

# Capacidades de liderazgo militar evidenciadas con relación a la ética

*Evinced military leadership capabilities based on ethics*

**Resumen:** El liderazgo es un fenómeno de las Ciencias Sociales que se ha estudiado ampliamente en la actualidad. El liderazgo militar en el Ejército Brasileño está estructurado sobre la base de la ética militar, que guía las actitudes y comportamientos de los líderes militares. Por otro lado, la competencia está relacionada con la transformación de recursos, el orden cognitivo, psicomotor y afectivo en conductas para generar resultados. En este contexto, este estudio tuvo como objetivo analizar qué competencias o capacidades se evidencian en las teorías que estudian el fenómeno del liderazgo. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica basada en diecisiete enfoques de liderazgo, además de los conceptos de sus competencias y ética militar. Esta investigación reveló qué competencias de liderazgo destacan más en las teorías estudiadas, con foco en el área de la competencia afectiva interpersonal, en las habilidades de relación, y señaló la influencia de la inteligencia emocional, lo que indica que el líder militar puede ser más efectivo en el desarrollo de estas capacidades.

**Palabras clave:** Liderazgo Militar, Ética Militar, Competencias de Liderazgo, Inteligencia Emocional, Revisión Bibliográfica.

**Abstract:** Leadership is a phenomenon in the Social Sciences that is currently widely studied. Military leadership in the Brazilian Army is structured based on Military Ethics, which guides the attitudes and behaviors of military leaders. Competence, in turn, is related to the transformation of cognitive, psychomotor, and affective resources into behaviors that generate results. In this context, this study aimed to analyze which competencies or capabilities are evidenced in theories addressing the phenomenon of leadership. To this end, a literature review was conducted, based on seventeen approaches to leadership, in addition to the concepts of their competencies and military ethics. The research identified which leadership competencies stand out most in the theories examined, with emphasis on the area of interpersonal affective competence and relationship skills, and highlighted the influence of emotional intelligence, indicating that military leaders can become more effective by developing such capabilities.

**Keywords:** Military Leadership, Military Ethics, Leadership Skills, Emotional Intelligence, Literature Review.

**José Rodolfo Barbosa Anelli** 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
anelli.rodolfo@eb.mil.br

**Éber Leandro Finamor Emiliano** 

Exército Brasileiro. Escola de Comando e Estado Maior do Exército.

Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
ebercavalaria@gmail.com

Recibido: 04 jul. 2025

Aceptado: 29 jul. 2025

COLEÇÃO MEIRA MATTOS

ISSN on-line 2316-4891 / ISSN print 2316-4833

<http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/index>



Creative Commons  
Attribution Licence

## 1 INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo pasado, el fenómeno del liderazgo se ha estudiado ampliamente. Para ilustrar, en un intervalo de seis años (de 2009 a 2015) se publicaron más de 360 artículos en el periódico estadounidense *The Leadership Quarterly* (LQ)<sup>1</sup>. Las áreas de manifestación de este “fenómeno” son diversas, como el área empresarial y el militar. A pesar de los estudios realizados, principalmente en el campo de las Ciencias Sociales, no existe consenso sobre la naturaleza de este proceso dados los posibles cambios de la sociedad. En este contexto, el “liderazgo” en el Ejército Brasileño (EB) carece de seguimiento doctrinal, como se menciona en el Manual de Liderazgo Militar:

Establecer una base teórica para el estudio y discusión del fenómeno del liderazgo militar, que permita una **actualización doctrinal constante**, de acuerdo con los intereses de EB, a medida que surjan nuevos descubrimientos (Brasil, 2011, p. 1-1, énfasis añadido).

El liderazgo se define como

el arte de influir positivamente y motivar el desempeño de las personas y los equipos mediante el uso del poder personal, de la capacidad de relación y de la gestión de las emociones propias y del grupo, que deben obtenerse en un entorno de trabajo saludable y con cierta regularidad (Teixeira, 2022, p. 105).

Por otro lado, parece que “el liderazgo se basa en la ética, en la moral y en el carácter de quienes influyen en las personas y los grupos para lograr un determinado objetivo” (Pinto; Nogueira; Souza, 2021, p. 13).

En este contexto, el estudio de teorías sobre las diversas perspectivas “de este prisma” gana notoriedad por permitir una comprensión más amplia del fenómeno. Los enfoques de liderazgo relacionados con las competencias también traen una comprensión práctica del tema al proporcionar conocimientos sobre cómo ejercer eficazmente el liderazgo militar.

El C20-10 muestra que las diversas teorías postuladas a partir del siglo XX dieron lugar a cuatro cadenas de pensamiento, que difieren esencialmente entre sí en función del “peso” atribuido a la variable que más influye en el fenómeno (Brasil, 2011, p. 2-2). Estas cadenas son las siguientes:

1. la cadena centrada en el líder, con el núcleo en las características del líder;
2. la cadena centrada en los seguidores, que se centra en los liderados;

---

<sup>1</sup> Es una revista multidisciplinar, con ediciones regulares hace 25 años, y líder en el tema de interés focal. A partir de su factor de impacto, que se calcula en función del número de citas realizadas en los artículos publicados en la revista, el LQ es el principal referente de producción científica sobre liderazgo entre las revistas temáticas existentes (Turano; Cavazotte, 2022).

3. la cadena centrada en la situación, en la que se enfatiza el contexto en cuestión como determinante en relación con el liderazgo; y
4. la cadena integradora, que admite la relevancia de las tres anteriores sumadas a la interacción entre el líder y sus liderados, y la forma de pensamiento es adoptada por la Fuerza Singular (FS).

Las cuatro cadenas intentan responder a los interrogantes acerca de las causas de este fenómeno, tales como: ¿Habrá una mayor carga sobre el líder que justificaría el resultado del liderazgo? Y con relación al impacto de los liderados en este proceso, ¿podría cambiarse? Dependiendo de la situación, ¿se podría hacer algo para evitar un resultado negativo?

Estas y otras preguntas no son matemáticas, exactas o fáciles de responder. Sin embargo, hay propuestas sobre las habilidades de liderazgo que se pueden mejorar o desarrollar para que resulten en el éxito del acto de liderar o en mayores probabilidades de hacerlo.

En esta problemática, este estudio pretende construir puentes entre los términos relacionados con el liderazgo, sus competencias y la ética militar, con el fin de esclarecerlos, y propone dar respuesta al siguiente problema: ¿Qué competencias destacan más para impactar positivamente los resultados de un líder en el ejercicio del liderazgo?

