los órganos de gobierno no pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.

Sub criterio 1d. Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes en la práctica:

- Son fuente de la inspiración para las personas y crean a todos los niveles, una cultura emprendedora, de mejora, implicación, pertenencia, delegación y responsabilidad.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Se aseguran de que sus colaboradores sean capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza.
- Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas; reconociendo así sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

Subcriterio 1e. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

Los líderes de las Organizaciones Excelentes en la práctica:

- Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio de la organización.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Son flexibles: revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios necesarios para asegurarlo.

- Son capaces de mantener una ventaja sostenida aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva.

3.8.3. Desarrollo del modelo

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo de Evaluación de la Excelencia de una Organización. Excelencia es una filosofía de gestión que persigue el éxito a largo plazo de una Organización, mediante la satisfacción equilibrada y continua de las necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés de la misma.

Los Grupos de Interés de una Organización son aquellas entidades que pueden influir y/o pueden verse influidos por las actividades o resultados de la Organización. El Modelo EFQM sirve para evaluar el grado de Excelencia alcanzado por una Organización en un momento dado. Para ello, estructura la Organización en aspectos de la misma a evaluar (CRITERIOS) y compara la realidad con una situación teóricamente excelente (el óptimo teórico).

De esta evaluación se desprenden Puntos Fuertes (donde la comparación con esa situación teóricamente eficiente resulta completa) y Áreas de Mejora (donde la comparación con esa situación teóricamente excelente resulta incompleta).

La utilización del Modelo EFQM por parte de una Organización consiste en realizar estas evaluaciones (periódicamente) y en abordar los Planes de Mejora derivados de las mismas.

El Modelo EFQM de Excelencia es un modelo genérico, aplicable a cualquier tipo de Organización de cualquier tamaño o sector. No obstante, existen versiones para Pymes y para el Sector Público, cuyas diferencias no son relevantes para el objeto de este documento.

El Modelo de Excelencia se fundamenta en la definición de Excelencia y en los ocho Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Estos conceptos, son los que inspiran el desarrollo del Modelo EFQM, y en referencia obligada para la correcta comprensión e interpretación del mismo.

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia son:

- ❖ Orientación hacia los resultados
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Liderazgo y coherencia
- ❖ Gestión por procesos y hechos
- ❖ Desarrollo e implicación de las personas
- ❖ Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- ❖ Desarrollo de alianzas
- ❖ Responsabilidad social de la organización.

3.8.3.a. Estructura del modelo

El Modelo EFQM estructura la Organización a evaluar en diferentes aspectos de la misma. En primer lugar se distingue entre las actividades que la Organización lleva a cabo (AGENTES), y los resultados que consigue (RESULTADOS), como consecuencia de realizar dichas actividades. A continuación se estructuran los Agentes y los Resultados de la siguiente manera:

Tabla 3.8.3.a. Estructura de Agentes y Resultados del Modelo EFQM

Agentes	1. Liderazgo	Resultados	6. Resultados en los Clientes
	2. Política y Estrategia		7. Resultados en las Personas
	3. Personas		8. Resultados en la Sociedad
	4. Alianzas y Recursos		9. Resultados Clave
	5. Procesos		

Dando lugar al Esquema más conocido como Modelo EFQM de Excelencia:

Tabla 3.8.3.a. Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: <https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>

Cada una de estas divisiones de la Organización a evaluar se denomina Criterio. Por tanto se ha estructurado la organización a evaluar en nueve Criterios, cinco de ellos del tipo Agente (actividades que se realizan, o sistemáticas) y cuatro de tipo Resultado (resultados, o logros que se consiguen).

A continuación, el Modelo EFQM se estructura para cada uno de los Criterios, en lo que se denominan Sub criterios. Los criterios Agentes Facilitadores se encuentran en un número variable de sub criterios (4 para el criterio 2 y 5 para el resto). Los criterios Resultados se estructuran en 2 sub criterios. El sub criterio *a*, hace referencia a las Medidas de Percepción, mientras que el *b* hace referencia a los Indicadores de Rendimiento. Con ligeras excepciones para los sub criterios del criterio 9.

Cada uno de los 32 sub criterios anteriores presenta una serie de Elementos a Considerar. Estos elementos son clarificados del contenido de cada sub criterio, no siendo “perceptivos” aunque resulte una referencia muy adecuada. Para ello, es necesario poner de ejemplo una estructura (incompleta) para mejor comprensión:

Tabla3.8.3.a.Estructura del Modelo EFQM

CRITERIO	DEFINICION	SUBCRITERIOS	ELEMENTOS
1.Liderazgo	---	---	---
2.Política y estrategia	---	---	-----
3.Personas	Las organizaciones excelentes desarrollan, gestionan y hacen...	3a ---	
		3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de...	-identificar, clasificar y adecuar el conocimiento de... -desarrollar y utilizar planes de formación...
		3c---	---
		3d---	---
		3e---	---
4.Alianzas y recursos	---	4a , 4b, 4c, 4d, 4e	---
5.Procesos	---	5a, 5b, 5c, 5d, 5e	---
6.Resultados en los clientes	---	6a, 6b	---
7.Resultados en las personas	Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados con respecto a las personas que la integran	7a Medidas de Percepción	
		7b Indicadores de Rendimiento	
8.Resultados en la sociedad	---	8a 8b	---
9.Resultados clave	---	9a 9b	---

Fuente: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

3.8.3.b. Evaluación bajo el modelo EFQM

Una vez estructurada la Organización, el Modelo EFQM establece los atributos de excelencia a considerar para cada sub criterio. Para ello el Modelo EFQM se fundamenta en el esquema lógico REDER. Este esquema lógico es de aplicación a cualquier circunstancia.

REDER son las iniciales de RESULTADOS, ENFOQUE, DESPLIEGUE, EVALUACIÓN, REVISIÓN. Los pasos que una Organización (o persona) sigue para conseguir algo son:

- Establecer los Resultados a lograr, el propósito u objetivo.
- Planificar los Enfoques necesarios para este fin.
- Desplegar estos enfoques de manera sistemática.
- Evaluar lo conseguido y Revisar el planteamiento inicial para así mejorar.

Los Sub criterios de los Criterios Agente tienen la naturaleza de “sistemáticas”, “maneras de hacer las cosas”, “metodologías para realizar las actividades”, etc.

Un Agente (criterio, sub criterio, elemento o grupo de elementos) se considera excelente cuando tiene los siguientes atributos:

- Su ENFOQUE es Sólidamente Fundamentado e Integrado.
- Su DESPLIEGUE está Implantado y es Sistemático.
- Es sometido a ciclos de EVALUACIÓN Y REVISIÓN, incluyendo Mediciones, Actividades de Aprendizaje y Mejoras.

Los Sub criterios de los Criterios Resultado tienen la naturaleza de “logros”, “frutos”, “resultados” etc. Un Resultado (Criterio, Sub criterio, Elemento o grupo de elementos) se considera excelente cuando tiene los siguientes atributos:

- El RESULTADO es positivo, incluyendo Tendencias, Objetivos, Comparaciones Externas y Causas.
- El ÁMBITO DE APLICACIÓN de los resultados es completo, incluyendo todas las Áreas Relevantes y las Segmentaciones adecuadas.

3.8.3.c. Evaluación de los Agentes

Los Agentes son sistemáticos, metodologías, maneras de hacer las cosas. Un Agente (criterio, sub criterio, elemento o grupo de elementos), se evalúa en base a los siguientes atributos:

Enfoque: Lo que la Organización planifica hacer y las razones para ello.

Despliegue: Lo que la Organización implanta para desplegar el ENFOQUE

Evaluación y revisión: Lo que la Organización hace para revisar y mejorar el ENFOQUE y el DESPLIEGUE.

A su vez, cada una de estos atributos se compone de los siguientes sub atributos:

- Enfoque Integrado
 - Sólidamente Fundamentado
 - El enfoque tiene una lógica clara.
 - El enfoque ha definido los procesos.
 - El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.
 - El enfoque apoya la Política y Estrategia

- Despliegue
 - Implantado
 - El enfoque está implantado en las áreas relevantes.
 - Sistemático
 - El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.

- Evaluación
 - Medición
 - Se miden periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.
 - Actividades y Revisión de Aprendizaje
 - Se identifican las mejores prácticas y oportunidades de mejora.
 - Mejoras
 - Se identifican, establecen prioridades, se planifican y se implantan mejoras.

A continuación se presenta una tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los Agentes.

Tabla 3.8.3.c. Agentes facilitadores, criterios de evaluación

AGENTES FACILITADORES, CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	El enfoque tiene una lógica clara	-El enfoque se centra en necesidades actuales y futuras de la Organización. -La manera de hacer es lógica y clara, se contempla la casuística posible. -Somos capaces de “contarlo” de forma sencilla, con un esquema o diagrama de flujo. -El enfoque se describe en un documento.
		El enfoque ha definido los procesos.	-Los resultados que se pretenden conseguir al llevar a cabo este enfoque, están incluidos en la Misión y Resultados Clave de uno o varios procesos del Sistema de Gestión por Procesos.
		El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.	-Se han identificado los Grupos de interés afectados/ implicados en el enfoque. -Se han identificado sus necesidades y expectativas respecto a este enfoque. -Éstas se han tenido en cuenta en la definición del enfoque.
		El enfoque apoya la política y estrategia.	-El enfoque está claramente alineado con Misión, Visión, Valores, Políticas, Estrategias, Planes, etc.

	Integrado	El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede.	-Este enfoque apoya y refuerza (no estorba ni contradice) a otros enfoques con los que esté relacionado, para juntos apoyar la Política y Estrategia de la Organización.
DESPLIEGUE	Implantado	El enfoque está implantado.	-El enfoque se lleva a la práctica en todas las áreas de la Organización donde es aplicable (departamentos, unidades, personas, grupos de interés, productos, procesos, etc., según resulte la aplicación.
	Sistemático	El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	-El enfoque se lleva a la práctica de manera planificada, existiendo un Plan, una periodicidad establecida, etc. -Esta planificación es coherente con la definición del enfoque, con lo que se pretende conseguir, con la Política y Estrategia, y con las características de la Organización.
EVALUACIÓN Y REVISIÓN	Medición	Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue	-Se realizan mediciones periódicas del enfoque: mejores prácticas, vigilancia tecnológica, etc. -Se realizan mediciones periódicas de despliegue: seguimiento de Planes, auditoría, evaluaciones, etc.
	Actividades de Aprendizaje	Se utilizan para identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.	-Se aprende de las mediciones anteriores mediante el análisis de los datos obtenidos. -Otras formas de aprendizaje: formación, cualificación, etc.
	Mejoras	Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y se utilizan para	-Se identifican oportunidades de mejora derivadas de las actividades de medición y aprendizaje. -Se priorizan las oportunidades de mejora detectadas. -Se planifican e implantan las mejoras seleccionadas.

Fuente: Adaptado de Introducción al Modelo de EFQM. En: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

3.8.3. d. Evaluación de los Resultados

Los Resultados³ son logros alcanzados, frutos, resultados conseguidos respecto a la satisfacción de alguno de los Grupos de Interés de la Organización.

Un Resultado (Criterio, Subcriterio, Elementos o grupo de elementos) se evalúa en base a los siguientes atributos:

Resultados: Lo que la Organización ha conseguido.

Ámbito de Aplicación: El grado de relevancia de los resultados obtenidos en lo que pretendemos medir: la satisfacción de las necesidades de alguno de los Grupos de Interés de la Organización.

³ Ver: “Introducción al Modelo de EFQM” en la siguiente dirección electrónica: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

A su vez, cada uno de estos atributos se compone de los siguientes subatributos:

- Resultados bueno

Tendencias	Las tendencias son positivas y/o rendimiento es
Objetivos	Los objetivos son adecuados y se alcanzan
Comparaciones	Los resultados son buenos comparados con otros y/o son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”
Causas	Los resultados son consecuencia del enfoque.

- Ámbito de Aplicación

Ámbito de Aplicación	Los resultados abarcan las áreas relevantes. -Los resultados se segmentan adecuadamente, p.e. Por cliente, tipos de producto o servicios, área geográfica.
----------------------	---

Puesto que cada uno de los Criterios Resultado incluye la satisfacción de las necesidades y expectativas de uno de los Grupos de Interés de la Organización, la manera en que se evalúan los resultados pasa por evaluar primero el Ámbito de Aplicación de los resultados que la Organización maneja para monitorizar los logros en un Grupo de Interés concreto, diferenciando entre Medidas de Percepción (sub criterio “a”) e Indicadores de Rendimiento (sub criterio “b”).

Las Medidas de Percepción son aquellas que se obtienen cuando la Organización pregunta proactivamente al Grupo de Interés sobre la satisfacción alcanzada. Por ejemplo, los resultados de una Encuesta de Clientes.

Los Indicadores de Rendimiento son medidas internas representativas de la satisfacción de un Grupo de Interés, obtenidas sin que la Organización haya preguntado al Grupo de Interés implicado. Por ejemplo, el plazo medio de entrega, el número de reclamaciones de cliente, etc.

Otro ejemplo: Si se evalúa en el Criterio 7 “Resultados en las Personas”, el Subcriterio 7b “Indicadores de Rendimiento”, el Ámbito de Aplicación será lo primero que se debe evaluar. Ésta evaluación consistirá en ver que tan representativos son los indicadores que la Organización utiliza para monitorizar la satisfacción de las personas, y si se realizan las segmentaciones adecuadas.

Una vez evaluado el Ámbito de Aplicación, se evalúan los Resultados propiamente dichos, viendo para cada uno de ellos sus Tendencias, Objetivos, Comparaciones y Causas. A continuación se presenta una tabla que proporciona algunas explicaciones adicionales para la evaluación de los Resultados.

Tabla 3.8.3.d. Resultados, criterios de evaluación

RESULTADOS. CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
ÁMBITO DE APLICACIÓN	Los resultados abarcan las áreas relevantes.	-El conjunto de los resultados seleccionados es representativo del grado de satisfacción de las necesidades y expectativas del Grupo de Interés del que se trata, y de sus distintos segmentos (si existen).	
	Los resultados se segmentan adecuadamente.	-En caso de que dentro del mismo Grupo de Interés existan subgrupos cuyas necesidades y expectativas sean diferentes (o tengan distintos pesos relativos), nos encontramos ante distintos segmentos dentro de este Grupo de Interés. -Se identifican los distintos segmentos. -Se monitoriza y analiza los resultados para cada segmento identificado del Grupo de Interés.	
RESULTADOS	Tendencias	Las tendencias son positivas	-Se ha mejorado los resultados anuales a lo largo de los últimos años.
		El rendimiento es bueno y sostenido	-Lo anterior no es relevante, ya que se está ante un resultado excelente que se mantiene durante los últimos años: 0 accidentes, coste 0, absentismo el 0,1%, 10 sobre 10 en una encuesta, etc.
	Objetivos	Los objetivos se alcanzan	-Se ha conseguido los objetivos que se han propuesto en los últimos años.
		Los objetivos son adecuados	-Los objetivos suponen un reto para la Organización. -Los objetivos son alcanzables. -Los objetivos son de mejora (mejor que lo ya logrado anteriormente)
	Comparaciones	Los resultados son buenos comparados con otros.	-Se comparan con otras Organizaciones (en aspectos relevantes y comparables) y los resultados son mejores.
		Los resultados son buenos comparados con el	-Se ha identificado la mejor referencia sectorial, española, europea o mundial relevante. -Los resultados son los mejores, o están cada vez más cerca de serlo.

		reconocido “el mejor”.	
	Causas	Los resultados son consecuencia del enfoque.	-Los medios presentan una relación causa-efecto con esfuerzos realizados. -los deméritos han sido analizados, se ha aprendido y mejorado de los errores pasados (se debe poder identificar en los Agentes).

Fuente: Fuente: Adaptado de Introducción al Modelo de EFQM. En: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

3.8.3. e. Puntuación de la Evaluación del Modelo

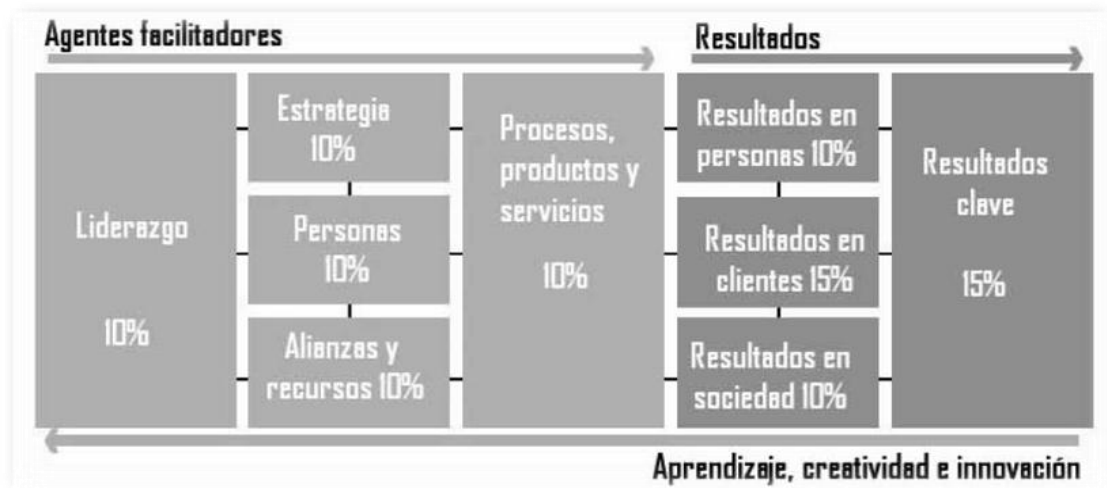
Aunque la razón de ser de las Evaluaciones según el Modelo EFQM es la identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora, el Modelo EFQM proporciona una metodología para obtener la puntuación alcanzada al realizar la Evaluación.

La puntuación se realiza siempre en forma de porcentaje sobre el óptimo teórico, aunque el total se expresa sobre 1000 puntos.

La puntuación se realiza sobre cada uno de los Sub criterios del Modelo EFQM.

El peso de cada uno de los Criterios es el siguiente:

Tabla 3.8.3.e. Modelo de Excelencia EFQM (Puntuación)



Fuente: http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf

Dentro de cada Criterio, el peso de sus Sub criterios es proporcional al número de los mismos que lo componen, salvo en los criterios 6 y 7 en los que el sub criterio a tiene un peso del 75% y el sub criterio b del 25%, y el criterio 8 en el que el sub criterio a

tiene un peso del 25% y el sub criterio b del 75%. Cada Subcriterio se puntúa sobre 100%, utilizando para ellos cuadros REDER.

Los cuadros REDER⁴ proporcionan una escala del 0% al 100% (en cinco divisiones de escala) para cada uno de los atributos de evaluación que se vio anteriormente. Hay un cuadro REDER para los Agentes y otro para los Resultados.

Una vez identificado el Subcriterio a evaluar, nos posicionamos en el cuadro REDER correspondiente (según se trate de un Agente o de un Resultado) para cada uno de los Sub-atributos de valoración.

La puntuación total para cada atributo es la medida aproximada de las de sus sub atributos. La puntuación total para el Subcriterio es la medida aproximada de la valoración de sus atributos. Si las puntuaciones son muy dispares, no se realiza la media, sino que se toma la puntuación más baja.

El siguiente cuadro es un esquema de puntuación REDER:

Tabla 3.8.3.e. Esquema de puntuación REDER.

9 CRITERIOS (5 agentes o 4 resultados)																						
32 SUBCRITERIOS																						
Elementos	Valoración	0%	25%	50%	75%	100%																
Para Agentes: Enfoque Despliegue Evaluación	Atributos correspondientes	Sin evidencia o anecdótica	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total																
Para Resultados: Relevancia Rendimiento																						
	Total																					
		0	5	10	15	10	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: http://www.fundacionluisvives.org/upload/06/55/EFQM_def.pdf

⁴ Ver Introducción al Modelo de EFQM. Disponible en la siguiente dirección web: <http://www.dpyl.com/Doc%20Tec/DT%200402%20Int%20EFQM%20040126.pdf>

La razón de ser del Modelo EFQM es la detección de los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para poder establecer Planes de Acción basados en esta información. La Puntuación es, en este sentido, anecdótica y únicamente es útil para: Priorizar actuaciones, y Poder comparar resultados.

Éste análisis detallado tiene como objetivo, y permite a su vez, una mejor y más objetiva valoración de la cuestión planteada, sirviéndonos como guía a la hora de contemplar todo lo necesario para un correcto análisis. Se plantean distintos aspectos a considerar en función de que se trate de Agentes Facilitadores (criterios 1 a 5) o Resultados (criterios 6 a 9).

A continuación figuran, en cada grupo de criterios las cuestiones a las que se tendría que dar respuesta según la matriz:

Agentes Facilitadores: 1. Liderazgo - 2. Política y Estrategia - 3. Personas - 4. Alianzas y Recursos - 5. Procesos

ENFOQUE

- ¿Qué se hace y por qué se eligió ese enfoque? (argumentos y razones: investigación, buenas prácticas de otros, consultas, etc.)
- ¿Se han definido los procesos (actividades) necesarios para su desarrollo?
- ¿Se fundamenta y se orienta respecto de las necesidades de los grupos de interés?
- ¿Está alineado, es consecuente, con la política y estrategia de la entidad, con su identidad (misión, visión y valores)?
- ¿Se han establecido objetivos?

DESPLIEGUE

- ¿Se ha implantado de acuerdo a lo previsto y necesario?, ¿cuántos lo conocen y lo aplican?
- ¿Responde a un plan o método el despliegue realizado?

EVALUACIÓN Y REVISIÓN

- ¿Se mide periódicamente, y de acuerdo a una planificación, la eficacia (relación entre resultados y objetivos), tanto del enfoque (razón de ser) como del despliegue (implantación)?
- ¿Se realizan actividades programadas para la identificación de mejoras?, ¿se planifica la implantación?

Resultados: 6. En los clientes - 7. En las personas - 8. En la sociedad - 9. Clave

- ¿La tendencia es positiva y sostenida en el tiempo?
- ¿Los objetivos previstos son adecuados y se alcanzan?
- ¿Los resultados son buenos respecto de otras referencias: competidores, sector, etc.?
- ¿Los resultados son consecuencia de las razones que determinaron actuar así (enfoque)?
- ¿Los resultados abarcan las áreas relevantes y se segmentan adecuadamente?

3.9. La propuesta de liderazgo de HAY/Mc BEAR

El modelo de competencias de Hay/Mc Ber⁵ es flexible y puede adaptarse a las características, cultura y estrategia de cualquier organización. Trata de escalar conocimientos requeridos en el puesto, tanto desde el punto de vista técnico como de las habilidades y cualidades específicas.

El modelo de Hay/Mc Ber integra la lista de los modelos de competencia que en la actualidad las consultoras maneja; en consecuencia, sustentan (no siempre explícitamente) las ofertas de intervención en competencias que reciben las empresas-cliente. Dentro de las competencias que distinguen está la del saber hacer, poder hacer y querer hacer.

⁵ Ver <http://www.tulliallan.police.uk/Assets/pdf/scds/PULSEInventoryofLeadershipStyles.pdf>

El objetivo del modelo es distinguir las características de quien lo hacen mejor en cualquier organización, industria, mercado o la sociedad y dentro de su población objetivo están las CEO, Dirección-Management de alto nivel.

Cabe resaltar que en 1988 la Consultora Mc Ber (consultora de Mc Clelland-padre de las competencias) se integra a Hay Group. Fruto de esta alianza se generan sinergias que han llevado a un estudio exhaustivo del tema y a la creación de diferentes Diccionario de Competencias.

Desde entonces hasta ahora, esta consultora dispone de diferentes versiones. En 1989 es cuando elaboran el primer Diccionario Genérico de Competencias y lo hacen a partir del estudio de perfiles de competencias de más de 200 organizaciones de 24 países diferentes, usando la metodología de Evaluación de Competencias en el trabajo, desarrollada por Mc Clelland/ Mc Ber.

3.9.1. Implicancias de la propuesta

El Modelo de Hay/Mc Ber incluye un Diccionario de competencias desarrollado en base a investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y validado a través de números modelos de competencias en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas del mundo. Dentro de las competencias desarrolladas en este modelo destaca el del *Liderazgo*.

LIDERAZGO (LID)

Pregunta clave: **¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?**

Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Debe contrastarse con la competencia de “Trabajo en Equipo y Cooperación”.

Notas para la codificación: El “liderazgo” es similar al estilo de dirección “autoritario”. Los niveles 1 y 2 reflejan el rol típico de jefe. Los niveles 3 y superiores suponen el asumir un papel de liderazgo mucho más fuerte y vigoroso.

Esta persona:

- a. **Lidera bien las reuniones.** Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
- b. **Mantiene a las personas informadas.** En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
- c. **Promueve la eficacia del equipo.** Utiliza estrategias complejas para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (decisiones de contratación y despido, asignación de trabajos al equipo, formación, etc.).
- d. **Cuida del grupo.** Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).
- e. **Se posiciona como líder.** Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Se asegura de que las tareas del grupo se realizan. Es un líder con credibilidad.
- f. **Comunica una visión de futuro convincente.** Tiene un carisma genuino, comunica una visión de futuro que genera entusiasmo, ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo.

3.9.2. Los estilos de liderazgo

Goleman (2000)⁶ nos dice que en una nueva investigación hecha por la consultora Hay/McBer basándose en una muestra aleatoria de 3.871 directivos seleccionados de

⁶ Daniel Goleman asesora a Hay/Mc Ber en temas de desarrollo de Liderazgo.

una base de datos compuesta por más de 20.000 directivos a nivel mundial, ayuda mucho a develar el misterio del liderazgo eficaz.

Esta investigación identificó seis estilos de liderazgo distintos, cada uno tiene su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional. Estos estilos, analizados de forma individual, parecen tener un impacto directo y real sobre el ambiente de trabajo de la compañía, división o equipo y a su vez sobre sus resultados financieros.

Quizá el descubrimiento más importante es que la investigación indica que los líderes que obtienen los mejores resultados no dependen únicamente de un estilo de liderazgo en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de estos estilos a lo largo de un periodo determinado – de forma armoniosa y graduado – en función de la situación del negocio.

Los ejecutivos utilizan seis estilos⁷ de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen un efecto consistente en el clima y los resultados.

3.9.2. a. El estilo coercitivo

Dicho estilo de liderazgo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones que se presentan, ya que carece de flexibilidad y sensibilidad sobre la moral y valores de las personas. Tiende a obstaculizar la innovación de ideas, así como falta de respeto hacia las personas que se dirigen, lo cual provoca que se pierda el sentido de responsabilidad y motivación por parte de los empleados.

El sistema de recompensas se ve afectado por el estilo coercitivo, debido a que el líder no cubre las necesidades de la gente, olvidando ofrecer incentivos como el reconocimiento que pueden motivar a la gente a mejorar su desempeño. Este tipo de liderazgo debe ser usado con mucha cautela y en situaciones en donde es totalmente necesario hacerlo.

⁷ Para ampliación de los Estilos de Liderazgo ver: Goleman, D (2005) *Liderazgo que obtiene resultados*. Revista Harvard Business School Publishing Corporation.

Asimismo, el liderazgo coercitivo también tiene un efecto dañino en el sistema de recompensas. Muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero –buscan la satisfacción del trabajo bien hecho.

3.9.2.b. El estilo autoritario

El líder autoritario es un visionario, y motiva a la gente haciéndola consciente del impacto que tiene su trabajo para el alcance del objetivo deseado.

Otro beneficio que ofrece dicho estilo de liderazgo es maximizar el compromiso hacia las metas y estrategias del negocio, definiendo estándares, así como ofreciendo retroalimentación positiva o negativa a los empleados de manera adecuada, enfocándose cada aspecto hacia la visión de la empresa.

El estilo autoritario ofrece a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados, por lo que los resultados son positivos en la mayoría de las situaciones, sobre todo cuando una empresa se encuentra en una crisis organizacional.

Algunos problemas que se pueden presentar, es cuando el líder autoritario se encuentra trabajando con gente más experta, por lo cual pierde poder e influencia sobre éstos; otro es en el caso de tratar de ejercer un liderazgo autoritario que se convierta en dominante, lo cual puede afectar el espíritu de igualdad en un grupo efectivo de trabajo.

Por su impacto positivo, el estilo autoritario funciona bien en casi toda situación de negocios, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está a la deriva. Un líder autoritario establece un nuevo curso de acción y vende a su gente visión de largo plazo renovada.

El estilo autoritario, a pesar de lo poderoso que resulta, no es adecuado para toda situación. El enfoque falla, por ejemplo, cuando el líder está trabajando con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él: ellos pueden ver al líder como pomposo y fuera de alcance. Otra limitación es: si el manager al tratar de ser directivo se torna arrogante, puede socavar el espíritu igualitario de un equipo de trabajo.

3.9.2.c. El estilo afiliativo

El líder afiliativo procura mantener a los empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de ese enfoque, como por ejemplo, la firme lealtad. El estilo también tiene un remarcable efecto positivo en la comunicación.

El siguiente estilo de liderazgo propone que el líder se enfoque más sobre los valores individuales y emocionales de la gente que en las tareas y metas, buscando la satisfacción de los empleados y por consiguiente creando una armonía entre ellos.

Se busca establecer fuertes enlaces emocionales, logrando de esta manera un efecto positivo en la comunicación en donde se comparten ideas, propuestas, etc.

El estilo de afiliación es flexible, el cual permite la innovación y toma de riesgos al darles la libertad a los empleados para que realicen su trabajo de la forma en que consideren más efectiva.

Este líder ofrece retroalimentación positiva para motivar a la gente, buscando lograr un sentido de pertenencia en la organización. También tiene la apertura para expresar sus sentimientos y pensamientos abiertamente con sus empleados.

En general, el estilo de afiliación es conveniente usarlo para lograr la armonía en los equipos, incrementar la moral, mejorar la comunicación o recobrar la confianza de los empleados.

A pesar de los beneficios que ofrece, algunos problemas que puede provocar si se aplica solo, es que los empleados perciban que la mediocridad es tolerada, ya que no se les exige, así como la falta de observaciones constructivas para mejorar su desempeño.

Se recomienda que el estilo de afiliación se acompañe con otro estilo de liderazgo para complementar y lograr un equilibrio entre las metas y las relaciones. Una opción es el estilo autoritario, donde se puede mezclar la visión, estándares y logro de metas, con un liderazgo más humano enfocado a las emociones y cuidados de la gente, logrando así un balance que incremente la productividad y satisfacción del personal.

3.9.2.d. El estilo democrático

Este líder busca obtener información de la gente escuchando sus ideas, propuestas, construyendo la confianza, respeto y compromiso de los empleados. Con el liderazgo democrático se establece la flexibilidad y responsabilidad, sin perder el enfoque realista sobre los cambios que se pueden o no se pueden lograr.

Algunas desventajas del estilo democrático son las interminables reuniones para hacer consensos, recabar información, ideas, etc. ya que no se concretan las decisiones. La gente puede sentir confusión y falta de liderazgo, así como provocar conflictos por la misma percepción. Surgen problemas en caso de que los empleados no cuenten con los conocimientos necesarios para ofrecer buenas propuestas, o bien en momentos de crisis donde se requieren decisiones inmediatas.

Sin embargo, este tipo de liderazgo ofrece los mejores resultados en situaciones donde el líder está inseguro de la dirección a seguir, por lo cual requiere de ideas y propuestas de empleados capaces.

3.9.2.e. El estilo Ejemplar o marcapasos

Este líder indica estándares de alto funcionamiento de forma extrema, dando el ejemplo en todo momento, ya que es obsesivo por hacer las cosas de la mejor forma y con la mayor rapidez posible, exigiendo lo mismo de sus subordinados.

Si las personas no cumplen con las expectativas o requerimientos del líder, éste los reemplaza por otros que puedan hacerlo. Dicho estilo de liderazgo destruye el clima laboral, ya que los empleados se pueden sentir abrumados con la alta demanda de excelencia en su trabajo.

El personal tiende a percibir que este líder no confía en su desempeño laboral, ya que no tienen libertad de trabajar a su manera o tomar la iniciativa de acción. Esto genera un efecto negativo en el ambiente, debido a que la flexibilidad y responsabilidad desaparece, teniendo como consecuencia que el trabajo tenga un enfoque total en la tarea, siendo rutinario y aburrido para la gente.

Otro problema es la pérdida de compromiso hacia la empresa, ya que el personal no se siente valorado ni percibe la importancia que tiene su trabajo en el logro de la meta organizacional. Este tipo de liderazgo no tiene efectos negativos cuando los empleados se encuentran altamente motivados, competentes y necesitan de poca dirección y coordinación por parte del líder.

3.9.2.f. El estilo formativo o coaching

Dicho estilo de liderazgo tiene la visión de ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, logrando unirlos a sus aspiraciones personales y profesionales. Se motiva a la gente a plantearse metas a largo plazo y conceptualizar planes de desarrollo para alcanzar sus objetivos.

El estilo formativo ofrece instrucciones y retroalimentación adecuada para mejorar el desempeño. El líder asigna a los empleados tareas que representen un reto para ellos, y no se les presione con el tiempo de entrega. El coaching es el menos usado en las empresas, debido a que muchos líderes no se dan el tiempo para enseñar a la gente e impulsar su crecimiento profesional.

Sin embargo, este liderazgo tiene un impacto positivo en el clima y funcionamiento organizacional porque se pretende mejorar el desempeño personal con el fin de beneficiar los resultados obtenidos.

Este estilo funciona mejor cuando los empleados están conscientes de sus debilidades y tienen la disposición de cambiar para mejorar su funcionamiento. En contraste, este tipo de liderazgo no aplica cuando los empleados se resisten a cambiar, por lo que no tienen disponibilidad para aprender cosas nuevas.

En la actualidad, muchas empresas pretenden que este liderazgo se convierta en una competencia crítica adquiriendo todos los beneficios que ofrece, impulsando el desempeño de su gente.

Los líderes deben tener la flexibilidad necesaria para cambiar de un estilo a otro de acuerdo a las necesidades que se presenten en una situación determinada. Con esto se

va a tener mayor sensibilidad en el impacto que el líder ejerza sobre otros ajustando su estilo para obtener mejores resultados en el desempeño de la gente.

En el siguiente cuadro se resume en detalle los estilos de liderazgo:

Tabla 3.9.2. Estilos de Liderazgo

Estilo	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Competencias de la inteligencia emocional que subyacen	Cuándo funcionan mejor	Impacto general en el clima laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato	“Haz lo que te digo”	Conducción para obtener logros, iniciativa y autocontrol.	En una crisis, para emprender un reestructuración o con empleados problemáticos	Negativo
Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión	“Ven conmigo”	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio	Cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara	Más bien positivo
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales	“La persona está primero”	Empatía, generación de relaciones, comunicación.	Para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	Positivo
Democrático	Forja consenso a través de la participación.	“¿qué piensas?”	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos.	Positivo
Ejemplar o Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimiento	“Haz como yo hago ahora”	Rectitud, guía para obtener logros, iniciativa.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.	Negativo
Formativo o Coaching	Desarrolla a la gente para el futuro.	“Prueba esto”	Desarrollo de los otros, empatía, autoconciencia.	Para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.	Positivo

Fuente: Estilos de Liderazgo. Adaptado de “Liderazgo que logra resultados”, por D. Goleman/HayGroup. p. (11)

3.10. Liderazgo militar

Magnelli (1993) explica:

“Liderazgo militar es la aptitud moral que alcanza un jefe cuando logra influir conscientemente sobre el comportamiento interpersonal del grupo que le está subordinado y que conduce, guía, persuade y facilita el progreso individual, de manera tal de obtener cohesión interna, voluntaria obediencia, mutua confianza, respeto y leal y espontánea cooperación tanto en el desempeño de una función como en el cumplimiento de una misión del servicio” (p. 228)

3.10.1. Características

El líder militar es la suma total de los rasgos de personalidad que dan consistencia al comportamiento y tiene por base las creencias y valores, siendo el factor preponderante en las decisiones y en el modo de actuar de cualquier persona. Desde este punto de vista, sería arbitrario hacer un listado de todas las características o cualidades de un líder militar, sujetas éstas a las influencias personales de cada autor, pero es posible caracterizar sumariamente lo que es esencial al carácter del líder militar:

Competencia: Capacidad de cumplir adecuadamente las funciones profesionales, lo que está estrechamente relacionado con:

- El auto conocimiento (cualidades positivas y negativas).
- El conocimiento de la naturaleza humana (necesidad, emociones, reacciones, cualidades positivas y negativas).
- Conocimientos tácticos y técnicos (compatible con su escalón); y
- El conocimiento de la organización a que pertenece.