Para resolver esta cuestión con un marco teórico adecuado y una investigación en profundidad, se definió el siguiente objetivo general: **analizar las principales teorías de liderazgo que surgieron en el siglo pasado, relacionándolas con las capacidades o competencias de los líderes descritas por la Fuerza, con el fin de verificar qué competencias destacan y pueden optimizar los resultados del líder militar.**

## 2 METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza como una **investigación aplicada, explicativa, bibliográfica y cualitativa-cuantitativa**. Su naturaleza es aplicada, dado que está incluido entre los temas que demanda el EB, cuyos resultados pueden ser utilizados por líderes que buscan incrementar su desempeño, con foco en el desarrollo de las capacidades de liderazgo más relevantes (Mendonça, 2024, slide 25). Explicativa, porque se orientó a responder las causas más probables de éxito del fenómeno (Sampieri; Collado; Lucio, 2014). Bibliográfica, por el uso de material ya publicado, como manuales del EB, tesis, revistas y publicaciones. Cualitativa, debido al análisis de las teorías por parte de los autores de esta investigación, al alcanzar las competencias más importantes. Y cuantitativa, en la medida en que la frecuencia de aparición de las capacidades encontradas permite hacer inferencias más objetivas sobre el tema.

Con relación al método científico, se utilizó el **método inductivo y estadístico**. Inductivo: Se centró en información científicamente comprobada (Prodanov; Freitas, 2013), registrada en obras confiables, como los enfoques de liderazgo de autores consagrados de la literatura para pasar a planes más completos, ya que “partiendo de datos privados, suficientemente comprobados, se infiere una verdad general o universal, que no está presente en las partes analizadas” (Lakatos; Marconi, 2017, p. 86). Y estadístico, porque mediante la observación de la frecuencia en la que se encontraron las repeticiones de competencias de liderazgo en las teorías estudiadas, las conclusiones alcanzadas se vieron reforzadas considerablemente (Prodanov; Freitas, 2013).

## 2.1 Recopilación de datos y límites

Primeramente, se realizó una **búsqueda bibliográfica**, principalmente en el Reglamento y en los Manuales de las Fuerzas Armadas, en particular el C20-10, Liderazgo Militar, del Ejército. Esto permitió obtener la base necesaria de materiales con rigor científico.

Separadas las fuentes iniciales, se inició la búsqueda de tesis u otros trabajos científicos que abordaran el tema de la investigación.

Una **limitación de esta investigación** fue la gran cantidad de estudios sobre el tema, lo que dificultaba la selección de los trabajos. Con respecto a los enfoques de liderazgo, se tomó como base aquellos que abordan Souza, Pessôa y Pires (2021), por lo que resultó en diecisiete teorías de liderazgo, que han surgido desde principios del siglo pasado hasta la actualidad. Además, se buscaron estudios que mostraban otras perspectivas de la misma teoría, de manera complementaria.

En la etapa de **búsqueda de datos**, en las obras preseleccionadas, se realizó una lectura para encontrar “información útil” (Andrade, 2010, p. 46). En este proceso, se recopiló información y conocimientos sobre los siguientes términos: “liderazgo militar”, “ética militar”, “competencias de liderazgo” y “enfoques de liderazgo”.

Finalmente, se pasó a registrar y documentar la información que se obtuvo mediante **notas y archivos** para utilizarlas en su debido momento en la investigación.

## 2.2 Estrategia de investigación y procesamiento de datos

Para lograr el objetivo propuesto, en general, se realizó la selección de los enfoques relevantes sobre el fenómeno, la comprobación de qué competencias eran más destacadas, la tabulación de los resultados y la verificación de la frecuencia de estas capacidades, lo cual posibilita analizar el resultado de manera objetiva.

El marco teórico-conceptual (sección 3) sienta las bases para la investigación. Se evaluaron los conceptos de liderazgo militar, de ética militar y de las competencias de liderazgo.

Posteriormente, se realizó el análisis de las 17 teorías de liderazgo para proceder con la verificación de las competencias que los autores consideraron más importantes para el fenómeno en cuestión.

En la siguiente sección, los datos presentados se analizaron de la siguiente manera:

1. En primer lugar, se verificó la cadena de pensamiento que pertenecía cada enfoque de liderazgo.
2. En segundo lugar, las capacidades de cada teoría se destacaron y se presentaron en el Cuadro 3, lo que permitió registrar la frecuencia de cada competencia de liderazgo (Cuadro 4).
3. Con base en estas frecuencias, se utilizó el porcentaje absoluto para hacer inferencias sobre el fenómeno, lo cual permitió la consecución del objetivo general y la respuesta al problema de investigación.

### 3 MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO

#### 3.1 Liderazgo militar y ética militar

El liderazgo militar no es una capacidad que surge de repente, sino que se construye con el tiempo, fruto de una relación entre el líder y sus liderados:

El **liderazgo militar** consiste en un proceso de influencia interpersonal del líder militar sobre sus liderados, en medida que implica el establecimiento de vínculos afectivos entre individuos, con el fin de favorecer la consecución de los objetivos de la organización militar en una determinada situación (Brasil, 2011, p. 3-3, énfasis añadido).

El liderazgo se basa en tres pilares fundamentales: 1) el conocimiento –dominio profesional–; 2) el ser –sentido moral y personalidad–; y 3) el hacer –actitud adecuada.

La ética militar, a su vez, que se describe en el Estatuto Militar como una lista de diecinueve preceptos se refiere a una conducta moral y profesional sin mancha, impuesta por el sentido del deber, el honor militar y el decoro de clase. La importancia del tema para la FS es clara en la medida en que la violación de sus preceptos será más grave cuanto mayor sea el grado jerárquico de quien lo comete al señalar el tipo de comportamiento coherente que deben tener los líderes de la EB (Brasil, 1980).

El manual “El Ejército Brasileño” apunta que el respeto a la ética y la práctica de las virtudes militares y de los preceptos morales son deberes que hay que preservarse para que la EB pueda estar preparada para futuras operaciones bajo solicitud de la Patria (Brasil, 2014). Cabe mencionar la estrecha relación entre la ética y el liderazgo militar en EB:

El **Líder militar** debe tener una conciencia recta y trabajará para preservar los valores morales que son inherentes a su profesión. **No se puede permitir la inmoralidad o la violación voluntaria y consciente de los principios morales consagrados** ni puede ser un amoral, es decir, una persona que ha perdido su sentido moral y se ha vuelto incapaz de discernir entre el bien y el mal (Brasil, 2011, p.4-2, énfasis añadido).

Se puede inferir la relación relevante de los conceptos, ya que para que el líder militar ejerza su liderazgo adecuadamente, sus comportamientos deben regirse por los preceptos morales de la ética militar.

#### 3.2 Competencias de liderazgo

La competencia consiste en emplear recursos y transformarlos en comportamientos que, a su vez, generan resultados prácticos (Brasil, 2011). Estas competencias del líder se clasifican en las áreas **cognitiva, psicomotor, afectiva personal y afectiva interpersonal**, y estas últimas, a su vez, se subdividen en varias facetas como se muestra en el Cuadro 1.

Los recursos cognitivos y psicomotores son fundamentales para la profesión militar y se obtienen mediante el estudio, la experimentación, la información, la autoevaluación y la experiencia. Por otro lado, los recursos afectivos están vinculados estrechamente a creencias y a los valores internalizados, así como a la inteligencia emocional desarrollada hasta ahora, y pueden tener un alto rendimiento en un aspecto y un bajo rendimiento en otro (Brasil, 2011).