Integridad: como resultado de algunos factores, tales como la honestidad, el sentido de justicia y del deber y el coraje moral.

Dedicación: capacidad de realizar las actividades profesionales con perseverancia, estrechamente vinculada con las creencias y valores del líder.

Coraje: capacidad de controlar el miedo y de continuar desempeñando la misión eficiente

3.10.2. Experiencias sobre liderazgo militar

Dentro de las Fuerzas Armadas se han llevado a cabo diversas investigaciones a fin de entender el tema de Liderazgo y Liderazgo Organizacional dentro de las Entidades Castrenses, entre ellas:

Castro⁸ y Martina (2003), en la que a través de un Estudio realizado a la población civil y militar, llegan a la conclusión de que el liderazgo es un proceso eminentemente psicosocial. Según los participantes consultados el líder es aquella persona que tiene la capacidad propia para conducir un grupo hacia metas determinadas, es decir, aquel que tiene el poder de influir sobre los demás.

Asimismo, la población civil en puestos de conducción considera que el líder tiene poder y autoridad reconocidos y que sabe conducir un grupo hacia una meta específica, a diferencia de los militares quienes en términos generales destacan las características relacionadas con el ascendiente y el carisma.

Por otro lado, los estudiantes cadetes consideran las características relacionadas con la consideración individualizada (preocupación e interés por los seguidores) y las conductas ejemplares, mientras que los oficiales destacan más la idoneidad y el conocimiento para el desempeño del cargo.

En relación con las características particulares atribuidas a los líderes, la investigación proporciona que dentro de la población general civil destaca el carisma, las

⁸ Alejandro Castro Solano es Doctor en Psicología e Investigador Principal del proyecto “El desarrollo de las competencias profesionales en ámbitos militares”, Ejército Argentino. Ministerio de Defensa.

competencias intelectuales, el conocimiento adquirido y la puesta en práctica de estas habilidades en las conductas efectivas de dirección (don de mando).

Los oficiales en cambio consideran como aspecto central de los líderes, el aplomo, la seguridad y el encuadramiento de las normas. Los estudiantes destacan otras facetas: los valores tales como el respeto, la honestidad y la justicia, conjuntamente con el interés por los subalternos.

Por otra parte, Gal (1987) señala como elemento central del liderazgo en ámbitos militares que el compromiso se alcanza a través de la obediencia. Esto predomina en las primeras fases de la vida militar y llega a ser la característica más tradicional del liderazgo militar.

Para Delbón (2002), las academias militares son en términos generales formadoras de líderes, por lo tanto resulta de fundamental importancia el estudio del liderazgo y de las características que los seguidores atribuyen a los líderes eficaces. La formación de un líder militar es permanente y progresiva a lo largo de su carrera en tres dimensiones: comando, mando y conducción.

La dimensión más importante en la formación de los líderes es la que corresponde a la capacidad en el ejercicio del mando, pues es en el inicio de la carrera donde se sientan las bases para cultivar la personalidad militar y donde se interiorizan los principios y procedimientos de mando.

Olid Martínez (2002) cita como características principales de un líder militar sus conocimientos, experiencias y su calidad de líder reconocida por sus subalternos.

Yekey (2002) afirma que los líderes militares son diferentes de los líderes en otros tipos de organizaciones ya que estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural.

Para Fernández (2010) menciona que “El liderazgo militar está en gran medida relacionado con la propia cultura de la profesión de las armas y puede verse afectado por los defectos adquiridos por ésta”. Algunas de las posibles debilidades del

liderazgo militar actual provienen de virtudes castrenses sacadas de contexto. Así, por ejemplo, el fuerte sentido jerárquico y el exceso de perfeccionismo pueden derivar en el cáncer organizativo de la micro-gestión; la llamada al celo profesional en términos negativos puede generar falta de compromiso y motivación; y la utilización de modos de trabajo cerrados a la reflexión y la colaboración, más propios del combate que de la actividad intelectual que tiene lugar en el día a día de nuestros Ejércitos, debilita la creatividad y la implicación de nuestro personal.

Para el autor, el reto del liderazgo militar actual consiste en compatibilizar el ejercicio de la disciplina y el resto de los valores tradicionales, con un reparto cada vez mayor de las responsabilidades, una psicología del mando más positiva y motivadora y una capacidad personal para establecer en cada momento el correcto equilibrio entre la obediencia debida y el debate sincero.

CAPITULO IV.

LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO

4.1. La formación en el Ejército del Perú

4.1.1. Definición de Ejército

La palabra Ejército proviene del latín *exercitus*. Un ejército es el conjunto de las fuerzas terrestres o aéreas de un país. El ejército está formado por distintos cuerpos, unidades y servicios auxiliares, que tienen como fin la defensa de la nación ante amenazas externas e internas.

Igualmente, cabe destacar que se utiliza el término Ejército para referirse a una colectividad de muchos individuos que se organizan para la concreción de un cierto fin. De esta manera, el ejército se convierte en aquella institución que está encargada de la protección militar de un territorio específico.

Según el Manual del Ejército ME 320-5 Diccionario de Términos Militares del EP, Ejército⁹ se define como:

1. Institución fundamental componente de las Fuerzas Armadas de una Nación, responsable de la concepción, preparación y conducción de las operaciones terrestres. Sus componentes principales son: el Ejército Permanente, la Reserva del Ejército Permanente y la Fuerza territorial.
2. Conjunto de fuerzas terrestres de una Nación.

4.1.2. Características constitutivas de un Ejército

El Ejército se caracteriza por ser una de las instituciones más tradicionales de la sociedad ya que mantiene una importante jerarquización vertical que rara vez se modifica. Además, el Ejército también cuenta con un código de leyes explícitas e

⁹ Ver en: Manual del Ejército (2004). Diccionario de Términos Militares. ME 320-5

implícitas que sin duda marcan la conducta y el comportamiento de todos sus miembros.

El Ejército se compone básicamente de tres categorías: personal de tropa, Técnicos y Sub oficiales y Oficiales. Los soldados son de servicio militar voluntario, y reciben este nombre, los ciudadanos a la hora de formar parte de esta institución. El soldado es el componente principal del Ejército. Los Técnicos y Suboficiales poseen una capacitación técnica. Los Oficiales inician su formación profesional como Cadetes, durante cinco años y luego se gradúan como Subteniente ó Alféreces hasta llegar al grado de General de División.

El Ejército ha estado presente para el hombre desde tiempos inmemoriales ya que desde siempre el hombre se ha organizado en sociedades que competían unas con otras por el territorio, por los recursos o por diversos intereses.

4.1.3. Características constitutivas del Ejército del Perú

El personal militar del Ejército del Perú, está conformado por Personal de Oficiales, Personal de Cadetes, Personal de Supervisores, Técnicos y Suboficiales, Personal de Alumnos y Personal de Tropa, los cuales se rigen por sus correspondientes leyes.

4.1.4. Antecedentes formativos del Ejército

En la época incaica, la formación militar de la juventud, se realizaba a través de la Escuela Militar de Collcampata, donde se formaron y graduaron los oficiales del Ejército del Tahuantinsuyo. El Ejército imperial basaba su poder en su gran organización cuyas tropas y mandos eran muy eficientes, por lo que el Imperio de los Incas logró un extraordinario desarrollo político, social y económico, llevaron las banderas imperiales por América del Sur.

En la época republicana era necesario contar con un ejército bien preparado y entrenado para defender la independencia sobre todo. El 8 de Marzo de 1,823 mediante un Decreto Supremo, el Mariscal José de la Riva Agüero, crea el primer

Centro de Instrucción Militar del Perú, con el nombre de Academia Militar, para Cadetes y Guardiamarinas.

Durante el gobierno de Nicolás de Piérola, se efectúa un período de reorganización del Ejército Nacional, se contrata a la primera misión militar francesa, en 1896. Posteriormente en 1898 se crea la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), bajo la dirección del Coronel Pablo Clement, miembro de la misión militar francesa, de esta manera se concretaba el anhelo del estado peruano, de formar profesionalmente al Ejército.

En la actualidad, se imparte una formación integral del Cadete, cuyos planes de estudio y entrenamiento se diseñan como mucho esmero y que son el resultado de la experiencia y de la investigación de nuestra realidad. La instrucción que se imparte es de nivel universitario, existen Cadetes estudiando en las Escuelas Militares de Francia, Estados Unidos de América, Brasil, así como Cadetes extranjeros estudiando en la EMCH.

4.1.5. División estructural del Ejército

El Ejército del Perú según el Decreto Legislativo N° 1137, del 10 de Diciembre del 2012, está compuesto por los siguientes órganos:

- **Alto Mando**

El Alto Mando es el órgano de más alto nivel de la Institución encargado de tomar las decisiones estratégicas sobre las políticas y objetivos institucionales.

Está conformado por:

- El Comandante General del Ejército.
- El Jefe del Estado Mayor General del Ejército.
- El Inspector General del Ejército.

- **Órganos Consultivos**

Son los encargados de analizar aquellos asuntos trascendentales relacionados con el funcionamiento y desarrollo de la Institución, asesorando en temas que

le sean consultados por el Comandante General del Ejército, quien los convoca y preside.

- **Órgano de Control Institucional**

Es responsable del control gubernamental en la institución de conformidad con las normas del Sistema Nacional de Control. Está ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura orgánica de la institución.

- **Órgano de Defensa Jurídica**

Es encargado de ejercer la defensa jurídica de los intereses del Ejército del Perú, de conformidad con la normativa legal vigente.

- **Órgano de Inspectoría**

El Órgano cuyas competencias se circunscriben a asuntos militares, operacionales y disciplinarios.

- **Órganos de Administración Interna**

Son aquellos que brindan apoyo a las actividades operacionales del Ejército del Perú.

Los Comandos de Apoyo están al mando de un Oficial General y son los siguientes:

- Comando de Personal del Ejército
- Comando de Educación y Doctrina del Ejército
- Comando Logístico del Ejército
- Comando General de Apoyo del Ejército

Los Comandos y demás órganos que conforman su organización interna, funciones y atribuciones, se establecerán en el reglamento de la presente norma.

- **Órganos de Línea**

Son los entes operacionales de la institución y lo conforman las Divisiones de Ejército y la Aviación del Ejército.

4.2. El perfil del Oficial del Ejército

En el libro 100 años de la EMCH, se señala que : La imagen objetivo del Ejército que el Perú requiere, el personal ideal que se necesita, las áreas de desempeño y el análisis ocupacional permiten establecer el conjunto de rasgos que debe caracterizar al Oficial que egresa de la Escuela Militar de Chorrillos, para ocupar los puestos de nivel inicial de su carrera profesional y proyectarse para ascender mediante el cumplimiento de sus funciones y la aprobación de los estudios en los diversos cursos de capacitación y perfeccionamiento.

El perfil profesional genérico sirve de base para programar las experiencias que deben vivir los Cadetes durante los años de permanencia en la EMCH, para que al final de ese período, adquieran los rasgos típicos de un Oficial de Ejército.

A su vez, el perfil profesional específico determina la programación de experiencias necesarias para que los cadetes muestren los rasgos propios de las diversas especialidades que hayan elegido, como son: Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones, Inteligencia, Material de Guerra e Intendencia y las que puedan surgir más adelante, para atender la misión que la patria ha confiado al Ejército.

El objetivo es disponer de oficiales eficientes que sirvan como hábiles conductores de grupos humanos, para alcanzar este objetivo es necesario que la formación militar sea una actividad permanente en las aulas de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”.

Los oficiales tienen como tarea guiar, dar las órdenes e instruir al personal de base o tropa pertenecientes al Ejército. También existen los suboficiales, que pertenecen a su propio escalafón jerárquico, distinto al de los oficiales. El oficial tiene una formación diferente y con una posición superior al suboficial en el escalafón de mando.

Cualquier estudio sobre liderazgo debe considerar sus aspectos psicológicos por la influencia que estos ejercen en el Líder, necesita un claro conocimiento de los valores

del hombre y de cómo desarrollarlo. Estará siempre atento a las fuerzas morales y espirituales.

Al mismo tiempo debe ser ejemplo de los ideales y de los principios fundamentales de su propia vida. Por la naturaleza de organización militar y la autoridad que el oficial recibe por pertenecer a ella unido a su potencial carácter de Líder ejercerá, gran influencia en la moral, hábitos, acciones y actitudes de los hombres a quienes manda.

Cuando un nuevo Jefe toma posesión de su puesto en la organización, los hombres miran y observan con interés que clase de persona es. Al cabo de un tiempo la Unidad reflejara conscientemente o inconscientemente, las virtudes del Líder y sus acciones. No existe un "tipo" de Líder con el éxito asegurado.

No nos será posible por tanto hacer una relación completa de las cualidades de un buen Líder, aunque si podemos dar algunos rasgos innatos y aptitudes, factores de personalidad y virtudes adquiridas, que de ordinario presagian la capacidad de un hombre para dirigir a otros.

Para mandar se necesita capacidad, que supone posibilidad y facilidad de acción, para mandar con probabilidad de éxito, es necesario además aptitud, que implica disposición, aplicación, hacer uso de lo que se sabe.

Todos somos un conjunto de cualidades y defectos; de la dosificación y categoría de aquellos y de éstos, se obtiene una resultante que define la eficiencia y posibilidad de una persona.

El valor de un Líder se mide por su eficiencia que es el resumen o resultado de muchas cualidades elementales, de nada vale que tenga ideas sino es capaz de ponerlas en práctica poco le servirán sus muchos conocimientos, sino los aplica, inútiles serán sus estudios de los hombres si no sabe motivarlos.

Las cualidades del Líder de manera general, se pueden agrupar en cualidades personales y morales. Son principios de liderazgo militar: Conocerse a sí mismo y

buscar su auto mejoramiento; Ser técnica y tácticamente eficiente; Buscar y aceptar la responsabilidad por sus acciones; Tomar decisiones acertadas y oportunas; Dar el ejemplo; Conocer a sus hombres y buscar su bienestar; Mantener a sus hombres informados; Desarrollar el sentido de responsabilidad en los subordinados; Instruir a sus hombres como a un equipo; Asegurarse que la orden sea comprendida, supervisada y cumplida y Emplear su acción de Comando de acuerdo a sus responsabilidades.

4.3. Condiciones del Liderazgo Militar

La máxima eficacia se alcanza mediante una forma de autoridad aceptada a través de un entendimiento de dirigentes y dirigidos. Para hacer respetar la autoridad, el líder será digno de ella en su vida y en el ejercicio de su función: ejemplo de sencillez y entrega.

El respeto es un sentimiento poderoso que obliga a los que la disfrutan sin merecerlo a tratar de hacerse digno de él. En diálogo constante con su conciencia, subordinará las pasiones a la razón; será magnánimo, no egoísta: dinámico y progresivo; revestido de la coraza de la justicia, construirá en la verdad.

Será ejemplo de cortesía, pero no pretenderá contentar a todos, debe dar la razón a quien la tenga y negarla a quien carece de ella. Por detentar el poder, el Jefe tiene derecho a mandar, pero la talla de su autoridad le da el talento de hacerse obedecer.

No basta ver con claridad una decisión, no puede limitarse a decir lo que se debe hacer, sino procurar los medios necesarios para que así se haga, coordinar los esfuerzos de cada uno y armonizar las cualidades de los distintos especialistas de que disponga la organización. Dirigir es el arte de influenciar la conducta humana, dicho en otras palabras es la habilidad de manejar hombres.

La conducción o dirección es intangible, pero solo en la extensión que le demos, es una de las características más definidas de la vida humana. En el medio civil quiere decir éxito: en el medio militar quiere decir éxito también, pero ganando batallas,

cumpliendo misiones La falta de dirección en el medio militar y en el combate quiere decir hombres muertos innecesariamente, ya sea en la paz o en la guerra esta falta de dirección siempre significará un fracaso.

4.4. Responsabilidad del líder militar

Las responsabilidades del Líder militar son dobles, el cumplimiento de su misión y las obligaciones para con sus hombres. Ningún "Líder" está completamente preparado para su trabajo hasta que claramente no comprenda la doble naturaleza de sus responsabilidades y las razones existentes para la dualidad de funciones.

En el rango militar hay ciertas prerrogativas y privilegios que algunos líderes buscan disfrutar pero no aceptan sus deberes y responsabilidades, tal actitud viene muy a menudo, de la inexperiencia y falta de conocimiento de esos deberes y responsabilidades. Los privilegios y prerrogativas le son dadas a un Líder para ayudarlo a cumplir en su trabajo pero no para exaltar su ego.

La responsabilidad primaria del Líder militar es el cumplimiento de la misión que le ha sido asignada, evidentemente, todo el servicio militar, hasta el bienestar de los hombres está subordinado al cumplimiento de esa misión. El Oficial, Suboficial o soldado nunca estará preparado para que se le asigne deberes mientras no comprenda la misión y la parte que a él le toca desempeñar en su cumplimiento.

Una orientación para todos los hombres de lo que se va a hacer y la parte que ha cada uno le toca desempeñar en su cumplimiento es un recurso permanente para los líderes; aquí pues se halla el primer deber del Líder, la información, la instrucción y el entrenamiento de sus hombres para que la misión pueda ser realizada.

El bienestar de sus hombres es la segunda responsabilidad más importante del Líder, porque tiene efecto sobre la moral de ellos y consecuentemente los prepara para el cumplimiento de la misión.

Resumiendo algunos de los puntos centrales, diremos que todos los comandos deben desarrollar un sincero interés para todo lo que afecta a sus hombres; el rancho, el equipo, la sanidad, la salud, la recreación, entrenamiento y problemas personales, por dos razones: Primero, porque siendo activo, sincero y con continuo interés promueve las cualidades de espíritu y moral dentro de la organización; la moral y el espíritu son necesarios para el éxito del cumplimiento de cualquier misión militar. Segundo, porque el soldado puede hacer una interpretación errónea de las condiciones de vida en el cuartel, si los líderes no se encargan de ponerlos al tanto de ellos depende casi absolutamente. Por consiguiente sus superiores están obligados moralmente a hacer las cosas que no pueda hacer por sí mismo.

CAPITULO V.
DIAGNOSTICO DEL LIDERAZGO EN LA JEFATURA DE ESTADO
MAYOR DEL EJÉRCITO.

5.1. Organización de la Jefatura de Estado Mayor del Ejército.

La Jefatura de Estado Mayor General del Ejército (JEMGE) es el órgano de asesoramiento y planeamiento de más alto nivel. Principalmente se enfoca en el planeamiento estratégico institucional, formular la programación y supervisar la ejecución del presupuesto institucional correspondiente, así como la supervisión de los objetivos institucionales y la evaluación de las metas de gestión.

Asimismo, esta jefatura reúne entre sus Direcciones de Estado Mayor General una buena cantidad de personal de Oficiales, Técnicos y Suboficiales, alrededor de 1,400 efectivos. Todos ellos realizan sus actividades en las instalaciones del Cuartel General del Ejército, ubicado en el distrito de San Borja (Lima).

Tabla 5.1. Organigrama del Ejército. Ubicación del EMGE.



Fuente: Ejército del Perú

El equipo enfocó su atención en este grupo, no sólo porque en él se juntan una buena cantidad de Comandantes, Coroneles y Generales (quienes ejercen el mando sobre determinado personal), sino también porque son ellos los directamente involucrados con el diseño de las evaluaciones de eficiencia de Oficiales del Ejército, además de la concepción de la estrategia dentro del Ejército y la administración de los recursos humanos.

Haciendo una metáfora, esta Jefatura representa el “cerebro” del Ejército. De la forma como ellos diseñen las estrategias, se implementará en todas las dependencias del Ejército a nivel nacional.

5.2. Distribución de las funciones.

Las funciones de cada dependencia de la JEMGE, se centran en el planeamiento estratégico y el asesoramiento, así como la elaboración de normas y la evaluación de la implementación de las mismas. Estas dependencias se dividen de la siguiente manera:

Tabla 5.2. Organización del JEMGE

Dependencia	Funciones
Dirección de Personal (DIPER)	Realizar el Planeamiento Estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en las actividades relacionadas con la administración de personal, bienestar, derechos del personal, estudios especiales y del desarrollo humano en el Ejército.
Dirección de Inteligencia del Ejército (DIE)	Realizar el planeamiento estratégico de inteligencia, asesorar al Comando de El Ejército en los aspectos de Inteligencia y Contra inteligencia y administrar el sistema a nivel Ejército.
Dirección de Educación y Doctrina (DIEDOC)	Realizar el planeamiento estratégico, supervisar sus resultados, asesorar y normar en asuntos relacionados con educación, Instrucción, entrenamiento y doctrina en el Ejército.
Dirección de Logística (DILOG)	Realizar el Planeamiento Estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en las actividades de abastecimiento, mantenimiento, transporte, construcciones, evacuación, hospitalización y diversos, en el Ejército.
Dirección de Planeamiento (DIPLAN)	Realizar el Planeamiento Estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en organización, planeamiento estratégico, presupuesto y en proyectos de inversión pública en el Ejército.
Dirección de Información (DINFE)	Realizar el planeamiento estratégico y asesorar en aspectos de imagen institucional, relaciones públicas, ceremonial y protocolo, difusión de

	información, conservación y difusión del patrimonio histórico cultural institucional al Comando del Ejército, así como normar el funcionamiento del Sistema de Información en el Ejército.
Dirección de Telemática (DITELE)	Realizar el Planeamiento Estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en asuntos relacionados con Telemática y Estadística en el Ejército.
Dirección de Asuntos Civiles (DIRAC)	Realizar el Planeamiento Estratégico, supervisar sus resultados, normar y asesorar en asuntos relacionados con el Desarrollo y Medio Ambiente, estudios especiales y Derecho Público en el Ejército.
Oficina de Asuntos Jurídicos del Ejército (OAJE).	Asesorar al Comando del Ejército y Estado Mayor General del Ejército en asuntos jurídicos y administrar el funcionamiento del sistema jurídico del Ejército.

Fuente: Ejército del Perú

5.3. Visión, misión y valores corporativos.

Según lo establecido por el Plan Bolognesi, la visión del Ejército es ser un “ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad”. Mientras que su misión se descompone en tres aspectos: (1) Organizar y preparar la fuerza para disuadir amenazas y proteger al Perú de agresiones contra su independencia, soberanía e integridad territorial; (2) Asumir el control del orden interno, según la Constitución Política; (3) Participar en la defensa civil y el desarrollo socio-económico del país, así como en operaciones de paz derivadas de acuerdos internacionales.

Para el Ejército del Perú los valores institucionales conducen a sus miembros a tener un “comportamiento consistente con un sentido de orden, seguridad y desarrollo, apelando a la conciencia y madurez del individuo”. Asimismo, los entiende como claves para alcanzar la visión y misión. Estos son:

- Compromiso con la excelencia
- Integridad.
- Disciplina.
- Vocación de servicio.

Como se puede ver la filosofía de la institución está claramente enfocada a destacar al Ejército dentro del sector Defensa, aunque los valores institucionales, más que corporativos reflejan un enfoque de desarrollo personal, dando preeminencia a las virtudes del efectivo militar.

5.4. Objetivos estratégicos de la Institución.

Los objetivos de largo plazo que tiene la institución, que se denomina en los estudios de planeamiento como Estratégicos, son los siguientes:

Personal. Optimizar el sistema de personal para satisfacer las necesidades individuales e institucionales, considerando a la persona como el principal elemento de la organización.

Inteligencia. Disponer de un sistema de inteligencia moderno y eficiente que asegure la producción de inteligencia y las actividades de contrainteligencia en el campo militar, necesarias para la toma de decisiones y el planeamiento de la Defensa Nacional en todos los niveles de comando.

Instrucción y Entrenamiento. Disponer de personal altamente capacitado en todos los aspectos inherentes a su desarrollo humano, profesional y ocupacional, con estándares similares a países desarrollados.

Doctrina. Disponer de doctrina propia, operativa, técnica y administrativa, permanentemente actualizada, como base del desarrollo de la fuerza.

Fuerza Operativa. Disponer de una Fuerza Moderna, visualizando una organización dimensionada de acuerdo a las necesidades, Flexible y Modular, con alta movilidad estratégica y táctica, equipada con material moderno, capaz de disuadir las potenciales amenazas.

Organización Administrativa. Disponer de una organización administrativa, moderna y eficiente que asegure una eficaz gestión institucional.

Logística. Disponer de un sistema logístico moderno, con capacidad para garantizar un apoyo eficaz a la organización en guarnición y en operaciones”.

Relación Civil Militar. Integrar plenamente el Ejército en la sociedad peruana dentro del marco constitucional, del respeto a los derechos humanos y de los intereses del país.

Cultura Institucional. Alcanzar y mantener una sólida cultura institucional basada en el respeto y fomento de los valores morales.

Información. Disponer de un Sistema de Información en apoyo al proceso de toma de decisiones, que asegure una eficiente administración del instituto en época de paz y una exitosa conducción de operaciones.

Tecnología. Impulsar la asimilación de nuevas tecnologías y el desarrollo científico, en áreas de interés institucional a fin de alcanzar el nivel tecnológico de los países más desarrollados de la región.

Proyección Internacional. Asegurar la presencia del instituto en el contexto internacional a través de las operaciones de paz, operaciones antárticas, actividades académicas, de diplomacia militar y otras, en el marco de la política general del estado.

Movilización. Contar con un Sistema de Movilización integral y flexible que garantice la disponibilidad permanente de recursos humanos y materiales, necesarios para alcanzar y mantener el nivel de fuerza para afrontar situaciones de emergencia.

Cabe señalar que el logro de todos estos objetivos tiene relación con el ejercicio de un liderazgo adecuado, existen algunos ligados al personal, la gestión administrativa, la cultura organizacional, instrucción y entrenamientos, y las relaciones civil-militar en donde la importancia de este factor es mucho mayor.

5.5. Evaluación del liderazgo en la Dependencia.

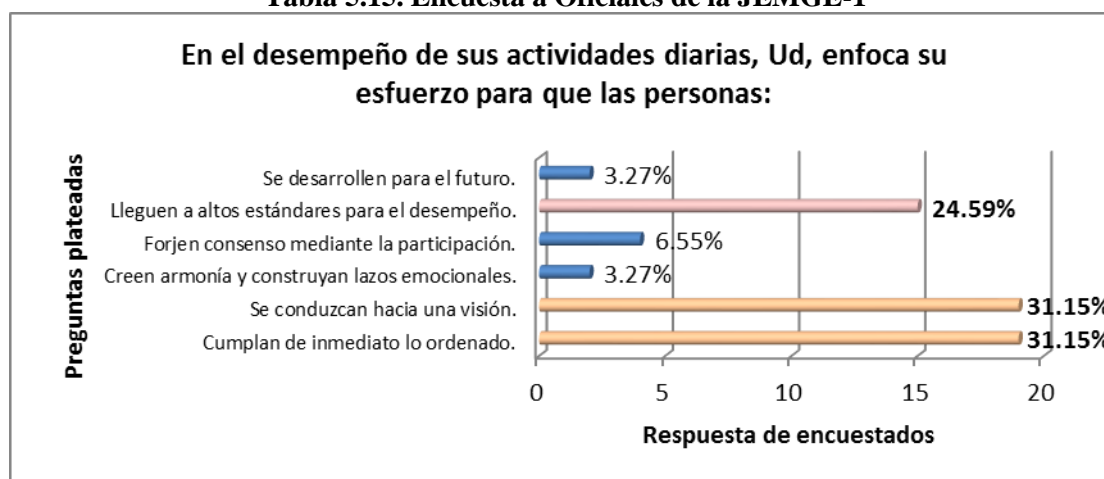
Bajo el modelo de Hay/Mc Ber el equipo de trabajo diseño un instrumento para diagnosticar los tipos de liderazgo que predominan dentro de la Dependencia en estudio. Se tomó la evaluación, a un grupo poblacional de 139 efectivos militares que laboran en la JEMGE, de los cuales 61 son Oficiales (entre Capitanes, Mayores, Tenientes Coroneles, Coroneles) y 78 son Técnicos y Suboficiales.

La relación que tienen entre ambos grupos, es de subordinación no sólo jerárquicamente sino también laboralmente hablando. Y las Direcciones son la DIPER, DIPLAN, DIRAC y DINFE, donde existe un mayor número de personal. Se empleó un instrumento de evaluación distinto para cada grupo de personal militar: (1) La encuesta para oficiales nos entregó el modo como se ejerce el liderazgo, (2) La evaluación a Técnicos y Suboficiales y empleados civiles nos presenta la forma como se percibe ese liderazgo.

5.6. Los estilos de liderazgo en los Oficiales de la JEMGE

A diferencia del personal subalterno, las encuestas a Oficiales fueron expresamente dirigidas al tema de liderazgo. Es decir, al momento en que se le aplicó la evaluación el Oficial tenía plena conciencia que ésta se enfocaba en dicho tema. Sin embargo, la mayoría de preguntas lo encubrían.

Tabla 5.15. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-1



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se le consultó al Oficial de la JEMGE sobre el enfoque que le da a su liderazgo durante sus actividades diarias, siempre relacionándolo con sus subordinados, las respuestas –como se aprecia en el recuadro- apuntaron a definir la preeminencia de un estilo **coercitivo** y **autoritario**, con algunos matices del tipo **ejemplar**.

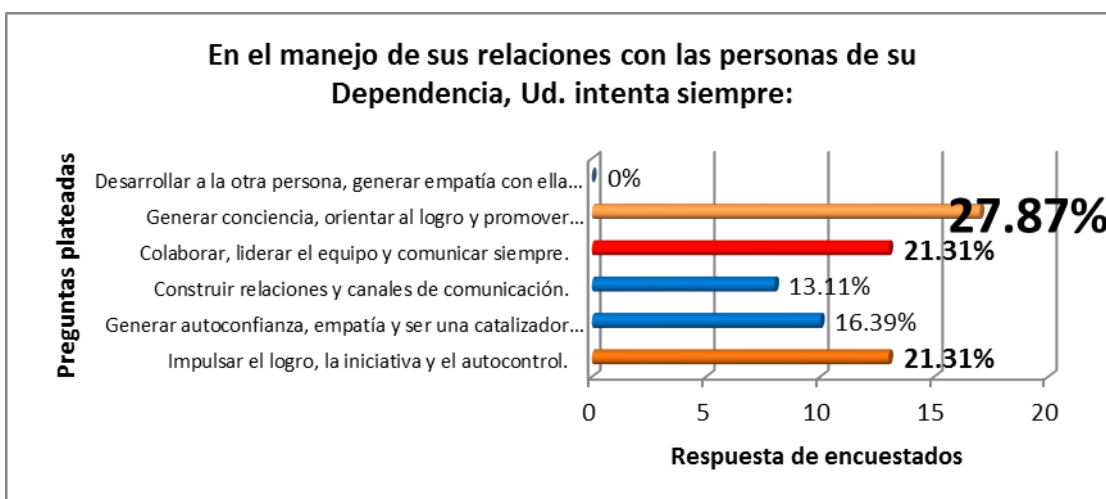
Tabla 5.16. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-2



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta es de importancia, ya que engloba en una sola frase el liderazgo que el Oficial dice ejercer en la institución. Como puede apreciarse, el tipo **autoritaria**, prevalece, acompañado de cerca por el **afiliativo**, con matices del **democrático**. Es oportuno hacer notar que el resto de estilos están distanciados de estas tres preferencias, incluso el mismo coercitivo que en la otra tabla tuvo una amplia ventaja.

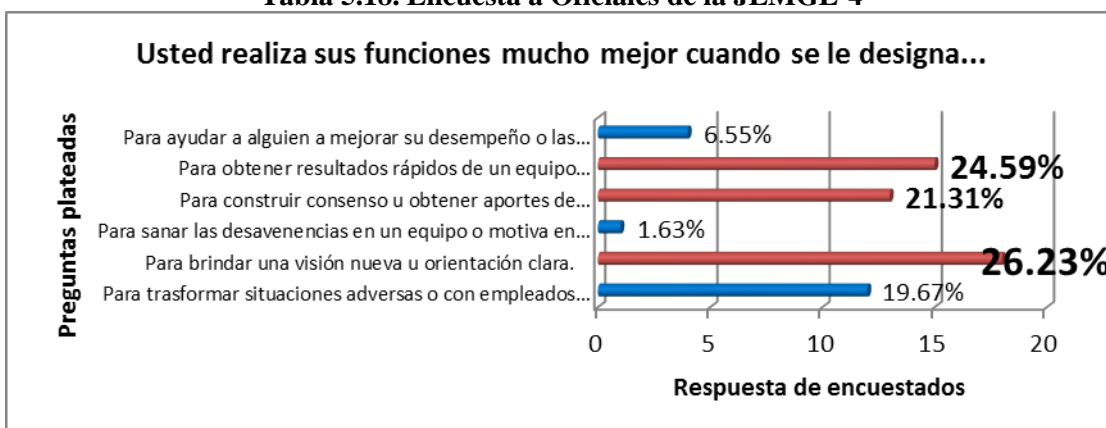
Tabla 5.17. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-3



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta es de primera intención mucho más personal que la segunda, que está vinculada a lo laboral. Aquí podemos apreciar que el tipo de liderazgo **ejemplar**, representa una mayor proporción, seguido por el **coercitivo** y el **democrático**. Cabe señalar, que incluso fuera del aspecto laboral, el liderazgo coercitivo se mantienen vigente.

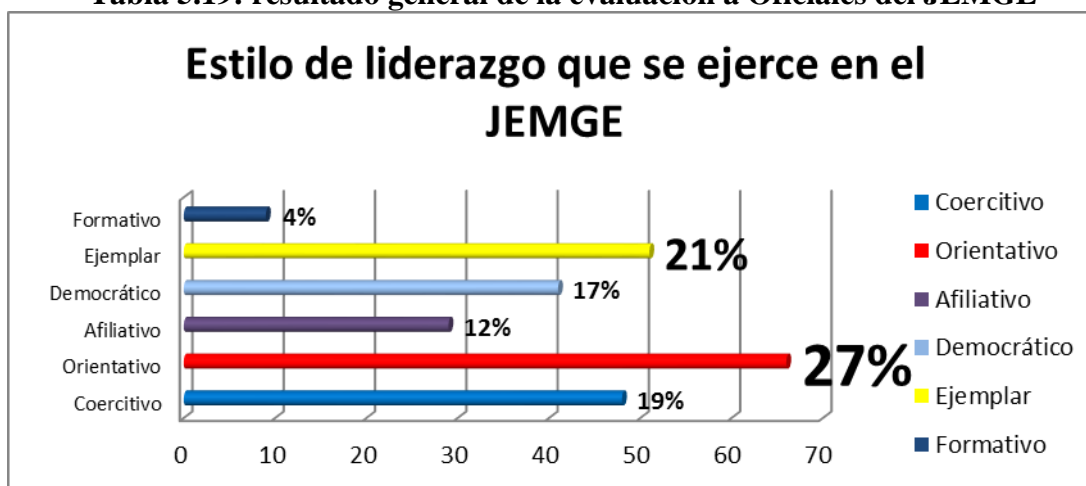
Tabla 5.18. Encuesta a Oficiales de la JEMGE-4



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta de la tabla apunta a intentar definir en qué escenario considera el Oficial puede ejercer un mejor liderazgo o este puede ser más eficaz. Se concluye que en circunstancias donde el despliega un liderazgo **autoritario**, principalmente. Y en menor medida, cuando se le permite desempeñar su liderazgo **Ejemplar** y, hasta **Democrático**.