Las 31 competencias del líder militar se encuentran enumeradas en el Cuadro 1 a partir de cuatro áreas que regeneran recursos: 5 cognitivas, 2 psicomotoras<sup>2</sup>, 17 afectivas personales y 7 interpersonales:

**Cuadro 1 – Competencias del Líder militar**

Áreas de Competencias	Subáreas de las Competencias	Competencias del Líder Militar
Cognitiva (5)	Dominio (2)	1 – Dominio técnico 2 – Dominio táctico
	Conocimiento sobre el ser humano (3)	3 – Autoconocimiento 4 – Conocimiento y comprensión de la naturaleza humana 5 – Conocimiento de los subordinados
Psicomotora (2)	Aptitud Física (2)	6 – Buena salud 7 – Preparación atlética
Afectiva Personal (17)	Relacionado con los Valores (5)	8 – Coherencia 9 – Valor 10 – Dedicación 11 – Imparcialidad 12 – Responsabilidad
	Relacionada con las habilidades individuales (12)	13 – Adaptabilidad 14 – Confianza en sí mismo 15 – Creatividad 16 – Decisión 17 – Dinamismo 18 – Equilibrio emocional 19 – Flexibilidad 20 – Iniciativa 21 – Objetividad 22 – Organización 23 – Persistencia 24 – Resistencia
Afectiva interpersonal (7)	Relacionada con las habilidades de relación (7)	25 – Comunicabilidad 26 – Camaradería 27 – Cooperación 28 – Gestión 29 – Empatía 30 – Persuasión 31 – Toque

**Fuente:** Elaborado por los autores.

Cabe señalar que el buen carácter y la Ética Militar para el EB son más importantes que las competencias de liderazgo, es decir, es inútil que un líder militar brasileño tenga todas las competencias antes mencionadas si carece de valores importantes para la institución.

<sup>2</sup> El C20-10 describe la subárea de competencia de aptitud física que abarca la buena salud y la preparación atlética como una competencia única. Los autores, al entender estos aspectos por sus características e importancia, que requieren acciones específicas por parte del líder para su desarrollo y mantenimiento, juzgaron oportuno dividirlos en dos competencias diferenciadas en este trabajo.

### 3.3 Inteligencia emocional

Es necesario complementar esta sección con un enfoque de la **inteligencia emocional**, descrito en el Capítulo 5 del C20-10. En los años 1980, el psicólogo Howard Gardner propuso la **teoría de las inteligencias múltiples** que apunta que el ser humano tiene un conjunto de capacidades diferentes y cada una se desarrolla independientemente de las demás (Brasil, 2011, p. 5-8).

En este contexto, Peter Saloverry y Daniel Goleman propusieron la **teoría de la inteligencia emocional**, que se centra en dos de las capacidades propuestas por Gardner: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. Cabe destacar que las cuatro habilidades de la inteligencia emocional afectan las competencias de liderazgo de la siguiente manera (Brasil, 2011):

1. conocimiento de las propias emociones: autoconocimiento;
2. capacidad para controlar estas emociones: equilibrio emocional;
3. reconocimiento de emociones en otros o en grupos: empatía; y
4. gestión de las relaciones con personas o grupos – tacto.

En otras palabras, si un líder desarrolla estas cuatro competencias de liderazgo, **estará adquiriendo simultáneamente inteligencia emocional**, o viceversa.

### 3.4 Enfoques de liderazgo

El estudio de los enfoques de liderazgo, principalmente relacionados con las competencias, es crucial para mejorar las capacidades del jefe militar, ya que puede proporcionar herramientas valiosas para una ejecución más efectiva. Mientras tanto, se analizarán los 17 enfoques de liderazgo elaborado por Souza, Pessôa y Pires (2021) en el Cuadro 2:

**Cuadro 2 – Enfoques de liderazgo**

<b>1</b>	Teoría del gran hombre	<b>10</b>	Liderazgo transaccional
<b>2</b>	Teoría de los rasgos	<b>11</b>	Liderazgo transformacional
<b>3</b>	Teoría de habilidades	<b>12</b>	Liderazgo compartido
<b>4</b>	Teoría conductual	<b>13</b>	Liderazgo auténtico
<b>5</b>	Teoría de la contingencia	<b>14</b>	Liderazgo emprendedor
<b>6</b>	Teoría del liderazgo implícito	<b>15</b>	Liderazgo situacional
<b>7</b>	Teoría de intercambio líder-liderado	<b>16</b>	Liderazgo tóxico
<b>8</b>	Liderazgo de servicio	<b>17</b>	Liderazgo positivo
<b>9</b>	Liderazgo carismático		

**Fuente:** Elaborado por los autores.

### *3.4.1 Teoría del gran hombre*

Esta teoría fue propuesta por el historiador y escritor escocés Thomas Carlyle en 1840, y constituye uno de los enfoques más antiguos del liderazgo. El autor afirma que el **liderazgo es innato** y que las personas nacen con ciertas cualidades intrínsecas que facilitan esta capacidad, con énfasis en tres características: 1) las mujeres no son consideradas líderes, ya que los líderes en el siglo XIX eran principalmente hombres; 2) los factores ambientales o situacionales no se consideran en teoría; y 3) no se consideran factores culturales o sociales que contribuyeron a que un individuo se convirtiera en el líder que era en su época (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.2 Teoría de los rasgos*

La teoría en cuestión plantea que los líderes tienen **características inherentes e innatas** que los diferencian de los demás, tales como: inteligencia, confianza en sí mismos e integridad, lo que los lleva naturalmente al ejercicio del liderazgo. En este sentido, Stogdill realizó estudios que culminaron en la identificación de ocho rasgos que diferenciarían a los líderes de los no líderes: inteligencia, atención a las necesidades de los demás, discernimiento, iniciativa, responsabilidad, persistencia en el manejo de los problemas, autoconfianza y sociabilidad (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.3 Teoría de habilidades o competencias*

En esta teoría, el enfoque sobre las características innatas del liderazgo cambia **para el de las habilidades o competencias del líder**, teniendo en cuenta que estas habilidades deben entrenarse. Otro punto interesante en esta teoría es que no solo se pueden desarrollar habilidades, sino también el estilo de liderazgo; además, aquí no se pasa por alto la posibilidad de que cualquier líder tenga rasgos “naturales” o innatos que contribuyan a su liderazgo (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.4 Teoría conductual*

Esta propuesta se centra en **cómo se comportan los líderes** al tomar en cuenta que estas características pueden ser copiadas por otros líderes, lo cual sugiere que los líderes no nacen exitosos, sino que se pueden crear a partir de un comportamiento que se puede aprender (Andrade, 2023).

De manera similar a la teoría anterior, el proceso de liderazgo utiliza el aprendizaje y entrenamiento de las características necesarias para un buen desempeño, al destacar los comportamientos dirigidos a la tarea, al ayudar a los liderados a alcanzar las metas y los comportamientos enfocados en la relación y al contribuir con ellos para que faciliten las relaciones consigo mismos, con los compañeros y con el contexto en general (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.5 Teoría de la contingencia*

Esta teoría se centra en otro aspecto del liderazgo: **la situación**. El entorno, las tareas y las características de los subordinados pueden determinar el éxito del líder: depende de ellos comportarse adecuadamente en un determinado contexto y adaptar su estilo de liderazgo si es necesario.

Para que los liderados desarrollen creencias orientadas a la consecución de las metas, el líder debe verificar las necesidades de los subordinados e indicar lo que debe hacer el liderado, a fin de obtener un liderazgo participativo para que la institución pueda obtener sus metas organizacionales (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.6 Teoría del liderazgo implícito*

Esta teoría expone una estructura o esquema cognitivo que especifica las características o comportamientos que los liderados esperan de los líderes. Los esquemas cognitivos se almacenan en la memoria y se activan cuando un individuo interactúa con una persona en una posición de liderazgo (Teoria implícita..., 2022). De esta manera, se produce un cambio en el enfoque del fenómeno de liderazgo: en lugar de acentuar los rasgos o competencias del líder, enfatiza **la percepción de los liderados** sobre su líder y el proceso cognitivo involucrado en su evaluación (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Es decir, las competencias afectivas interpersonales son muy relevantes para que mediante esta interacción exista una conexión favorable entre el líder y sus liderados.

#### *3.4.7 Teoría de intercambio líder-liderado*

Esta concepción **prioriza la relación entre los líderes y los liderados**, en que el foco está en la relación y la interacción al destacar las interacciones positivas, con énfasis en la calidad, para obtener mayor satisfacción y más confianza y, así, aumentar el desempeño organizacional. Estas interacciones influyen en la motivación y en el compromiso de los miembros del equipo, y los factores de toma de perspectiva y desarrollo de roles benefician la relación entre el líder y el liderado (Time Mindsight, [s. d.]).

Con base en esta teoría, hay dos tipos de relación: 1) la formal, definida en el contrato del liderado; y 2) la negociada, con responsabilidades ampliadas. Estas relaciones “voluntarias” deben ser fomentadas por el líder, lo que aporta beneficios a la organización (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.8 Liderazgo de servicio*

Consiste en anteponer las necesidades de los demás a las propias, especialmente las de los miembros del equipo. Un líder de servicio trabaja primero como servidor, mediante una escucha activa, que reconozca las perspectivas de los demás, que ofrezca apoyo necesario para que los miembros del equipo logren sus objetivos personales y profesionales, y que los involucre en las decisiones siempre que sea posible (FM2S Educação e Consultoria, 2024).

El propósito final es la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo, el enfoque es, en cierto modo, lo opuesto a las teorías anteriores: **el liderado**. El bienestar de los trabajadores debe estar en el centro de interés del líder, así como la confianza que se gana por la actitud confiable del líder, apoyando a sus liderados en la consecución del propósito común (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.9 Liderazgo carismático*

En esta teoría, el foco vuelve a estar en el líder. Se destaca la **influencia de los líderes en sus liderados**, ya que tienen confianza en sí mismos, dominio y convicción de sus creencias, es un modelo que seguir, que comparte los mismos ideales. Por lo tanto, las características del líder y esta adaptación posibilitan una fuerte identificación entre estos actores (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Conger y Kanungo (1998 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021) señalan que el líder carismático está dotado de visión, predispone a los riesgos y es sensible a las necesidades de sus subordinados al adoptar soluciones innovadoras a favor del equipo.

### *3.4.10 Liderazgo transaccional*

Al igual que la teoría de intercambio líder-liderado, hay **intercambios entre el líder y sus liderados**. Sin embargo, el líder aquí se centra en la tarea. Hay incentivos para la motivación, y los liderados saben qué nivel de desempeño se espera de ellos y las recompensas que se derivan de ello. Por otro lado, las sanciones también se pueden emplear si es necesario. Los líderes son enérgicos e inflexibles, solo cambian de comportamiento cuando no se alcanzan los objetivos o hay una desviación de las reglas, y se puede inferir que los intercambios existentes no significan la existencia de conexiones afectivas entre las partes, sino que están relacionadas con intereses mutuos (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.11 Liderazgo transformacional*

Tal como expresa el nombre, **los líderes introducen transformaciones** no solo en la organización a la que pertenecen, sino también en la sociedad en que viven. Son personas honestas y honorables, que inspiran cambios de actitudes y comportamientos en sus seguidores. A diferencia del liderazgo carismático, en el que los liderados son influenciados y siguen al líder, el líder transformacional genera cambios en sus seguidores, que se comprometen con los objetivos de la empresa, y este es el foco: la asunción del compromiso por parte de los liderados, y no el poder de influencia del líder (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.12 Liderazgo compartido (o distribuido)*

La perspectiva de este tipo de liderazgo se refiere a un **esfuerzo colectivo de equipo**. Se comprende que la situación puede requerir habilidades, rasgos y comportamientos específicos, los cuales se requerirían del líder del equipo. Por lo tanto, si el contexto cambia y el líder no satisface las necesidades, el equipo puede requerir un cambio de liderazgo, y se puede absorber de esta teoría que cuanto mayor sea la experiencia y el conocimiento del líder, más numerosas serán las situaciones en las que este liderará el equipo de manera efectiva (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

### *3.4.13 Liderazgo auténtico*

Se sugiere que el líder sea **reconocido por sus liderados y la organización**, lo cual caracteriza la autenticidad de su liderazgo. La relación entre líder y liderados es esencial, mediante

la cual es posible promover emociones positivas basadas en las características del líder, actuando con honestidad, transparencia y confiabilidad. En cierto modo, la voluntad de los liderados define el auténtico liderazgo de su equipo, y son fuentes de reconocimiento de liderazgo las conexiones psicológicas construidas en esta relación líder-liderado (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.14 Liderazgo emprendedor*

En esta teoría, hay un enfoque en la **relación entre el líder y los liderados**. El líder emprendedor tiene la percepción de que el éxito de la organización y la consecución de sus objetivos dependen de sus liderados; así, establecen contacto directo con ellos, participan en el trabajo con el equipo, fomentan y brindan oportunidades para el desarrollo de un perfil emprendedor en sus liderados (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.15 Liderazgo situacional*

Tal como lo indica el nombre, esta teoría **se centra en la situación**. El enfoque está en la efectividad del líder, que depende de la adecuación de su estilo de liderazgo conforme el entorno. Así, el comportamiento del líder debe ser flexible, con orientación e instrucciones a los liderados, al proporcionarle apoyo emocional con el objetivo de lograr el éxito de la tarea (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Aquí el líder debe evaluar a sus liderados en sus tareas y cambiar, si corresponde, el nivel de apoyo e instrucción al tener en cuenta el contexto, la motivación y el compromiso (Ghazzawi; Shoughri; Osta, 2017 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.16 Liderazgo tóxico*

Esta teoría revela de manera realista que el líder no siempre actúa con integridad ni busca el éxito o el bienestar del equipo. El **enfoque está en el comportamiento del líder** que debe evitarse, ya que contamina el ambiente de trabajo al inducir desconfianza, miedo, incertidumbre, empleabilidad o amenazas, de manera rápida o gradual (Bostock, 2010 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