Tabla 5.19: resultado general de la evaluación a Oficiales del JEMGE



Fuente: Elaboración propia

Del cuadro general podemos apreciar que los Oficiales del JEMGE se enfocan a ejercer más un liderazgo de tipo autoritario, con influencias notables del señalado como Ejemplar y Coercitivo. Sin embargo, tiene poco interés en ejercer un liderazgo Democrático y Afiliativo, y soslaya de lejos el Formativo.

5.7. Percepción de liderazgo en los subalternos de la JEMGE

De acuerdo al formato que se encuentra en los anexos, la encuesta dirigida a Técnicos y Suboficiales tenía preguntas que no hacían mención al tema de liderazgo, sin embargo, las afirmaciones que se colocaron para determinar si eran verdaderas o falsas según la percepción del encuestado, plateaban cuatro supuestos que describían el tipo de liderazgo que ellos notaban se ejercían por sus superiores.

Cabe señalar que estas encuestas rescatan la percepción del personal subalterno sobre la forma en que se viene ejerciendo el liderazgo en su Dependencia. De esta manera, el comparativo entre ambos resultados nos entregará no sólo el estilo de liderazgo que en realidad se ejerce en la institución sino donde tienen que trabajar más los evaluadores, al momento de destacar uno u otro estilo.

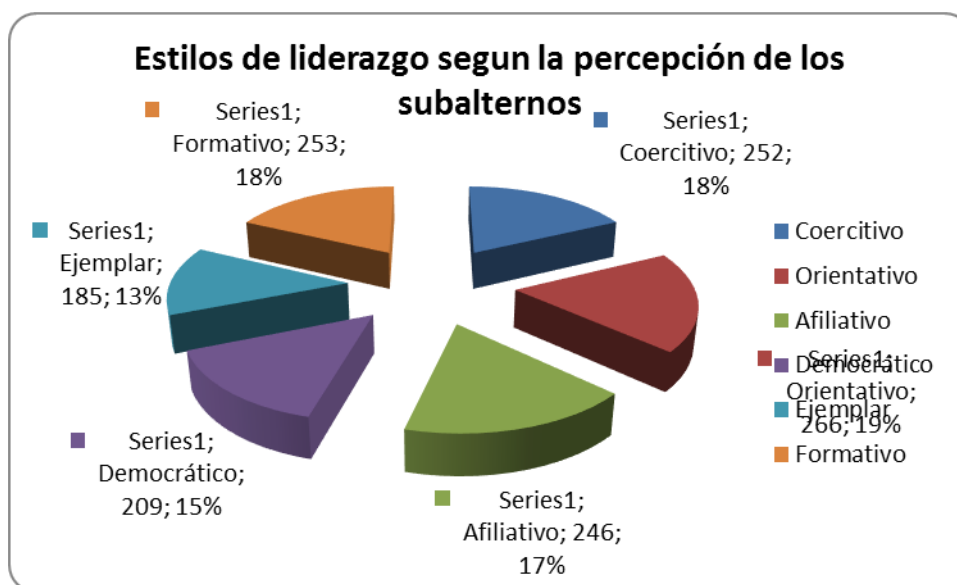
Tabla 5.20. Resultado de encuestas a Subalternos de la JEMGE

ESTILOS DE LIDERAZGO	Respuestas	Numero de respuestas				TOTAL
COERCITIVO	V	11	7	37	5	60
	F	67	71	41	73	252
AUTORITARIO	V	67	76	75	48	266
	F	11	2	2	30	45
AFILIATIVO	V	58	60	61	67	246
	F	20	18	17	11	66
DEMOCRATICO	V	69	63	65	12	209
	F	19	15	13	66	113
EJEMPLAR	V	45	62	11	9	127
	F	33	16	67	69	185
FORMATIVO	V	58	53	69	73	253
	F	20	25	9	5	59

Fuente: Elaboración propia

De la tabla podemos percatarnos, el puntaje que ha tenido cada respuesta. Cabe señalar que las respuestas no se miden por su grado de asertividad, sino por la representación que tienen de la descripción de cada estilo de liderazgo que el Técnico o Suboficial tiene de éste, aun cuando las oraciones hayan escritas en sentido negativo o positivo.

Tabla 5.21. Estilos de liderazgos según Técnicos y Suboficiales de la JEMGE



Fuente: Elaboración propia

Tanto del anterior cuadro como de este, podemos determinar que existe una distribución casi equitativa de los estilos de liderazgo. Sin embargo, hay que

reconocer que la preeminencia lo tiene el estilo **autoritario (19%)**, con cierta influencia del **formativo (18%)** y el **coercitivo (18%)**. De lejos, está el estilo ejemplar.

Debemos rescatar de los resultados también que muchas de las respuestas se han alejado de alternativas que nieguen la influencia de cada estilo de liderazgo en las acciones, el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la Dependencia, lo que determina la convicción del personal subalterno de que existe estos tipos de liderazgo en sus Jefes de Dirección, Departamento y Sección.

La única excepción a esa regla es la respuesta a la pregunta si era Verdadera o Falsa la siguiente afirmación: El jefe manda, yo obedezco. El porcentaje de ambas respuestas fue 51.5% frente a 48.5%, respectivamente. La forma como fue redactada esa premisa es justamente para determinar autoridad, esencia del tipo de liderazgo coercitivo.

5.8. El liderazgo en la Jefatura de Estado Mayor General del Ejército

Si enlazamos ambos resultados, tanto el de las evaluaciones a Oficiales como al de los Técnicos y Suboficiales que laboran en la JEMGE, podemos concluir que el tipo de liderazgo que se ejerce con mayor predominancia en esa Dependencia es el **Autoritario**, con marcada influencia del tipo **Coercitivo**.

Un detalle que no debemos dejar escapar es el hecho de que, aunque el Oficial declara ejercer un liderazgo Democrático, este no se encuentra reflejado en la percepción del subalterno. Aun más, sin quererlo termina ejerciendo un liderazgo de tipo formativo, lo que si se encuentra en correlato en la percepción de los técnicos y suboficiales que laboran en esa Dependencia.

Como es lógico pensar para una dependencia como la JEMGE, la característica del liderazgo autoritario –que por cierto es uno de los más efectivos de los seis tipos del modelo tomado como base- que se ejerce allí, es el de tener una visión clara de adonde se quiere llegar, aparte del entusiasmo en el desarrollo de sus actividades, los liderazgos que se ejercen en la JEMGE son motivadores, explicando como a los empleados su trabajo calza con la visión de la institución.

El liderazgo de este tipo impulsa al logro de las metas y el ejercicio de la estrategia de la institución. Es decir enmarca las tareas individuales en una visión mayor. Los estándares son claros para todos, incluso las recompensas por lograr alcanzarlos. Otorgan a sus empleados una amplia libertad para hacer las cosas, incluso para innovar.

Aunque esto al parecer es la forma como se ejerce el Liderazgo en la JEMGE, debemos agregar un dato adicional a nuestro análisis. Junto con la encuesta para Oficiales, se le hizo tres preguntas a los mismos:Cuál es la visión del Ejército; qué objetivos tiene su dependencia y cuál es su perspectiva personal en los próximos 5 años. Parámetros tomados del modelo EFQM de excelencia.

En la gran mayoría de casos, las respuestas a la primera pregunta fueron diferentes de la verdadera visión institucional, descritas líneas arriba.

En el caso de la segunda pregunta, las respuesta giraban en torno a describir las funciones de la Dependencia, sin determinar un objetivo claro que se haya propuesto conseguir. Hecho que también lo aleja del tipo de líder autoritario y que más bien lo divorcia de la institución.

La tercera pregunta nos aclara mejor el panorama. La mayoría de Oficiales tiene por meta el ostentar el grado inmediato superior al que tienen en este momento, acompañado de perspectivas de terminar de estudiar, tener un negocio y terminar de educar a sus hijos. Muy pocas personas hicieron mención a su institución.

Con todo estos elementos de juicios, podemos concluir que existen dos tipos de liderazgo de mayor influencia en la institución que se trabajan a dos niveles: El teórico (autoritario) y el práctico (coercitivo), que paradójicamente para el modelo de Hay/McBer son dos estilos opuestos, ya que el primero resulta más eficaz que el otro al momento de buscar resultados.

Si bien el equipo de trabajo reconoce no tener los suficientes elementos de juicio para determinar claramente como estas dos formas de liderazgo subsisten en la institución,

debemos reconocer que la influencia externa y los cambios organizacionales en la institución puede haber reducido la influencia del liderazgo autoritario, abriendo la posibilidad que otros se desarrollen, pero en menor medida.

En ese sentido, las evaluaciones de eficiencia deberían tener indicadores para evaluar el liderazgo y centrarse en dos puntos: (1) Hacer efectivo en la práctica el liderazgo que se reconoce como practicado en la dependencia y (2) fortalecer los otros estilos de liderazgo, brindándoles una calificación significativa.

5.9. Modelo de evaluación del liderazgo en la Jefatura del Estado Mayor General del Ejército.

Como podrá verse en los Anexos el actual modelo de Informe de Evaluación de Eficiencia para los Oficiales del Ejército no tiene referencia alguna a criterios de liderazgo. Si bien hace menciones para que el evaluador califique este aspecto, no le entrega ningún parámetro para que pueda definirlo de mejor manera.

La evaluación, entonces, lo hará cada responsable según su concepto de liderazgo, que como hemos visto termina siendo muy distinto al estilo de ejercerlo. Si se pretende medir el liderazgo, debe ser sobre la base de criterios pre-establecidos con objetividad. Y esa científicidad nos otorga no sólo la visión, misión, objetivos y valores institucionales, sino también –siguiendo el modelo EFQM- criterios de liderazgo organizacional, que engloben los seis estilos del modelo de Hay/McBer.

Incluir en la Evaluación de Eficiencia sólo el término LIDERAZGO, es dejar abierta la posibilidad que este campo tan importante de la gestión pública, se mida y defina en términos subjetivos. Incorporarle algunos criterios del liderazgo organizacional del Modelo EFQM, que por definición se ejerce con capacidad de visión, sirve de inspiración a los demás y es congruente con toda la organización, permite al evaluador re-direccionar el liderazgo coercitivo, no sólo hacia el tipo más aceptado y que más fácil engranará en la institución, que es el autoritario, sino que también le permitirá promover a las cuatros restantes, que componen el modelo de Hay/McBer.

De acuerdo a lo que establece la propuesta, el modelo de evaluación se incorporaría dentro del Informe de Eficiencia al Personal Oficial, como un nuevo capítulo dentro de este, prescindiendo de los puntos denominados LIDERAZGO (A.9, C.10, F.10, V.2), por cuanto presupone un ejercicio determinado de liderazgo según el rol que desempeñe el Oficial y, como se ha mencionado, deja a criterios subjetivos su evaluación.

Tabla 5.22. Modelo de evaluación del liderazgo aplicado a la JEMGE

Sección IV. Cualidades organizativas (Evaluar obligatoriamente los 7 aspectos en número enteros)		
ASPECTOS POR EVALUAR	PRIMER EVALUADOR	SEGUNDO EVALUADOR
1. Contribuye con su desempeño al cumplimiento de la misión y visión de la institución.		
2. Influye positivamente en sus subalternos, transmitiéndole la cultura del Ejército.		
3. Actúa según los valores del Ejército, siendo un referente para sus subordinados.		
4. Se compromete en la mejora continua de la gestión institucional.		
5. Establece vínculos favorables a la institución con personas y entidades dentro y fuera del Ejército.		
6. Propone e impulsa productivamente el cambio favorable a la institución		
7. Organiza medios materiales y humanos para la obtención eficaz y eficiente de objetivos.		
Promedio de las 7 notas del primer evaluador y global del segundo evaluador, en números y letras hasta milésimos.		

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las organizaciones en el mundo actual, especialmente las más exitosas, han incorporado en su gestión un liderazgo organizativo, el cual más que resaltar el desempeño individual promueve el comportamiento organizacional en equipo, por el cual se incentive llegar a la meta de manera conjunta, trabajando más integradamente.

Según el diagnóstico realizado en el marco de esta tesis, los Oficiales de la JEMGE se enfocan a ejercer más un liderazgo de tipo autoritario, con influencias notables del señalado –dentro del modelo tomado como base teórica- como Ejemplar y Coercitivo. Sin embargo, ejercen en menor grado un liderazgo Democrático y Afiliativo, y soslaya de lejos el Formativo.

El personal de Técnico y Suboficiales, que justamente trabajan con los oficiales encuestados, perciben que el liderazgo que ejercen sus Jefes de Dirección, Departamento y/o Sección es del tipo autoritario, con bastante influencia del formativo y coercitivo.

Las respuestas a las preguntas hechas a los Oficiales entregan un tercer e importante elemento de Juicio: La mayoría de ellos no conoce exactamente cuál es la visión de la institución, ni los objetivos de su dependencia. Lo que si queda claro es que el marcado interés por ascender en la carrera se convierte en el motivo para el ejercicio - en la práctica- de un tipo de liderazgo coercitivo, si lo vemos desde el modelo de Hay/Mc Ber.

La base teórica sobre la cual se sustenta la propuesta de modelo de evaluación señala que es necesario para ejercer un liderazgo que genera resultados en una organización, que los líderes de la misma dispongan de esos seis estilos. Es decir, si bien algunos estilos tienen mayor eficacia que otros, el que el líder se conduzca en su comportamiento organizacional ejerciendo todos ellos, dependiendo de las condiciones y circunstancias, tendrá un impacto positivo en el cumplimiento de la visión de la Institución.

La experiencia de la JEMGE nos entrega una primera línea de lo que podría ser el estilo de liderazgo en el Ejército, aunque no contamos con elementos que nos permitan extender nuestras conclusiones a toda esa población. Lo que si estamos cercanos a afirmar es el hecho de que se necesita gestionar el liderazgo en el Ejército con el fin de reorientarlo al cumplimiento de los objetivos institucionales y en el ejercicio de su cultura organizacional.

La teoría de liderazgo, si bien tiene una aplicación mayor en el sector privado, debemos reconocer que ciertos elementos pueden ser aplicados al sector público, y partir de ellos generar una propuesta que ayude a la Institución a virar hacia un enfoque de gerenciamiento incluso en este aspecto, en donde al parecer todo está definido a favor del liderazgo autoritario.

El modelo de evaluación del liderazgo en el Ejército, debe partir de un lado por brindar al evaluador criterios claros sobre los cuales calificar al Oficial en los informes de eficiencia, descartando el término Liderazgo como un criterio único disperso en toda la evaluación. En ese sentido, el producto final de la tesis es la incorporación de 7 indicadores que describen el liderazgo organizacional.

La evaluación de eficiencia debe apuntar principalmente a promover la capacidad de visión, el ejemplo a los demás, la coherencia con la institución, el desarrollo de la cultura institucional, la contribución a fortalecer una identidad y atractivo para los que están tanto dentro como fuera de la institución.

Si el diagnóstico ha descubierto esta situación, la aplicación de un piloto resulta la mejor manera de ensayar este modelo de evaluación. Su aplicación inmediata puede resultar factible en la propia Jefatura de Estado Mayor General del Ejército. Al difuminarse los criterios de esta nueva evaluación, los Oficiales se preocuparán por reconducir su liderazgo a uno que otorgue resultados a la Institución.

**ANEXO 1. ENCUESTAS-ENTREVISTA TOMADAS AL PERSONAL OFICIAL DEL
JEMGE**

Encuesta para Oficiales

Sr. Oficial:

La presente encuesta ha sido diseñada con fines únicos de ESTUDIO. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán tratadas con total anonimato y confidencialidad.

Datos generales

1. Grado:
2. Dependencia donde labora:
3. Cargo que ostenta:
4. Número de personas bajo su mando:
5. Años de servicio:
6. Sexo: Hombre () Mujer ()

Datos específicos: Marque con una X la opción que se ajusta a la realidad del trabajo en su dependencia. PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN.

7. En el desempeño de sus actividades diarias, Ud. enfoca su esfuerzo para que las personas:
 - a) Cumplan de inmediato lo ordenado.
 - b) Se conduzcan hacia una visión.
 - c) Creen armonía y construyan lazos emocionales.
 - d) Forjen consenso mediante la participación.
 - e) Lleguen a altos estándares para el desempeño.
 - f) Se desarrollen para el futuro.

8. Que frase resume su estilo de liderazgo.
 - a) *Haz lo que te digo.*
 - b) *Ven conmigo.*
 - c) *Las personas son lo primero.*
 - d) *¿Qué piensas tú?.*
 - e) *Haz como yo, ahora.*
 - f) *Intenta esto.*

9. En el manejo de sus relaciones con las personas de su Dependencia, Ud. intenta siempre:
 - a) Impulsar el logro, la iniciativa y el autocontrol.
 - b) Generar autoconfianza, empatía y ser una catalizador del cambio.
 - c) Construir relaciones y canales de comunicación.
 - d) Colaborar, liderar el equipo y comunicar siempre.
 - e) Generar conciencia, orientar al logro y promover iniciativas.
 - f) Desarrollar a la otra persona, generar empatía con ella y autoconciencia.