En este tipo de liderazgo destacan tres elementos: 1) falta de interés por el bienestar de los subordinados; 2) personalidad o relación interpersonal que influye negativamente en el clima organizacional; y 3) actitudes egoísticas, basadas en el interés propio (Reed, 2004 *apud* Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### *3.4.17 Liderazgo positivo*

Este último enfoque surgió con la Psicología Positiva, que enfatizaba la investigación psicológica con énfasis en el estudio de la fuerza y la virtud. Centrándose en el **comportamiento de los líderes**, indica que los estados de ánimo positivos deben crearse en los seguidores mediante interacciones personales directas, al considerar acciones sencillas, como agradecer, alentar y elogiar. De esta manera, el objetivo es crear un contexto favorable y positivo que contribuya a la consecución de las metas (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

La teoría propone un comportamiento positivo por parte del liderazgo, debido a la dureza del mundo y los desafíos, adversidades, negatividades que ya existen, con el fin de romper estas barreras. El propósito del ambiente creado por el líder es una ruptura positiva de las normas, en el sentido de desarrollar iniciativas voluntarias de aquellos liderados hacia la meta organizacional (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

Los principios básicos de este tipo de liderazgo son tres: 1) centrarse en las fortalezas y habilidades de las personas; 2) hacer hincapié en los resultados y facilitar un rendimiento superior a la media; y 3) centrar la acción en las virtudes esenciales de los seres humanos (Souza; Pessôa; Pires, 2021).

#### **4 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para analizar la relación entre las teorías estudiadas y las competencias de liderazgo, se verificará la cadena que predomina en cada teoría y se analizará si existe alguna competencia entre las citadas en el Cuadro 2, que más se destacan en el enfoque en cuestión.

Las siguientes teorías pueden considerarse parte de la “**cadena centrada en la figura del líder**”: 1) un gran hombre; 2) rasgos; 3) habilidades; 4) conducta; y 5) liderazgo tóxico. Esto se debe a que tanto la primera como la segunda teoría consideran las competencias de liderazgo como innatas al hombre; la teoría de las habilidades y la teoría de la conducta presentan el concepto “nuevo” con la posibilidad de desarrollar el liderazgo; y, finalmente, el liderazgo tóxico indica el “fracaso” en este proceso de liderazgo debido a las características conductuales y de personalidad del líder.

Las siguientes competencias son importantes en estas teorías:

1. **teoría del gran hombre** – competencias innatas;
2. **teoría de los rasgos** – empatía (percepción de las necesidades), responsabilidad, confianza en sí mismo, iniciativa, persistencia y tacto (cuando se relaciona con las personas);
3. **teorías de las habilidades** – aunque no hay limitación para el desarrollo de ninguna competencia de liderazgo, el aprendizaje presupone que las competencias cognitivas (autoconocimiento) son importantes, porque permiten que se llegue a los demás;
4. **teoría conductual** – similar a la anterior, especialmente el autoconocimiento y el conocimiento y la comprensión humana; y
5. **liderazgo tóxico** – destaca en este enfoque la ausencia de competencia relacionada con valores, como la coherencia, ya que esto genera comportamientos que contaminan el ambiente de trabajo, además de la falta de habilidades de relación, como la empatía y el tacto.

Se entiende que los siguientes enfoques son parte de la “**cadena centrada en los seguidores**”:

- 1) teoría de liderazgo implícito; 2) liderazgo de servicio; 3) liderazgo transformacional; y 4) liderazgo auténtico.

Esto se debe a que en la primera teoría hay un enfoque en la percepción de los liderados sobre el líder; en la segunda, el énfasis está en el subordinado y su bienestar; en la transformacional, de manera similar, el núcleo está en el compromiso asumido por los liderados hacia la organización; y, finalmente, en la auténtica, se destaca el reconocimiento “espontáneo” de los liderados con respecto a su líder.

También destacan las siguientes competencias:

1. **teoría del liderazgo implícito** – competencias cognitivas, conocimiento y comprensión humana, debido al hecho de que los líderes hacen atribuciones sobre las habilidades y competencias de sus liderados;
2. **liderazgo de servicio**: empatía (presta atención al bienestar, escucha y ofrece apoyo a los trabajadores); coherencia (por parte del líder que presenta una actitud que inspira confianza en los liderados) y equilibrio emocional (la desconfianza o la inseguridad de los subordinados aumenta con respecto a las actitudes del líder al enfrentar casos de presión, problemas o fracasos y actuar sin controlar sus emociones);
3. **liderazgo transformacional** – la inspiración proviene de las actitudes honestas y honorables del líder, y revela coherencia (franqueza, sinceridad e integridad) como competencia; y
4. **liderazgo auténtico** – similar a lo anterior, la actitud de liderazgo honesto, transparente y confiable promueve emociones positivas en los liderados y enfatiza la competencia de coherencia y de equilibrio emocional.

Las siguientes teorías forman parte de la “**cadena situacional**”: 1) teoría de la contingencia; y 2) liderazgo situacional. Esto es justificable, ya que, en la teoría de la contingencia, el centro está en la situación, es decir, la capacidad del líder de cambiar su estilo de liderazgo para lograr un mejor desempeño; de manera idéntica ocurre en el liderazgo situacional, que enfatiza el comportamiento del líder de guiar y dirigir.

Se puede inferir que las siguientes competencias se maximizan en estos enfoques:

1. **teoría de la contingencia** – empatía (brinda apoyo, presta atención a las necesidades de los subordinados, les consulta y da importancia a sus opiniones); dirección, comunicabilidad y persuasión (deja claros los objetivos y sabe cómo transmitirlos);
2. **liderazgo situacional** – dirección y comunicabilidad (al guiar y dirigir); y empatía (al brindar un apoyo emocional adecuado a los liderados, favoreciendo su cumplimiento de la misión).

Las siguientes teorías son parte de la “**cadena integradora**”: 1) teoría de intercambio líder-liderado; 2) liderazgo carismático; 3) transaccional; 4) compartido; 5) empresarial; y 6) positivo. Esto se evidencia por el énfasis en las relaciones e interacciones entre los líderes y seguidores

en las seis teorías. En la primera mediante el desarrollo de una relación de liderazgo madura; en la segunda, por la influencia ejercida por el líder; en el liderazgo transaccional, por los intercambios existentes con ganancias y recompensas; en el cuarto enfoque, mediante el esfuerzo colectivo del equipo; en el liderazgo emprendedor, por el contacto directo y la participación del líder en las tareas desarrolladas; y, finalmente, por las interacciones personales y la creación de un ambiente de trabajo favorable por parte del líder.

También se destaca que en las mencionadas teorías predominan las siguientes competencias:

1. **teoría de intercambio líder-liderado**, debido a la característica de responsabilidades ampliadas y negociadas: comunicabilidad y tacto;
2. **liderazgo carismático** – las características de este tipo de líder revelan dominio técnico y táctico (dominio); valor (dispuesto a asumir riesgos); confianza en sí mismo, decisión (convicción), creatividad (adoptó soluciones fuera de lo esperado y es innovador); empatía (sensible a las necesidades de sus liderados) y tacto;
3. **liderazgo transaccional** – imparcialidad (genera recompensas por la consecución de los objetivos recomendados y pune si se considera necesario);
4. **liderazgo compartido** – dominio técnico y táctico (la experiencia y el conocimiento permiten al líder ser eficaz en diferentes contextos) y tacto;
5. **liderazgo empresarial** – cooperación (participa en el trabajo desarrollado), dirección (proporciona oportunidades para que los trabajadores se desarrollen) y tacto; y
6. **liderazgo positivo** – buena salud y estado físico (cuidan a sí mismos); conocimiento y comprensión de la naturaleza humana y conocimiento de los subordinados (comprenden la imperfección humana y se centran en las fortalezas de las personas) y equilibrio emocional; dirección (fomentan el liderazgo de los subordinados en su área de especialización), empatía y tacto (interacciones personales directas).

El análisis de la relación entre las cadenas de pensamiento, las teorías abordadas y las competencias de liderazgo se pueden resumir en el Cuadro 3, y fue posible obtener las capacidades que más emergen en estos estudios.

Cuadro 3 – Relación entre cadenas, teorías y competencias de liderazgo

Cadenas	Teorías	Área – Competencia ( <i>frecuencia de apariciones</i> ) <sup>3</sup>
<b>Centrada en el Líder</b> Foco en el líder	Gran hombre	Innatas
	Los rasgos	<b>Afectiva personal</b> – confianza en sí mismo (1. <sup>a</sup> ), responsabilidad (1. <sup>a</sup> ), iniciativa (1. <sup>a</sup> ), persistencia (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva interpersonal</b> – empatía (1. <sup>a</sup> ), tacto (1. <sup>a</sup> )
	Las habilidades	<b>Cognitiva</b> – autoconocimiento (1. <sup>a</sup> )
	Comportamental	<b>Cognitiva</b> – autoconocimiento (2. <sup>a</sup> ), conocimiento y comprensión humana (1. <sup>a</sup> )
	Tóxico ( <i>no tiene</i> )	<b>Afectiva personal</b> – coherencia (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva interpersonal</b> – empatía (2. <sup>a</sup> ), tacto (2. <sup>a</sup> )
<b>Centrada en los liderados</b> Foco en los liderados	Implícito de liderazgo	<b>Cognitiva</b> – conocimiento y comprensión humana (2. <sup>a</sup> )
	Servidora	<b>Afectiva personal</b> – coherencia (2. <sup>a</sup> ), equilibrio emocional (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva interpersonal</b> – Empatía (3. <sup>a</sup> )
	Transformacional	<b>Afectiva personal</b> – coherencia (3. <sup>a</sup> )
	Auténtica	<b>Afectiva personal</b> – coherencia (4. <sup>a</sup> ), equilibrio emocional (2. <sup>a</sup> ).
<b>Centrada en la situación</b> Enfoque en el Contexto	Contingencia	<b>Afectiva interpersonal</b> – empatía (4. <sup>a</sup> ), dirección (1. <sup>a</sup> ), comunicabilidad (1. <sup>a</sup> ), persuasión (1. <sup>a</sup> )
	Situacional	<b>Afectiva interpersonal</b> – dirección (2. <sup>a</sup> ), comunicabilidad (1. <sup>a</sup> ), empatía (5. <sup>a</sup> )
<b>Integradora</b> Enfoque en la Relación	Intercambio líder-liderado	<b>Afectiva interpersonal</b> – comunicabilidad (3. <sup>a</sup> ), tacto (3. <sup>a</sup> )
	Carismática	<b>Cognitiva</b> – dominio técnico (1. <sup>a</sup> ), competencia táctica (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva personal</b> – confianza en sí mismo (2. <sup>a</sup> ), valor (1. <sup>a</sup> ), decisión (1. <sup>a</sup> ), creatividad (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva interpersonal</b> – empatía (6. <sup>a</sup> ), tacto (4. <sup>a</sup> )
	Transaccional	<b>Afectiva personal</b> – imparcialidad (1. <sup>a</sup> )
	Compartida	<b>Cognitiva</b> – dominio técnico (2. <sup>a</sup> ), dominio táctico (2. <sup>a</sup> )
	Emprendedora	<b>Afectiva interpersonal</b> – cooperación (1. <sup>a</sup> ), dirección (3. <sup>a</sup> ), tacto (5. <sup>a</sup> )
	Positiva	<b>Cognitiva</b> – conocimiento y comprensión humana (3. <sup>a</sup> ), conocimiento de los subordinados (1. <sup>a</sup> ) <b>Psicomotora</b> – buena salud (1. <sup>a</sup> ), estado físico (1. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva personal</b> – emocional personal (3. <sup>a</sup> ) <b>Afectiva interpersonal</b> – dirección (4. <sup>a</sup> ), empatía (7. <sup>a</sup> ), tacto (6. <sup>a</sup> )

Fuente: Elaborado por los autores.

<sup>3</sup> Los números junto a las competencias resaltadas (3.<sup>a</sup> columna) hacen referencia a la frecuencia de sus “apariciones” en las teorías estudiadas (2.<sup>a</sup> columna), tal y como se muestra en el Cuadro. Por ejemplo, la “empatía” apareció siete veces con relación a todas las teorías, con la última aparición en la teoría positiva. Estos datos respaldarán el análisis que se llevará a cabo en el Cuadro 4.

Con base en el Cuadro 3, el Cuadro 4 muestra la distribución de la incidencia de **competencias** por áreas y subáreas de competencias entre las teorías de liderazgo analizadas, y sintetiza los resultados encontrados en este estudio.

**Cuadro 4 – Competencias de liderazgo más destacadas**

Áreas	Subáreas	Competencias del líder militar (Número de apariciones identificadas en el Cuadro 3)	Parcial (%)	Total (%)
<b>Afectiva interpersonal (44%)</b>	Relacionada con las habilidades de relación	<b>Empatía (7)</b> Tacto (6) Dirección (4) Comunicabilidad (3) Cooperación (1) Persuasión (1)	14% 12% 8% 6% 2% 2%	<b>44%</b>
<b>Afectiva personal (30%)</b>	Relacionada con las habilidades individuales	<b>Equilibrio emocional (3)</b> Confianza en sí mismo (2) Creatividad (1) Decisión (1) Iniciativa (1) Persistencia (1)	6% 4% 2% 2% 1% 1%	<b>16%</b>
	Relacionada con los valores	<b>Coherencia (4)</b> Valor (1) Imparcialidad (1) Responsabilidad (1)	8% 2% 2% 2%	<b>14%</b>
<b>Cognitiva (20%)</b>	Conocimiento sobre el ser humano	<b>Conocimiento y comprensión humana (3)</b> Autoconocimiento (2) Conocimiento de los subordinados (1)	6% 4% 2%	<b>12%</b>
	Dominios	<b>Dominio técnico (2)</b> Dominio táctico (2)	4% 4%	<b>8%</b>
<b>Psicomotora (4%)</b>	Aptitud física	<b>Buena salud (1)</b> <b>Preparación atlética (1)</b>	2% 2%	<b>4%</b>

Fuente: Elaborado por los autores.