10. Ud. realiza sus funciones mucho mejor cuando se le designa:
 - a) Para transformar situaciones adversas o con empleados problema.
 - b) Para brindar una visión nueva u orientación clara.

- c) Para sanar las desavenencias en un equipo o motiva en circunstancias estresantes.
- d) Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos.
- e) Para obtener resultados rápidos de un equipo competente.
- f) Para ayudar a alguien a mejorar su desempeño o las fortalezas a largo plazo.

Datos complementarios:

¿Cuál es su visión del Ejército?.....

¿Qué objetivo tiene su Dependencia?.....

¿Qué perspectiva personal tiene Ud. en los próximos 5 años?.....

ANEXO 2. ENCUESTAS TOMADAS AL PERSONAL TECNICO Y SUBOFICIALES

Estimado Sr(a):

La presente encuesta ha sido diseñada con fines únicos de Estudio. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán tratadas con total anonimato y confidencialidad.

Datos generales

11. Tipo de personal: a) Militar
12. Grado:
13. Profesión y/o especialización:
14. Dependencia donde labora:
15. Cargo que ostenta:
16. Años de servicio:
17. Sexo: Hombre () Mujer ()

Datos específicos: Marque con una X según sea VERDADERO (V) o FALSO (F) el enunciado a la realidad del trabajo en su dependencia. PUEDE MARCAR MÁS DE UNA OPCIÓN.

Enunciados	V	F
1. Las ideas que tengo no las presento al Jefe porque las descartaría.		
2. No me siento identificado con la institución.		
3. El Jefe manda, yo obedezco.		
4. Pienso que mi trabajo es poco importante para la organización.		
5. El Jefe posee un gran entusiasmo y una visión clara de adonde quiere llegar.		
6. Siento que mi trabajo contribuye a la visión de la institución.		
7. En mi dependencia estamos comprometidos con la obtención de metas.		
8. Para alcanzar nuestros objetivos tengo libertad de emplear los medios que considere.		
9. El Jefe valora lo que pienso y siento. Es como un amigo.		
10. En la Dependencia existe armonía. Todos estamos contentos.		
11. Todos somos muy leales al Jefe. Le tenemos confianza.		
12. Tenemos amplia libertad de hacer nuestro trabajo.		
13. El Jefe nos informa a menudo como va la Dependencia.		
14. Siempre se nos solicita nuestra opinión o que aportemos ideas.		
15. El Jefe escucha nuestras preocupaciones.		
16. Usualmente estamos confundidos de quien lidera la Dependencia.		

17. Los estándares de trabajo del Jefe son muy altos.		
18. El Jefe siempre quiere que se hagan las cosas más rápidas y mejores.		
19. No tengo claro a donde apunta todo el esfuerzo del Departamento.		
20. A menudo debemos adivinar que es lo que quiere en realidad el Jefe.		
21. Más que mandar, el Jefe siempre aconseja y ayuda a crecer.		
22. El Jefe me ayuda a ver en que estoy fallando y como puedo superarlo.		
23. En la Dependencia nos ponemos metas y hacemos un plan para alcanzarlo, con responsabilidades.		
24. Siento que mi institución cree en mí y espera mi mayor esfuerzo.		

ANEXO 3. FORMATOS DE INFORME DE EFICIENCIA DEL OFICIAL

FORMATO 1960

ANEXO 9.—Dm. 22 x 33

CONFIDENCIAL

EJERCITO PERUANO

INFORME DE EFICIENCIA DEL OFICIAL

<p>NOTA IMPORTANTE La preparación de un Informe de Eficiencia representa una responsabilidad seria. Todo Oficial, al preparar un Informe de Eficiencia, debe hacerlo con el mismo criterio que el espera de su Oficial Calificador en la preparación de su propio Informe de Eficiencia. Todas las anotaciones deben ser verídicas e imparciales y de acuerdo con las prescripciones del Reglamento de Administración de Personal.</p>							
<p>SECCION I. DATOS PERSONALES Y FUNCIONES DESEMPEÑADAS</p>							
1. APELLIDOS		NOMBRES		2. N° de Serie	3. Fecha del último ascenso	4. Grado	5. Arma o Servicio
6. UNIDAD O REPARTICION			7. Periodo que abarca el informe			Días de asistencia	Días de Inasistencia
			DEL: _____ AL: _____ Día Mes Año Día Mes Año				Motivos
8. OME DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA				10. Funciones Adicionales (Indicar sólo las más importantes, máximo dos)			
9. Funciones principales que ha desempeñado							
<p>SECCION II. MOTIVO DEL INFORME</p>							
11. MOTIVO (Marcar sólo uno, colocando una X en la casilla respectiva)				12. BASADO EN : (Marcar sólo uno, colocando una X en la casilla respectiva)		CALIFIC.	RATIFIC.
Anual				Contacto diario			
Cambio de colocación del Oficial Calificado				Observación frecuente			
Cambio de colocación del Oficial Calificador				Observación poco frecuente			
Otras razones (especificarlas)				Partes a Informes			
<p>SECCION III. DESCRIPCION DEL OFICIAL CALIFICADO Y COMENTARIOS</p> <p>Estos comentarios deben reflejar la apreciación que le merece al Calificador y al Ratificador, el Oficial Calificado, haciendo resaltar su fortaleza moral, debilidades, comportamiento, personalidad, carácter y otras cualidades que lo distinguen de los demás. Se indicará, además, la capacidad física del Oficial para desempeñar las funciones de acuerdo a su grado en caso de guerra.</p>							
13. OFICIAL CALIFICADOR							
_____ Fecha Firma Grado Arma o Serv. Nombre y Apellidos N° de Serie Puesto que desempeña							
14. OFICIAL RATIFICADOR							
_____ Fecha Firma Grado Arma o Serv. Nombre y Apellidos N° de Serie Puesto que desempeña							
5. ESTE INFORME TIENE _____ ANEXOS (Escribir "Cero" si no hay anexos)				16. Fecha de Anotación en la Tarjeta Personal		17. Firma del Oficial de Personal	N° de Clave(Res para SACO)

Reemplaza a la Foja de Apeceación y Calificación del Oficial, y entrará en vigencia a partir del 1° de Setiembre de 1959

CONFIDENCIAL

107

FORMATO 1960

CONFIDENCIAL

INFORME DE EFICIENCIA DEL OFICIAL

Pág. (2)

SECCION IV. APRECIACION DEL RENDIMIENTO DEL OFICIAL EN OTRAS FUNCIONES		Leyenda para calificar el Nivel de Rendimiento				
		NA - NO APRECIADO	0 - MAL	1 - SUFICIENTE		
		2 - BUENO	3 - MUY BUENO	4 - SOBRESALIENTE		
<p>Apreciar el nivel de rendimiento que podría demostrar el Oficial Calificado en el desempeño de las funciones que aparecen a continuación, indicando para cada función el número correspondiente según la Leyenda. Esta Leyenda contempla cinco niveles de rendimiento. Al apreciar al Oficial en cada función, considerarlo de acuerdo con su grado, arma o servicio. Usar NA (NO APRECIADO) cuando no es posible apreciar su probable rendimiento en una determinada función a base de los contactos que hayan tenido con él. Al marcar NA no se hace ninguna valoración negativa al Oficial calificado.</p>						
Funciones					CALIFIC.	RATIFIC.
a. COMANDAR UNA UNIDAD DE COMBATE						
b. COMANDAR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA O DE SERVICIOS						
c. DESEMPEÑARSE COMO OFICIAL DE ESTADO MAYOR		Calif. (Especificar tipo Función)		Ratific. (Especificar tipo de Función)		
d. DESEMPEÑARSE COMO INSTRUCTOR						
e. DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE IMPLIQUEN CONTACTOS CON LAS OTRAS FFAA Y DEPENDENCIAS DEL ESTADO						
f. DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE IMPLIQUEN CONTACTOS CON FFAA O DEPENDENCIAS EXTRANJERAS						
g. DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE IMPLIQUEN MANEJO DE DINERO Y PROPIEDADES DEL ESTADO						
h. DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE REQUIERAN PARTICULAR CUIDADO CON SU PERSONA Y MARCADA CORRECCION PARA LLEVAR EL UNIFORME						
i. DESEMPEÑAR FUNCIONES QUE REQUIERAN CAPACIDAD DE EXPRESION VERBAL O ESCRITA						
SECCION V. CUALIDADES Y CARACTERISTICAS			SECCION VII. POTENCIAL PARA EL ASCENSO			
<p>Analizar con cuidado la lista (que aparece a continuación) de cualidades y características aplicables a todos los Oficiales. Indicar en orden de prioridad con M1, M2, M3 en la casilla respectiva las tres más salientes en el Oficial Calificado. Además indicar con MENOS la que considere la menos saliente en el Oficial.</p>			<p>Comparándolo solamente con los Oficiales de su mismo grado, arma o servicio y aproximadamente de la misma antigüedad en el grado, ¿Cuál es su opinión sobre el potencial de este Oficial para el Ascenso? Colocar una X en la casilla respectiva.</p>			
CALIF.			RATIF.			
a. DE BUENA CULTURA GENERAL						
b. DE ACERTADO JUICIO Y SENTIDO COMUN						
c. TOMA DECISIONES PRACTICAS						
d. FIRME EN SUS CONVICCIONES						
e. DE GRAN INICIATIVA						
f. ASUME RESPONSABILIDADES						
g. SE LLEVA BIEN CON LOS DEMAS						
h. PUEDE ACTUAR CON UN MINIMO DE CONTROL						
i. LEAL CON SUS SUPERIORES						
j. LEAL CON SUS SUBORDINADOS						
k. CONDICIONES PARA EL TRABAJO EN EQUIPO						
l. DELEGA AUTORIDAD						
m. JUSTO EN SUS CALIFICACIONES						
			RENDIRIA EN FORMA SOBRESALIENTE EN EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR			
			RENDIRIA EN MUY BUENA FORMA EN EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR			
			RENDIRIA EN BUENA FORMA EN EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR			
			RENDIRIA EN FORMA SUFICIENTE EN EL GRADO INMEDIATO SUPERIOR			
			HA ALCANZADO EL MAS ALTO GRADO COMPATIBLE CON SU HABILIDAD			
SECCION VI. RENDIMIENTO EN SU PUESTO ACTUAL			SECCION VIII. APRECIACION GLOBAL DEL OFICIAL			
<p>Valoriza el rendimiento del Oficial en el desempeño de su puesto actual, comparándolo solamente con los Oficiales de su mismo grado, arma o servicio, misma antigüedad en el grado y aproximadamente la misma experiencia en el puesto. Colocar una X en la casilla respectiva.</p>			<p>Comparándolo solamente con los Oficiales de su mismo grado, arma o servicio, misma antigüedad en el grado. ¿Cuál es su apreciación sobre el valor global del Oficial calificado para el Ejército? Colocar una X en la casilla respectiva.</p>			
CUMPLE SUS FUNCIONES EN FORMA SOBRESALIENTE						
CUMPLE SUS FUNCIONES DE UNA MANERA MUY BUENA						
CUMPLE SUS FUNCIONES DE UNA MANERA BUENA						
CUMPLE SUS FUNCIONES DE UNA MANERA SUFICIENTE						
CUMPLE SUS FUNCIONES DE MANERA NO SATISFACTORIA						
			OFICIAL SOBRESALIENTE DE MUCHO VALOR PARA EL EJERCITO			
			OFICIAL MUY BUENO, DE VALOR PARA EL EJERCITO			
			OFICIAL BUENO, CUYO VALOR ESTA LIMITADO EN ALGUNOS ASPECTOS			
			OFICIAL SUFICIENTE, CUYO VALOR ESTA LIMITADO EN MUCHOS ASPECTOS			
			OFICIAL DEFICIENTE DE MUY POCO VALOR PARA EL EJERCITO			
SECCION IX. RESERVADO PARA LA AYUDANTIA GENERAL DEL EJERCITO						
NUMERO DE CLAVE	EVALUACION	Fecha y Firma del Jefe de la Sección Evaluación				
	Puntaje de Eficiencia _____					
	Periodo del Informe (en meses) _____					
		Fecha y Firma del Jefe de la SACD				
		(Arma o Servicio)				

CONFIDENCIAL

109

FORMATO1981

EJERCITO PERUANO

INFORME DE EFICIENCIA NORMAL (ADMINISTRATIVO) (*)

SECCION I.—DATOS PERSONALES											
1 Apellidos y Nombres				2 Grado STTE		3 N° de Serie		4 Fecha último Ascenso 01-ENE-81			
5 Arma o Servicio.			6 Estado Civil SOLTERO			7 Unidad y CU BIM 23- 1º DIV INF					
SECCION II.—PERIODO DEL INFORME Y DATOS DE BASE											
1. Período que abarca el Informe			2. Motivo del Informe			3. El Informe, se basa en:		1º C	2º C		
Del			Al			Anual		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	Cambio del calificado	Contacto diario				
01	ENE	81	31	DIC	81	Cambio del Calificador	Observación frecuente				
4. Días fuera de Puesto: —			Cambio de puesto del calificador			Observación periódica					
5. Días en el puesto: 360			Otra razón			Partes o/e Informes					
6. Puesto principal desempeñado JEFE SECCION MORTEROS 120mm				7. OME Principal 1573		8. Puestos adicionales desempeñados		9. OMES			
10. Gráfico de Evaluación											
Atributo para la Apreciación	Malo		Deficiente		Suficiente		Bueno		Muy Bueno	Sobresaliente	
Puntos para la Calificación	0		30		65		80		90	95	100
SECCION III.—CUALIDADES PERSONALES:											
Coeficiente: 2											
Evaluar sólo 10 aspectos											
1. Comprensión.—Atiende e interpreta el punto de vista correcto de otra persona.							1º Calif.	2º Calif.			
							Puntos	Puntos			
<input checked="" type="checkbox"/> Cultura general.—Posee cultura general y procura incrementarla.							94				
3. Expresión.— Se expresa clara y concisamente, tanto por escrito como verbalmente.							94				
4. Superación.— Demuestra afán por incrementar su capacidad profesional y mejorar sus cualidades personales: intelectuales, profesionales y morales.							95				
5. Imparcialidad y justicia.— Aprecia con objetividad, ecuanimidad y equidad. califica con justicia.							94				
6. Adaptabilidad.— Se aviene o acomoda rápidamente ante nuevas, inesperadas y difíciles situaciones.							95				
7. Presencia.— Posee porte militar, cuidadoso de su persona así como en el vestir sea de militar o de civil. Cumple las disposiciones existentes sobre el particular.							94				
<input checked="" type="checkbox"/> Administración de su economía personal.— Hace frente a sus obligaciones económicas con sus propios recursos, sin contraer deudas que no puede cumplir y sin sobrepasar su sueldo.							<input checked="" type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad y Educación.— Participa voluntaria y correctamente en reuniones sociales, actuando con desenvoltura, cordialidad y don de gentes.							<input checked="" type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/> Valor.— Se enfrenta al peligro con serenidad y decisión.							<input checked="" type="checkbox"/>				
11. Entereza.— Expresa sus opiniones con integridad, sinceridad y firmeza.							92.5				
12. Lealtad.— Se mantiene fiel a los principios y normas Institucionales, a los superiores, camaradas y subalternos.							93.5				
13. Modestia.— Procede y trabaja sin ostentación ni personalismo.							95				
14. Serenidad y tacto.— Procede sin alterarse, reacciona sin exageración, en forma ecuaníme y ajustada a las circunstancias.							94				
PUNTAJE TOTAL							941				
PROMEDIO							94.10	94.90			

Formato E 09 - 15 Nov. 79


(*) Este Formato modifica al Formato E 09 - 02 Oct. 67

SECCION V.—VALOR POTENCIAL: Evaluar obligatoriamente los 10 aspectos		
	1º Calif.	2º Calif.
	Puntos	Puntos
Potencial Profesional:		
1. Conocimiento.— Los que posee actualmente así como los que está desarrollando — Militares y de cultura general o especial — lo capacitarán para mayor responsabilidad y autoridad.	94	
2. Don de Mando.— Puede desarrollar un apreciable, don de mando en puestos de mayor jerarquía o responsabilidad.	94	
3. Espíritu de superación y empresa.— Afán por incrementar su capacidad profesional para puestos de mayor responsabilidad; demuestra empeño, espíritu organizador y práctico para alcanzar los objetivos que se le ha fijado o impuesto.	94	
4. Experiencia.— La experiencia acumulada y actualizada, su capacidad de observación, relación o asimilación, lo señalan para desempeñar puestos de mayor complejidad y alcance.	93	
5. Condiciones de administrador.— Su método y organización, sus conocimientos personales así como la experiencia acumulada, lo capacitan para desempeñarse en puestos administrativos de mayor jerarquía y en empleos de mayor responsabilidad.	93	
Potencial Intelectual:		
6. Inteligencia, imaginación y criterio.— Su capacidad actual y su probable desarrollo lo señalan para rendir en puestos de mayor complejidad y trascendencia.— Capacidad de concepción y reflexión, vivacidad, lucidez y flexibilidad, facultad de innovar.	94	
Potencial Moral:		
7. Abnegación, disciplina y responsabilidad.— Acepta en forma constante, consciente y con entereza las imposiciones y privaciones del servicio, así como las consecuencias del desempeño del puesto, lo que aseguraría conducta similar en en puestos de mayor jerarquía.	93	
8. Ética profesional y personal.— Su habitual honradez y moralidad, dentro y fuera del servicio lo sindicaron para puestos de mayor responsabilidad. Da el ejemplo.	93	
9. Personalidad y carácter.— Las cualidades personales puestas en evidencia lo distinguen para mayores responsabilidades. Capacidad para hacer o ejecutar a pesar de todo. Manera de reaccionar ante contratiempos o situaciones difíciles.	93	
Potencial Físico:		
10. Salud, aptitud para campaña y vigor físico.— Por su contextura física y salud puede esperarse un rendimiento físico prolongado y eficiente. Tiene capacidad para servir en cualquier Región del país.	97	
	PUNTAJE TOTAL	938
	PROMEDIO	93.80
		95.00

SECCION VI.—DESCRIPCION DEL OFICIAL CALIFICADO Y COMENTARIOS

1. PRIMER CALIFICADOR

Oficial científicamente egresado de la ENCH, buen instructor, conoce el método de Instrucción Militar, posee buena iniciativa, se adapta fácilmente ante nuevos e inesperadas circunstancias, demuestra afán por superar sus cualidades personales; sin embargo no es constante en el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias recitadas en este aspecto algo de control, es de buena salud apto para campaña.