En la tercera columna del Cuadro 4, “Competencias del líder militar”, se insertaron las competencias que más destacaron en las teorías estudiadas (analizadas al inicio de la sección 4), seguidas de la cantidad de las teorías (entre paréntesis, los datos obtenidos en el Cuadro 3).

Con estos datos, es posible verificar la frecuencia de las apariciones de cada competencia (considerando el 100% de las apariciones la suma de todas las frecuencias), que se registró en la cuarta columna (“Parcial”). Esto permitió encontrar, entre las demás competencias que destacaron en esta investigación, el peso relativo de cada una de ellas en comparación con las demás.

Finalmente, en la última columna, se agregaron las frecuencias parciales y se alcanzó un valor total para las subáreas de competencia de liderazgo. Por lo tanto, sumando los valores de las subáreas, se puede verificar el porcentaje total de cada área de competencia, de la siguiente manera:

- a. afectiva interpersonal: 44%;
- b. afectiva personal: 30%;
- c. cognitiva: 20%; y
- d. psicomotora: 4%.

En esta distribución frecuencial de apariciones de competencias en las teorías estudiadas, se observan los siguientes datos objetivos:

1. El área de competencia **afectiva interpersonal** fue la más destacada, con **un 44% de frecuencia**, y la **empatía** (subárea de habilidades relacionales) la competencia más repetida, un 14% de las veces, seguida del tacto (12%), de la dirección (8%), de la comunicabilidad (6%), de la cooperación (2%) y de la persuasión (2%). Esto puede indicar que esta es el área de competencia más relevante para el efecto de liderazgo deseado, con énfasis en la empatía y el tacto, que se refieren a **la percepción intuitiva con relación al individuo y su relación con él sin herirlo emocionalmente**.
2. El área de competencia **afectiva personal** fue encontrada en el **30% de las repeticiones**, y el **equilibrio emocional** la competencia más repetida en la subárea de habilidades individuales, con el 6% de las apariciones, seguida de la confianza en sí mismo (4%), de la creatividad (2%), de la decisión (2%), de la iniciativa (1%) y de la persistencia (1%); en la subárea relacionada con los valores, se destacó la **coherencia** (8%), seguida del valor (2%), de la imparcialidad (2%) y de la responsabilidad (2%). Es posible inferir la gran importancia de esta área de competencia para el éxito en el fenómeno estudiado, con énfasis en la coherencia y el equilibrio emocional, que se refieren al **comportamiento apropiado a las propias ideas y puntos de vista en cualquier situación** (Brasil, 2011) y la **capacidad de controlar las propias reacciones**.

Cabe destacar que, con base en las teorías analizadas, el **área afectiva** que integra la afectiva interpersonal y la afectiva personal suma el 74% de las competencias con mayor impacto en el fenómeno de liderazgo, con mayor evidencia la empatía, la coherencia y el equilibrio emocional.

3. El área de competencia **cognitiva** tuvo éxito con el **4% de las apariciones**, y fue la competencia más robusta en la subárea el conocimiento sobre el ser humano, el **conocimiento y la comprensión de la naturaleza humana**, con el 6% de las repeticiones, seguido del autoconocimiento (2%) y el conocimiento de los subordinados (2%); en la subárea de competencias, ambas competencias enumeradas, el dominio técnico y el dominio táctico tuvieron un 4% de frecuencia. Es posible verificar la importancia relativa que esta área de competencia conlleva, con respecto al **reconocimiento de sus propios sentimientos y los de sus subordinados, para percibir necesidades y expectativas** (Brasil, 2011), con la condición efectiva de **evaluar, guiar, motivar, inspirar, generar valor, con el fin de guiar a los liderados** hacia el objetivo institucional.
4. El área de competencia **psicomotora** tuvo un **4% de recurrencias**, con una subárea de aptitud física, dividida en buena salud y aptitud física ( 2% para cada una de las competencias) al referirse al líder que es cuidadoso consigo mismo y atento a una buena forma de cuerpo y mente. Esto no muestra necesariamente la irrelevancia de esta área de competencia, ya que el contexto de análisis del fenómeno puede indicar una mayor necesidad de estas capacidades, especialmente en el entorno militar o en una situación de uso real de una fracción.

Es importante señalar que el resultado alcanzado por esta investigación puede indicar la confirmación de la relevancia de la inteligencia emocional para el liderazgo, ya que las habilidades fundamentales **de esta competencia sumadas tienen un 34% de influencia en las habilidades de liderazgo**, mediante el autoconocimiento (2%), el equilibrio emocional (6%), la empatía (14%) y el tacto (12%).

## 5 CONSIDERACIONES FINALES

El fenómeno del liderazgo ha despertado el interés del ámbito académico con mayor intensidad desde el siglo pasado. En el contexto del Liderazgo Militar en EB, el pensamiento de FS es parte **de la cadena de pensamiento integrada**, que entiende que el fenómeno en cuestión puede provenir de las características de los líderes, de los liderados, de la situación o incluso de la interacción entre el liderazgo y los seguidores.

Las competencias o destrezas de liderazgo que el líder debe tener o adquirir se relacionan con la conversión de recursos cognitivos, psicomotores y afectivos en comportamientos que generan resultados prácticos. Cabe destacar que en el EB el apoyo del liderazgo debe ser la Ética Militar, sin la cual las competencias de liderazgo se vuelven inútiles para la fuerza, ya que los valores no son negociables.

En este contexto, dada la importancia expresiva del tema y las incertidumbres sobre el origen del fenómeno, este estudio tuvo como objetivo responder al siguiente interrogante: **¿qué competencias destacan más para impactar positivamente los resultados de un líder en el ejercicio del liderazgo?**

Para responder a esta pregunta, se buscó **analizar las principales teorías de liderazgo surgidas del siglo pasado y relacionarlas con las capacidades o competencias de liderazgo descritas por el EB, con el fin de verificar qué competencias destacan y pueden optimizar los resultados del líder militar**. En este sentido, mediante una revisión bibliográfica, se evaluaron 17 enfoques relevantes del liderazgo, con el fin de verificar qué competencias de liderazgo destacan más y pueden proporcionar herramientas valiosas para la formación de líderes competentes.

Este análisis consistió, primero, en verificar qué cadena de pensamiento se insertaba predominantemente cada enfoque de liderazgo estudiado; después, pasó a evaluar qué capacidades de liderazgo destacan más; para luego seleccionar las capacidades y generar la tabulación y registro de la frecuencia de cada competencia de liderazgo, lo cual permitió tanto la comparación con el resultado total como los datos objetivos resultantes para la interpretación sobre el fenómeno.

En resumen, el análisis de las competencias más destacadas en las teorías de liderazgo estudiadas revela que, respectivamente, la **empatía**, el **tacto**, la **dirección**, la **coherencia**, la **comunicabilidad**, el **equilibrio emocional** y el **conocimiento y comprensión de la naturaleza humana** son las siete competencias de liderazgo que pueden impactar más positivamente en los resultados de un líder en el ejercicio de liderazgo.

El área de competencia que más se destacó fue la **afectiva interpersonal** (44%); y la competencia que más se destacó fue la empatía (14%), perteneciente a la subárea relacionada con las habilidades relacionales, seguida del tacto (12%), de la dirección (8%) y la comunicabilidad (6%). Esto sugiere que esta es un área de competencia de mayor relevancia para el efecto deseado del liderazgo, por indicar la relevancia de la **percepción intuitiva respecto al individuo (empatía) y su relación con el otro sin herirlo emocionalmente (tacto), así como la capacidad de dirigir y comunicarse**.

Posteriormente, se sobresalió el área de competencia **afectiva personal**, con un 30%, y la **coherencia** (8%) de la subárea relacionada con valores y el **equilibrio emocional** (6%) de la subárea relacionada con habilidades individuales tuvieron una mayor repercusión. Se puede inferir la gran importancia de esta área de competencia para el éxito en el fenómeno estudiado al señalar el valor del **comportamiento adecuado a las propias ideas y puntos de vista en cualquier situación (coherencia)** y la **capacidad de controlar las propias reacciones (equilibrio emocional)**.

Cabe señalar que el área afectiva, que abarca ambas subáreas, totalizó el 74% de las competencias evidenciadas, lo que lleva a inferir que estas áreas tienen más probabilidades de impactar positivamente los resultados del liderazgo militar.

También se encontró que las competencias relacionadas con las habilidades fundamentales de la **inteligencia emocional** –autoconocimiento, equilibrio emocional, empatía y tacto– alcanzaron el 34% de frecuencia en las teorías, lo que indica la relevancia del tema para el fenómeno estudiado.

El área de competencia **cognitiva** tuvo éxito con el **4% de las apariciones**, y como competencia más robusta en el conocimiento de la subárea sobre el ser humano destacan el **conocimiento y la comprensión de la naturaleza humana**, con el 6% de las repeticiones, lo que indica la importancia relativa que tiene esta área de competencia con respecto a la capacidad del líder para **reconocer sus propios sentimientos y los de sus subordinados, para percibir necesidades y expectativas**, al tener en cuenta la condición efectiva para **evaluar, guiar, motivar, inspirar, generar valor, con el fin de guiar al liderado** hacia el objetivo institucional.

Esta investigación no pretende descuidar las competencias de liderazgo poco evidenciadas en las teorías estudiadas, ni en el área de competencia **psicomotora** que obtuvo el **4% de las recurrencias**, ya que se entiende que cada capacidad tiene su valor y puede contribuir al fenómeno en diferentes situaciones. Sin embargo, la reincidencia en una determinada competencia puede indicar **una mayor preocupación por parte de los líderes en tener esta capacidad**, dada la probabilidad de contribuir a un mejor desempeño en la transformación de recursos, lo cual genera resultados prácticos.

Por lo tanto, los resultados de este trabajo traen aportes a los líderes militares al indicar que el desarrollo y la aplicación de recursos de las siete competencias más relevantes encontradas

en los enfoques de liderazgo –empatía, tacto, dirección, coherencia, comunicabilidad, equilibrio emocional y conocimiento y comprensión de la naturaleza humana– tendrían **más probabilidades de impactar positivamente en los resultados** de su ejercicio de liderazgo

Cabe señalar que el tema explorado no se agota en este artículo e incluso existen posibilidades de profundizarlo en un análisis más detallado de las teorías utilizadas, así como de la investigación de campo, de carácter cualitativo o cuantitativo.

Por último, le corresponde a la Fuerza verificar la relevancia de ofrecer más herramientas a sus miembros para el desarrollo efectivo del liderazgo y de la inteligencia emocional, en la búsqueda de su carrera, ya sea mediante *talleres*, investigación científica, adaptación de los planes de estudio de las Escuelas Militares, o mediante la creación de carreras o programas específicos para este propósito, como existe en el Ejército estadounidense con el Proyecto Athena (Masaracchia; Saine; Fallesen, 2021); y le corresponde a los líderes militares emplear la competencia del autoconocimiento y usar o desarrollar capacidades de liderazgo, con el objetivo de contribuir a la misión institucional del Ejército Brasileño.

## REFERENCIAS

- ANDRADE, A. Conheça as teorias de liderança mais relevantes para o seu negócio. **Mindsight**, [s. l.], 2023. Disponível en: <https://mindsight.com.br/teorias-de-lideranca/#topico21>. Accedido en: 13 jul. 2024.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**: Brasília, DF, seção 1, p. 1, 10 dez. 1980. Disponível en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Accedido en: 24 abr. 2024.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército. Estado-Maior. **C20-10**: Liderança Militar. 2. ed. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército. Estado-Maior. **EB20-MF-10.101**: O Exército Brasileiro. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2014.
- FM2S EDUCAÇÃO E CONSULTORIA. Liderança servidora: o que é, como aplicar e exemplos práticos. **FM2S**, Campinas, 22 maio 2024. Disponível en: <https://fm2s.com.br/blog/lideranca-servidora>. Accedido en: 13 jul. 2024.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MASARACCHIA, C.; SAINÉ, S.; FALLESEN, J Projeto Athena: Habilitando o autoaperfeiçoamento dos líderes. **Military Review**, Fort Leavenworth, quarto trim. 2021. Disponível en: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Quarto-Trimestre-2021/Q4-Masaracchia-2021/>. Accedido en: 26 jul. 2024.
- MENDONÇA, H. O. Metodologia. *In*: CAEM, 2024, Rio de Janeiro. **Apresentação** [...]. Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado Maior do Exército, 6 maio 2024. 25 slides, color.
- PINTO, G. H. S.; NOGUEIRA, A. S.; SOUZA, M. A. **Liderança e bem-estar**: teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais. Curitiba: Brazil Publishing, 2021.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. 6. ed. Ciudad de Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A., 2014.

SOUZA, M. A.; PESSÔA, M. A. V.; PIRES, P. P. Abordagens de Liderança e a Liderança Positiva. In: PINTO, G. H. S.; NOGUEIRA, A. S.; SOUZA, M. A. **Liderança e bem-estar:** teoria e prática em contextos militares, educacionais e organizacionais. Curitiba: Brazil Publishing, 2021. p. 15-35.

TEIXEIRA, L. H. V. **Liderança Estratégica Militar:** análise de conceitos e perfil de competências no mais alto nível de liderança do Exército Brasileiro. 2022. Tese (Doutorado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2022.

TEORIA IMPLÍCITA DA LIDERANÇA. [S. l.: s. n.], 2022. 1 vídeo (8 min). Publicado pelo canal Ricardo Pereira. Disponível en: <https://www.youtube.com/watch?v=Z63PaXGmHpg>. Accedido en: 13 jul. 2024.

TIME MINDSIGHT. Conheça as teorias de liderança mais relevantes para o seu negócio. **MindSight**, São Paulo, [s. d.]. Disponível en: <https://mindsight.com.br/teorias-de-lideranca>. Accedido en: 22 ago. 2025.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. C. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016. Disponível en: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Accedido en: 24 abr. 2024.