 CAP FELIX E. YIPANQUI SARAIBO 0-213921751-0 31-DIC-61
 Firma Grado Nombres y Apellidos No. de Serie Fecha

SECCION VI.—DESCRIPCION DEL OFICIAL CALIFICADO Y COMENTARIOS

2. SEGUNDO CALIFICAOR

A pesar que el conflicto en el Ecuador, en el mes de enero del presente año, lo trajo casi a su ninguna experiencia, por haber regresado a la patria, este año, su desempeño durante el mes fue muy satisfactorio, siendo felicitado por el Sr. Hotel 6.3 de la Densim, por la forma como había crecido los empleamientos para los motores de aviones, siendo de modo, para los otros unidades de la Densim.

Muy perseverante y empeñado. Culmina en este los Tareas encomendadas a pesar de los obstáculos. Demuestra firmeza y constancia.

Es un oficial de muy buena salud, muy resistente a la fatiga. De gran aptitud para campaña. Buen deportista, capaz de cualquier deporte. Cumple muy bien los puebas físicas.

He participado en forma sobresaliente en los juegos deportivos densimarios, tanto en fútbol en los puebas militares. Solo al fútbol y pentatlón militar, donde destaca en forma notable, en sus calificaciones físicas y deportivas.

Jorge Hoyos Alfredo Ugarte Silva 0-658084248-0 31 Dic 81
 Firma Grado Nombres y Apellidos N° de Serie Fecha

SECCION VII.—PUNTAJE FINAL: A cargo del Oficial de Personal de la Unidad o Repartición donde sirve el segundo calificador.

Calificador	1º Calif.	2º Calif.	Promedio Parcial	Coef.	Subtotal	PROMEDIO SEC III SEC IV	PROMEDIO SEC V
SECCION III	1. 94.10	3. 94.90	5. 94.50	2.	7. 189.000		
SECCION IV	2. 94.10	4. 94.90	6. 94.50	8.	8. 756.000	10. NOVENTICUATRO PUNTOS QUINIENTOS MILESIMOS	11. NOVENTICUATRO PUNTOS CUATROCIENTOS MILESIMOS
PROMEDIO	94.10	94.90	94.50	10.	945.000	94.500	94.400

SECCION VIII.—ANOTACIONES DE CONTROL DEL SUPERIOR JERARQUICO AL 2º CALIFICADOR (*)

Es conforme

[Firma] TTC CRL CARLOS GASTELU MALTESE 0-560344036-0 31-DIC-81
 Firma Grado Nombres y Apellidos No. de Serie Fecha

SECCION IX.—REGISTRO POR EL DPD

SECCION X.—ANOTACIONES DE LA SACO RESPECTIVA

[Blank area for registration]

Agréguese al Legajo Personal del Oficial
 Lima 05 de FEBRERO de 1982



(*) Opcional para el CGE y JEMGE
 PROMEDIO SEC. III SEC. IV = 94.500
 O 500260531 - D
 Dpto MEDINA DELGADO
 Crl Inf

FORMATO 1991

ANEXO 02

EJERCITO PERUANO

INFORME DE EFICIENCIA NORMAL/ADMINISTRATIVO-OFICIALES SUBALTERNOS

M.Y.

Sección I DATOS PERSONALES										
1. Nº ADMINISTRATIVO		2. GRADO <i>CAP</i>		3. ARMA O SERV		4. APELLIDOS Y NOMBRES				
5. Unidad <i>EMCH 8105 DCAAE</i>				- GU - RM		6. Código Lugar - Denominación y Tipo Guarnición. <i>301216 - Chivilco - H</i>				
Sección II PERIODO DEL INFORME Y DATOS DE BASE.										
1. Período que abarca el Informe					2. Motivo del Informe			9. Nota de Conocimientos Profesionales.		
Del		Al			Anual		<input checked="" type="checkbox"/>		Nota	
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año	Cambio del Calificado				
<i>01</i>	<i>ENE</i>	<i>91</i>	<i>31</i>	<i>DIC</i>	<i>91</i>	Cambio del Calificador				
3. Días fuera del Puesto. <i>20 v</i>					Cambio de Puesto del Calificado.					
4. Días de servicios reales en el Puesto <i>345</i>					Otras razones		PROMEDIO			
5. Puesto Principal desempeñados. <i>JEFE IAW</i>					6. OME Principal <i>8-1542</i>		7. Puestos Adicionales Desempeñados		8. OMES.	
10. Gráfico de Evaluación. <i>349</i>										
Tributos para la Apreciación		Deficiente		Suficiente		Bueno		Muy Bueno		Sobresaliente
Puntos para la Calificación		30	64.99	65	79.99	B (-)	B (+)	MB (-)	MB	MB (+)
						80	85.01	90.01	92.01	94.01
						85	90	92	94	95
										95.01
										100
Sección III CUALIDADES PERSONALES Evaluar los 10 aspectos. Coeficiente 2.										
ASPECTOS POR EVALUAR. 1er y 2do Calificador poner Nota a todos los Subaspectos; el promedio de estos constituye la Nota del aspecto calificado.						NOTA				
						PARCIAL		TOTAL		
						1er Calif	2do Calif	1er Calif	2do Calif	
1. Moralidad - Honestidad										
- Su comportamiento es conforme a los valores éticos, conceptos morales, normas de la Institución.						<i>96</i>	<i>95</i>			
- Practica siempre la Moral.						<i>95</i>	<i>95</i>			
- Demuestra honestidad y rectitud dentro y fuera de la Institución.						<i>95</i>	<i>95</i>			
- Actúa con moderación en todas sus actividades personales.						<i>94</i>	<i>95</i>	<i>95.00</i>	<i>95.00</i>	
2. Lealtad										
- Actúa con honradez, con fé y constancia acatando con sinceridad las normas de la Institución.						<i>98</i>	<i>98</i>			
- Es leal con los Superiores y Subalternos.						<i>97</i>	<i>98</i>			
- Es leal con sus propias convicciones, defiende con calor sus ideas.						<i>96</i>	<i>98</i>	<i>97.00</i>	<i>98.00</i>	
3. Inteligencia y Juicio										
- Comprende y analiza profundamente su misión y funciones.						<i>98</i>	<i>97</i>			
- Razona con sabiduría actúan con certeza y oportunidad.						<i>96</i>	<i>96</i>			
- Se expresa en forma verbal y escrita con propiedad, claridad precisión teniendo en consideración idioma y nivel cultural.						<i>95</i>	<i>95</i>	<i>96.33</i>	<i>96.00</i>	
4. Serenidad y Tacto										
- Procede sin alterarse.						<i>96</i>	<i>94</i>			
- Reaccion sin exageraciones y en forma ecuánime y ajustándose a las circunstancias.						<i>95</i>	<i>95</i>			
- Trata con tino a sus semejantes cuando tiene que aconsejar sobre asuntos personales.						<i>96</i>	<i>96</i>	<i>95.66</i>	<i>95.00</i>	

ASPECTOS POR CALIFICAR	N O T A			
	PARCIAL		TOTAL	
	1er Calif	2do Calif	1er Calif	2do Calif
5. Ingenio o Iniciativa				
— Posee habilidad para crear soluciones a pesar de los obstáculos.	98	97		
— Razona, decide y consigue siempre el éxito	96	97		
— Actúa prontamente frente a situaciones nuevas e inesperadas.	95	97	96.33	97.00
6. Voluntad y Entusiasmo				
— Demuestra espontaneidad en el cumplimiento de las obligaciones, tareas o misión encomendada.	98	98		
— Manifiesta tener firme voluntad de vencer o hacer las cosas.	97	98		
— Pone de manifiesto, emoción, entusiasmo, amor al servicio en todos sus actos.	97	98	97.33	98.00
7. Superación				
— Demuestra afán para incrementar su capacidad profesional.	96	97		
— Dedicar su tiempo libre para mejorar sus cualidades personales intelectuales y morales.	97	97		
— Mantiene relación con sus propios colegas y otros profesionales con el fin de adquirir experiencia y aprovechable del medio civil para incrementar su capacidad profesional.	95	97	96.00	97.00
8. Espíritu de Justicia				
— Trata a semejantes y subordinados con justicia y bondad.	95	96		
— Tiene en cuenta las disposiciones reglamentarias para la adjudicación de premios y la administración de sanciones.	96	94		
— Reconoce y da a cada uno lo que le corresponde.	95	95		
— Practica a la medida de sus posibilidades el espíritu de justicia.	95	95	95.25	95.00
9. Espíritu de Camaradería				
— Pone de manifiesto el sentido de unión que debe existir entre los miembros del Ejército.	96	95		
— Trabaja armónicamente para alcanzar el bien común.	94	94		
— Participa en forma voluntaria en las actividades a incrementar la unión en la Institución.	97	95		
— En los momentos difíciles pone de manifiesto el espíritu de camaradería.	95	96	95.50	95.00
10. Sociabilidad y Educación				
— Participa voluntaria y correctamente en reuniones sociales.	96	96		
— Actúa con desenvoltura y don de gente.	96	96		
— Inculca a sus subordinados el culto a los valores nacionales y los símbolos patrios.	96	96		
— Mantiene relaciones con todo tipo de personas con dignidad y sin perder la afabilidad.	95	96		
— Respetar y es sincero con sus Superiores y Subalternos.	95	96	95.60	96.00
PUNTAJE TOTAL			960	962
PROMEDIO			96.00	96.20
Sección IV RENDIMIENTO (Evaluar sólo 10 Aspectos obligatoriamente el N° 1, 2, 4, 10 y 12).				
ASPECTOS POR CALIFICAR	N O T A			
	PARCIAL		TOTAL	
	1er Calif	2do Calif	1er Calif	2do Calif
1. Disciplina				
— Cumple estrictamente y constantemente las disposiciones reglamentarias, legales y las órdenes Superiores.	93	95		
— Pone de manifiesto en toda circunstancia de tiempo y lugar la disciplina.	96	96		
— Exige a sus subordinados la obediencia absoluta a las leyes, los reglamentos y a los Superiores.	98	97	95.66	96.00
2. Servicios Generales de la Unidad.				
— Da cumplimiento a las disposiciones reglamentarias, consignas generales y particulares, durante la realización del servicio de Día y de Guardia.	96	96		
— Concorre con la anticipación necesaria para revistar a su tropa, informarse de las novedades, recibir a sus Superiores dar parte de las ocurrencias y dictar sus disposiciones.	97	96		
— Establece y mantiene en forma adecuada, oportuna y ordenada los documentos de su responsabilidad.	97	96	96.66	96.00

ASPECTOS POR CALIFICAR	N O T A			
	PARCIAL		TOTAL	
	1er Calif	2do Calif	1er Calif	2do Calif
<input checked="" type="checkbox"/> Seguridad Militar Establece y controla las medidas de seguridad en la Repartición a su mando (Personal, Instalaciones, información, Tránsito, etc.) — Desarrolla en el personal a su mando "la conciencia de seguridad" mediante la Ejecución de un Programa de Instrucción, constante entrenamiento y control permanente. — Realiza una cuidadosa Selección de Personal que tiene que trabajar con material clasificado. — Establece en forma adecuada oportuna y ordenada la documentación relacionada a la Seguridad Militar.				
4. Instrucción y Entrenamiento — La Instrucción técnica y táctica es compartida siguiendo la metodología de Instrucción Militar. — Instruye y entrena a los hombres bajo su mando conforme a los programas vigentes y Directivas del Comando. — Establece y mantiene en forma adecuada, oportuna y ordenada los documentos de su responsabilidad.	97	98		
5. Aptitud para Campaña — Su salud le permite ser resistente a la fatiga física y mental. — Su entrenamiento físico le permite cumplir con las pruebas físicas establecidas para los Oficiales. — Tiene capacidad para servir en cualquier región del País.	98	99	96.66	98.00
6. Ascendente Profesional — Ejerce autoridad por su Eficiencia Profesional así como por sus positivas cualidades personales. — Su dignidad demostrada lo constituye en modelo y ejemplo ante los demás. — Su sólida moral, probidad, honestidad y su gran sentido de responsabilidad demostrada en su puesto, inspira confianza y respeto de sus subordinados.	98	97		
<input checked="" type="checkbox"/> Abastecimiento y Mantenimiento — Recepciona, almacena, conserva y distribuye prendas, Equipos, víveres, carburantes y lubricantes, etc., según las normas y disposiciones reglamentarias. — Conserva apropiadamente todo el material, Equipo, Prendas, etc. a su cargo, respetando las categorías y escalones de mantenimiento. — Establece y mantiene en forma adecuada, oportuna y ordenada los documentos de su responsabilidad.				
8. Administración de la Unidad o Repartición — Pasa constantemente revista al Personal para constatar el estado de conservación de las Prendas, Armamento, Equipo y municiones y estado sanitario e higiénico de la tropa. — Esta presente en la distribución de rancho de su personal a fin de constatar que reciba la ración que les corresponde. — Presencia el Pago de Propinas y gratificaciones del personal a su mando constataando que reciba lo que le corresponde y que le hagan los descuentos reglamentarios y los dispuestos por la Orden de la Unidad. — La recepción y entrega de la Unidad o Repartición lo hace estableciendo los Estados de Relevó. — Establece y mantiene en forma adecuada, oportuna y ordenada los Libros, Registros y Documentos de Personal, Inteligencia, Instrucción, Logística y de Contabilidad.	96	96		
<input checked="" type="checkbox"/> Inspecciones — Resultado del control de autopreparación de la Unidad o Repartición. — Nota del Control Escrito administrado por la Inspectoría (GU, RM, IGE). — Resultado de la Inspección (GU, RM, IGE) a la Unidad o Dependencia.				
10. Autoridad y Responsabilidad — Ejerce su autoridad en virtud a su grado, puesto y funciones que desempeña. — Actúa por convicción y sin necesidad de control. — Asume responsabilidad cuando la situación lo exige.	96	98		
11. Capacidad Profesional — Posee y aplica los conocimientos profesionales inherentes a su grado y puesto que desempeña. — Para la solución de problemas emplea la metodología científica y los métodos militares (apreciación de la situación, investigación militar y Estudio de Estado Mayor). — Sus conocimientos profesionales lo capacitan para crear, improvisar o inventar los medios favorables para cumplir la misión asignada o el objetivo propuesto.	97	98	96.66	98.00
12. Don de Mando — Estudia, motiva y aplica los principios del mando. — Ejerce el mando con energía, igualdad y justicia. — Su eficiencia y cualidades personales lo capacitan para influir en la conducta de los hombres que comanda.	98	97		
	96	97	96.66	97.00
	94	97		
	95	97		
	96	97	95.00	97.00

ASPECTOS POR CALIFICAR	N O T A			
	PARCIAL		TOTAL	
	1er	2do	1er	2do
	Calif	Calif	Califi	Calif
13. Organización y Control				
- Emplea los hombres, dinero, material y facilidades según el COEq y CAP.	96	96		
- Ejerce control del cumplimiento de los signos exteriores de la disciplina (Reglas de Subordinación, signos exteriores de respeto, Cortesía Militar, etc.).	96	96		
- Controla que el personal a su mando, que vista el Uniforme Reglamentario, aseado en forma correcta, dentro y fuera de las Instalaciones Militares.	95	96		
- Razona y actúa en forma ordenada, procediendo con sistema racional y organizativo.	95	96	95.50	96.00
X Adaptabilidad				
- Se aviene o acomoda rápidamente ante nuevas, inesperadas y difíciles situaciones.	X	X	X	X
- Contribuye a la adaptación del Personal que se incorpora a la vida militar.	X	X	X	X
- Ayuda para que el Soldado se adapte a la vida del Ejército.	X	X	X	X
PUNTAJE TOTAL			962.8	970
PROMEDIO			96.28	97.00
Sección V VALOR POTENCIAL Evaluar obligatoriamente los 10 Subaspectos del 1er y 2do Calificador.				
ASPECTOS POR CALIFICAR	1er	2do		
	Calif	Calif	Nota	Nota
Potencial Profesional				
1. Conocimiento Los que posee actualmente así como los que está desarrollando.— Militares y de cultura general o especial.— Lo capacitarán para mayor responsabilidad y autoridad.			98	97
2. Don de Mando Puede desarrollar un apreciable don de mando en puestos de mayor jerarquía o responsabilidad.			97	98
3. Espíritu de Superación y Empresa Afan por incrementar su capacidad profesional para puestos de mayor responsabilidad; demuestra empeño, espíritu organizador y práctico para alcanzar los objetivos que se le ha fijado o impuesto.			96	96
4. Experiencia La experiencia acumulada y actualizada, su capacidad de observación, relación o asimilación, lo señalan para desempeñar puestos de mayor complejidad y alcance.			97	97
5. Condiciones de Administrador. Su método y organización, sus conocimientos personales así como la experiencia acumulada, lo capacitan para desempeñarse en puestos administrativos de mayor jerarquía y en empleos de mayor responsabilidad.			98	96
Potencial Intelectual				
Inteligencia, Imaginación y Criterio. Su capacidad actual y su probable desarrollo lo señalan para rendir en puestos de mayor complejidad y trascendencia. Capacidad de concepción y reflexión, vivacidad, lucidez y flexibilidad, facultad de innovar.			96	96
Potencial Moral				
7. Abnegación, disciplina y responsabilidad Acepta en forma constante, consciente y con entereza las imposiciones y privaciones del servicio, así como las consecuencias del desempeño del puesto, lo que aseguraría conducta similar en puestos de mayor jerarquía.			97	97
8. Etica Profesional y personal Su habitual honradez y moralidad, dentro y fuera del servicio lo indican para puestos de mayor responsabilidad. Da el ejemplo.			96	96
9. Personalidad y Carácter. Las cualidades personales puestas en evidencia lo distinguen para mayores responsabilidades. Capacidad para hacer o ejercer a pesar de todo. Manera de reaccionar ante contratiempos o situaciones difíciles.			96	96
Potencial Físico				
10. Salud, aptitud para campaña y vigor físico. Por su contextura física y salud puede esperarse un rendimiento físico prolongado y eficiente. Tiene capacidad para servir en cualquier Región del País.			98	98
PUNTAJE TOTAL			969	967
PROMEDIO			96.90	96.70

FORMATO 2013



EJERCITO DEL PERU INFORME DE EVALUACION PARA OFICIALES

Sección I. DATOS PERSONALES									
1. N° ADMINISTRATIVO		2. GRADO		3. ARMA O SERVICIO			4. APELLIDOS Y NOMBRES		
5. UNIDAD		GU		RM		6. CODIGO, LUGAR DENOMINACION Y TIPO DE GUARNICION			
Sección II. PERIODO QUE ABARCA EL INFORME Y DATOS DE BASE									
1. PERIODO QUE ABARCA EL INFORME					2. MOTIVO DEL INFORME			3. OME PRINCIPAL	
DEL		AL			ANUAL		6. PUESTO PRINCIPAL DESEMPEÑADO		
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	CAMBIO DEL EVALUADO			
						CAMBIO DEL EVALUADOR		7. PUESTO ADICIONAL DESEMPEÑADO	
4. DIAS FUERA DEL PUESTO					CAMBIO DE PUESTO DEL EVALUADO				
5. DIAS DE SERVICIOS REALES EN EL PUESTO					OTRAS RAZONES		8. OME SECUNDARIO		
9. ATRIBUTOS PARA LA EVALUACION									
SOBRESALIENTE 95.01 a 100.00 (*)		MUY BUENO 90.01 a 95.00		BUENO 85.00 a 90.00		REGULAR 75.00 a 84.99		DEFICIENTE 50.00 a 74.99 (*)	
Sección III. CUALIDADES PERSONALES (Evaluar obligatoriamente los 8 aspectos en números enteros)									
ASPECTOS POR EVALUAR					PRIMER EVALUADOR			SEGUNDO EVALUADOR	
1. LEALTAD									
2. SERENIDAD Y TACTO									
3. MORALIDAD Y HONESTIDAD									
4. INTELIGENCIA Y JUICIO									
5. VOLUNTAD Y ENTUSIASMO									
6. SUPERACION									
7. JUSTICIA									
8. SOCIABILIDAD Y EDUCACION									
Promedio de las 8 notas del 1er Evaluador y global del 2do Evaluador, en números y letras, hasta milésimos									
Sección IV. RENDIMIENTO (Evaluar obligatoriamente los 7 aspectos en números enteros)									
1. DISCIPLINA									
2. CAPACIDAD PROFESIONAL, INGENIO E INICIATIVA									
3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD									
4. SEGURIDAD MILITAR									
5. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES									
6. INSPECCIONES									
7. APTITUD PARA CAMPAÑA									

(*) REQUIERE OBLIGATORIAMENTE HOJA EXPLICATORIA

NOTA : EVALUAR LOS TRES (03) ASPECTOS DE UNO DE LOS PARRAFOS (A, B, C, D, E, F) DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA EL EVALUADO

ASPECTOS POR EVALUAR	PRIMER EVALUADOR	SEGUNDO EVALUADOR
A. SOLO PARA LOS QUE DESEMPEÑAN PUESTOS EN UU DE TROPA-EMU (EN GUARNICION)		
8. ASCENDIENTE PROFESIONAL		
9. LIDERAZGO		
10. ASESORAMIENTO		
B. SOLO PARA LOS QUE DESEMPEÑAN PUESTOS EN EL EM (GUC, AGRUP, DESTO, RRMM, CGE)		
8. ASESORAMIENTO		
9. PLANEAMIENTO Y COORDINACION		
10. CONTROL Y SUPERVISION		
C. SOLO PARA AQUELLOS QUE DESEMPEÑAN DOCENCIA ACADEMICA (EN EL PAIS – EXTRANJERO)		
8. METODO, ORGANIZACION E INGENIO		
9. PROFESORADO		
10. LIDERAZGO		
D. SOLO PARA AQUELLOS QUE SE DESEMPEÑAN COMO ALUMNOS (EN EL PAIS – EXTRANJERO)		
8. RENDIMIENTO ACADEMICO		
9. COOPERACION		
10. LIDERAZGO		
E. SOLO PARA AQUELLOS QUE PRESTAN SERVICIO FUERA DEL INSTITUTO (AGREGADURIAS, CCFFAA, MINDEF Y ADMINISTRACION PUBLICA)		
8. PLANEAMIENTO Y COORDINACION		
9. ASESORAMIENTO		
10. CONTROL Y SUPERVISION		
F. SOLO PARA OPERACIONES (FRENTE INTERNO O FRENTE EXTERNO)		
8. VALOR Y ESPIRITU DE SACRIFICIO		
9. ASESORAMIENTO		
10. LIDERAZGO		
Promedio de las 10 notas del 1er Evaluador y global del 2do Evaluador, en números y letras, hasta milésimos		
Sección V. VALOR POTENCIAL (Evaluar obligatoriamente los 10 aspectos en números enteros)		
1. CAPACIDAD PROFESIONAL		
2. LIDERAZGO		
3. ESPIRITU DE SUPERACION Y EMPRESA		
4. EXPERIENCIA PROFESIONAL		
5. CONDICIONES COMO ADMINISTRADOR		

ANEXO 4: Guía de entrevista a Oficiales de la JEMGE

Objetivo

La herramienta de levantamiento de información que se ha desarrollado está enfocada a medir la percepción del personal Oficial de la JEMGE sobre el liderazgo que ejerce en la institución y del manejo de los conceptos que sirven de base al ejercicio de un liderazgo de tipo organizacional.

El proceso de desarrollo de esta entrevista se realizarán a manera de una conversación, primero de sus datos generales, su cargo y funciones en la dependencia que forma parte de la JEMGE. Luego, se le consulta con preguntas abiertas sobre cuestiones de carácter corporativo, para finalmente terminar en asuntos de orden personal, siempre ligado al enfoque de liderazgo.

Como toda entrevista la información que se pretende conseguir debe resultar específica, que no se ha encontrado en documentos formales o, en todo caso, que puede complementar o ampliar la misma. La importancia de la información recabada depende de que la misma responda a mejorar el análisis de la propuesta inserta en la tesis.

Elaboración

Las entrevistas son de tipo estructuradas, dado que se pretende comparar las apreciaciones de los oficiales de la JEMGE sobre liderazgo. Además, el común denominador de sus respuestas servirá no sólo para complementar la información obtenida sino también para contrastarla con la derivada de sus subordinados.

Se entrevistará a Oficiales con ciertas características: Que laboren en una dependencia de la JEMGE, que tengan a cargo la administración de personal o que en su oportunidad hayan sido responsables de la evaluación de su desempeño; Que tenga autoridad legitimada por el Alto Mando o por inmediato superior.

La entrevista se inicia agradeciendo la participación del entrevistado, haciendo luego la presentación correspondiente de quien va a entrevistar, así como el objetivo de su visita. Como ya se mencionó las preguntas iniciales son de carácter general. Estas se encuentran en la parte posterior del formato de entrevista.

El siguiente bloque de preguntas resultan ser más específicos, siendo los mismos ampliados en la parte de final de la entrevista. Todo esto con el fin de ampliar la información que se posee hasta el momento.

Al finalizar la entrevista se agradecerá la participación del entrevistado. Se ha cuidado que las preguntas no sean cerradas. Es decir que lo determine al participante a contestar con un si o no. El objetivo es conocer el punto de vista del personal Oficial de la JEMGE o dar mayores luces sobre sus manejos de conceptos corporativos de su dependencia.

Cabe señalar que el entrevistador debe recurrir a definir experiencias propias, opiniones y valores, sentimiento y conocimientos.

Las entrevistas tendrán una duración promedio de 30 minutos, dado el limitado tiempo con cuenta las personal que lideran cada una de las dependencias de la JEMGE.

Es importante que, luego de la presentación inicial del entrevistador, el entrevistado tenga claro el objetivo de la entrevista y la manera cómo se empleara la información que se recabe a partir de la información brindada.

Es muy probable que el entrevistador requiera de una grabadora. En ese sentido, deberá solicitar el permiso correspondiente para que el participante se sienta cómodo. Tener registro de la entrevista, ayuda a volver a la misma, ubicar con mayor facilidad la información e incluso poder citar lo mencionado por el participante, sin redundar en detalles que lo singularicen.

El formato de la entrevista, corresponde a preguntas abiertas que expliquen elementos del liderazgo que el personal militar Oficial ejerce en la JEMGE.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, Fernando Molero; Saboya, Patricia Recio; Guirado, Isabel Cuadrado. "Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multiplicador Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. En: *Psicothema*. ago2010, Vol. 22 Issue 3, p495-501. 7p.
- Andrade, Erwin Navarrete; Pantoja, Jorge Alvial. "Desarrollo teórico sobre liderazgo auténtico". En: *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. Jun2012, Vol. 7 Issue 2, p703-703.
- Antonakis J., Ciancolo A., Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications
- ArbaizaFermini, Lydia. *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: CengageLearning, 2010. 520 p.
- Ares, A. (2002). *El Liderazgo en los Grupos*. Recuperado de [http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo en los grupos.PDF](http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Liderazgo%20en%20los%20grupos.PDF) visto el 28/02/13-11:24
- Armando Pérez Santiago, José; del Valle, Vanessa Camps. "Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico". En: *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Entidades castrenses*. 2011, Vol. 27 Issue 1, p17-29. 13p.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bayon, F. (1998). *50 Casos prácticos sobre recursos humanos y organización de empresas*. España: Síntesis, S.A.
- Carrión, A. (2006) "El modelo EFQM: más allá de ISO 9000". *IBRevista de la Información Básica*, 1(1)
- Castro Solano, A; LupanoPerugini, M (2007) *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Editorial Paidós, Argentina. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf> 03/3/13-03:17
- Castro Solano (2005). *Técnicas de evaluación psicológica para ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.

- Castro Solano, A., Nader, M., Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio, *Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú*. 22(1), 64-88
- Castro Solano, A. (2003). Concepciones de Civiles y Militares Argentinos sobre el Liderazgo. *Boletín de Psicología*, (78), 63-79
- Certo, S. (1998). *Administración Moderna*. México: Mc Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México
- Cuadra-Peralta, Alejandro Adrián; Veloso-Besio, Constanza Beatriz. “Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional”. En: *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*. ene-abr2010, Vol. 18 Issue 1, p15-25. 11p.
- Davis y Newstrom (1998). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial Mc- Graw Hill.
- Delbón, A. (2002). *La formación de líderes militares. Segundo Encuentro de reflexión y experiencias sobre liderazgo efectivo*. España: Instituto Universitario Naval.
- Diego Bautista, Oscar (2013) *La ética en la gestión pública: fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos*. <http://eprints.ucm.es/tesis/cps/ucm-t29799.pdf> (18/01/2011; 02:45).
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Shuller, R. (2007) *La gestión de los recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Fernández, S (2010). *El liderazgo motor del cambio: liderazgo militar, una asignatura pendiente*. Ministerio de Defensa. España.
- Gal, R (1987): *Military leadership for the 1990: Commitment- derived leadership*. Documentopresentado en la Leadership Conference on Military Leadership: Traditions and future trends. U.S. Naval Academy, Annapolis, MD
- Goleman, D (2000) *Liderazgo que logra resultados. Harvard Business*. (pp 82-87) . Recuperado de <http://www.tu-empleo.com.ar/lideficaz.htm> el 02 /3/13- 13:38
- González Millán, José Javier. “Caracterización de la Cultura Organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas

- del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial”. En: *Pensamiento y gestión*. N° 25 (2008). P. 40-57.
- Koont, H; Weihrich, H. *Administración: una perspectiva global*. México, MX: McGraw-Hill, 2004. 804p
- Llorente (1999). Recuperado de <http://www.sermejores.com/competencias/Gestion10.htm> 03/3/13- 21:00
- Larson, L., Hunt, J. G., Osborn R. N., (1976).The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam razor. *Academy of management Journal*, 19, 628-641.
- Macias-Negrete, Eduardo F.; Enríquez-Pérez, Esther A.; Zepeda, Eduardo. “Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: Un diagnóstico y una crítica”. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*. 2012, Vol. 5 Issue 3, p89-102. 14p.
- Magnelli, J. (1993) “*La educación militar para un mando descentralizado*” Biblioteca del Oficial del Círculo Militar (753), Bs. As. p. 228
- Mancilla, L.; Torres, L. (2012) *Liderazgo organizacional* (Monografía para Postgrado en Gerencia Empresarial). Mérida, -Universidad Fermín Toro. Venezuela. Recuperado de <http://www.slideshare.net/leydism/liderazgo-organizacional-15130905> 01/03/13-6:17
- Manchola, Iván Darío Sánchez. “Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis”. *Pensamiento & Gestión*. 2008, Issue 25, p1-39. 39p.
- Martin-Castilla, Juan Ignacio (2013) *El modelo EFQM referente optimo en la dirección estratégica de la administración pública orientada a la excelencia*. http://www.iade.org/files/Tesis_Juan_Ignacio.pdf(07/01/2013; 04:11).
- Manual del Ejército del Perú (2004) Diccionario de Términos Militares ME 320-5.
- Manual del Ejército del Perú de Liderazgo ME (2000) 31-11
- Medina, Vladimir Petit. “Liderazgo para la turbulencia”. *Debates IESA*. jul-sep2012, Vol. 17 Issue 3, p66-69. 4p.
- Muñoz, M. (2003) “*El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia, Foro por la Excelencia*”. *Qualitat Actual*, pp. 51-54.
- Nader, Martín; Solano, Alejandro Castro. ”Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de Liderazgo Transformacional –

- Transaccional”. En: *UniversitasPsychologica*. oct-dic2007, Vol. 6 Issue 3, p689-698. 10p.
- Nader, Martín; Castro Solano, Alejandro. “Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel. Un estudio comparativo”. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*. Nov2007, Vol. 4 Issue 1, p51-58. 8p.
- Ojeda Hidalgo, José Felipe (2013) *Análisis comparativo de la cultura organizacional y su conformidad con el estilo de liderazgo en PYMES de la zona centro del Estado de Guanajuato*.
<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/20.pdf>(07/01/2013; 04:11).
- OlidMartínez,P. (2002): Liderazgo militar. *MilitaryReview*, 20-29.
- Pons Duarte, Hugo M. (2013) *Gestión Pública: un acercamiento al concepto socialista*.
<http://www.eleconomista.cubaweb.cu/pdf/La%20gesti%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20en%20la%20construcci%C3%B3n%20socialista.pdf>(06/01/2013; 01:16).
- Pons, Fernando J.; López, Verdú; Ramos, José. “Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de RRHH sobre el clima organizacional de Innovación”. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Entidades castrenses*. 2012, Vol. 28 Issue 2, p81-98. 18p.
- Portal de Relaciones Públicas RRPPnet (2013) *Identidad corporativa*.<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>(09/01/2013; 02:35)
- Ramírez Guerra, Carlos Hernán (2013) *Gestión Participativa y Modernización de la Gestión Pública*.
http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/pa/instituto_de_asuntos_publicos/r20061211169gestinparticipativaymodernizacindelagestinpblica.pdf (08/01/2013; 12:30).
- Reyes Pérez, D (2004) *Principales características del liderazgo que demandan los empresarios ante las exigencias del nuevo milenio*. (Tesis de Maestría): Universidad Autónoma de Honduras. Recuperado de

<https://www.unah.edu.hn/uploaded/content/category/863298548.pdf> 01/03/13 - 5:30 01/03/13 - 5:30

- Rodríguez-Ponce, Emilio; Pedraja-Rejas, Liliana; Delgado, Milagros; Rodríguez-Ponce, Juan. “Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*. 2010, Vol. 18 Issue 3, p373-382. 10p.
- Solano, Alejandro Castro; Becerra, Luciana; Perugini, María Laura Lupano. “Prototipos de liderazgo en población civil y militar” . En: *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 2007, Vol. 24 Issue 1, p65-94. 30p.
- Soriano Giménez, J.C (2011). *Clasificación del liderazgo por categorías de Bass*. En Blog Psicología de las Organizaciones UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia). Recuperado de <http://psicologiaorganizacionesuned.blogspot.com/2011/08/clasificacion-del-liderazgo-por.html> 1/3/13- 4:37
- Terry y Franklin. *Principios de Administración*. México: CECOSA, 1991.
- Thompson, Fred (2013) *Las tres caras de la gestión pública*. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XVII_No.II_2dosem/07_Fred_Thompson.pdf (18/01/2013; 04: 35).
- Trapero, Florina Guadalupe Arredondo; De Lozada, Verónica Maldonado. “Diferencias entre la relación de la integridad y los estilos de **liderazgo** de acuerdo con el modelo de Bernard Bass”. En: *Estudios Gerenciales*. ene-mar 2010, Vol. 26 Issue 114, p59-75. 17p.
- Waissbluth, Mario (2013) *Sistemas complejos y gestión pública*. http://www.mariowaissbluth.com/descargas/complejidad_y_gestion.pdf(07/01/2013; 14:12).
- Yekeay, G. (2002): El liderazgo situacional. *Military Review*, 42-53
- Yukl (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.