

Plan de Trabajo Fin de Máster (TFM)

Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Formación en liderazgo compartido en las FAS



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

Autora: Elena Leis Segovia

Nombre de la alumna: Elena Leis Segovia

Nombre de la tutora: Doctora Valeria Cruz Ortiz

Curso académico: 2017/2018

Resumen y palabras clave

El objetivo de este proyecto de formación es aplicar un programa de liderazgo compartido en la Academia General Militar de Zaragoza, de manera que los futuros mandos de nuestros ejércitos lideren sus grupos desde este estilo de liderazgo, mejorando así la cohesión y el desempeño grupal.

Siguiendo el modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), el principio de propiedad extrema (Willink & Babin, 2016), y las teorías explicativas del liderazgo compartido, se diseña un proyecto de intervención para educar a nuestros militares en liderazgo compartido desde sus inicios en las academias de formación.

Se espera que tras la formación, los resultados muestren una relación positiva entre el estilo de liderazgo compartido y el desempeño y cohesión grupal, aumentando además el bienestar de los militares y contribuyendo a la creación de una organización saludable. De esta manera, los resultados mostrarían que la elección de este estilo de liderazgo es acertada para organizaciones jerarquizadas en las que se trabaja, la mayor parte del tiempo, de manera grupal.

Por último, se exponen las competencias adquiridas a lo largo del Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, así como la transferencia de las mismas al contexto organizacional de las Fuerzas Armadas.

Palabras clave: liderazgo compartido, cohesión grupal, desempeño grupal, organización militar, modelo HERO.

Abstract and key words

The objective of this training project is to apply a shared leadership program in the General Military Academy from Zaragoza, so that the future leaders of our armies lead their groups from this leadership style, improving cohesion and group performance.

Following HERO's model (Salanova, Llorens, Cifre y Martinez, 2012), the principle of extreme responsibility (Willink & Babin L, 2016), and theories of leadership shared, an intervention project is designed to educate our military in shared leadership since its admission to the academies.

When training is finished, it is expected the results show a positive relationship between shared leadership style and group cohesion and performance, also increasing the well-being of the military and contributing to the creation of a healthy organization. In this way, the results would show that the choice of this leadership style is right for hierarchical organizations in which they work, most of the time, in group.

Finally, the competences acquired in the Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos are exposed, as well as their transfer to the organizational context of the Armed Forces.

Key words: shared leadership, group cohesion, group performance, military organization, Hero's model.

Índice

Resumen y palabras clave.....	2
Abstract and key words.....	2
Introducción.....	4
Definición del problema.....	5
Marco teórico.....	5
Liderazgo compartido.....	5
Principio de responsabilidad extrema.....	6
Marco conceptual: Modelo HERO.....	8
Objetivos.....	10
Objetivos específicos.....	10
Metodología.....	11
Muestra.....	11
Procedimiento.....	11
Plan de acción.....	12
Medidas.....	14
Temporalización.....	18
Resultados esperados.....	21
Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM.....	23
Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....	26
Conclusiones finales.....	27
Referencias y web grafía.....	28

Introducción

La institución militar española, organización en la que se va a centrar el presente estudio, promueve una serie de valores entre sus componentes que la cohesionan y aumentan su eficacia, recogidos éstos en las Reales Ordenanzas, entre los cuales se encuentra el liderazgo. Se trata del código ético de los militares españoles.

En el Título III del Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, se trata la acción del mando. Dentro de éste se crea el artículo 54 para hacer referencia al liderazgo, según el cual el mando reafirmará su liderazgo intentando conseguir el apoyo de sus subordinados debido al prestigio que el primero adquiere a través de su ejemplo, preparación y capacidad de decisión (BOE, 2009). La idea principal es que el militar que ejerza el mando o liderazgo infunda a sus subordinados amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones, teniendo él mismo un sentido de responsabilidad para poder ganar la confianza tanto de sus superiores como de sus subordinados. El mando o líder debe tener capacidad para decidir y actuar con iniciativa fomentándola entre sus subordinados. El artículo 63 dice que el mando razonará sus órdenes con el fin de que sus subordinados puedan comprenderlas y así facilitar su colaboración consciente y activa; con ello conseguirá que su acatamiento se fundamente en la lealtad y confianza que deben existir entre todos los miembros de las FAS” (BOE, 2009). Y en el 72 dice que también fomentará el espíritu de equipo con el fin de aumentar la cohesión de la unidad que dirige y la convergencia de esfuerzos para, así, alcanzar el máximo rendimiento, tanto individual como de grupo (BOE, 2009). Por último, también hace mención a la importancia de la información que se transmite a los subordinados, pues el artículo 74 dice que el mando proporcionará feedback a sus subordinados acerca del desarrollo de las actividades, ejercicios y operaciones que están llevando a cabo (BOE, 2009).

Por lo tanto, el liderazgo es uno de los ejes fundamentales en los que se fundamentan las Reales Ordenanzas de las FAS, modificadas ya en varias ocasiones para acomodarse tanto a la Constitución de 1978 como a la nueva realidad de la sociedad española actual.

Definición del problema

En la institución castrense ha estado presente ya desde sus orígenes y desde el comienzo de la enseñanza de la profesión militar el tipo de liderazgo autocrático, aunque poco a poco se ha ido evolucionando en este aspecto formando líderes más democráticos. Pero lo que proponemos en este trabajo es la implantación de un programa de formación en el que se promueva un liderazgo positivo y compartido ya que en esta institución la mayor parte del trabajo se lleva a cabo de manera grupal.

Marco teórico

Liderazgo compartido.

En el ámbito militar el liderazgo es uno de los conceptos psicológicos más estudiados y en nuestra sociedad, la concentración de poderes en una sola persona es cada vez menor porque las culturas están volviéndose más democráticas y porque los mecanismos de control son cada vez mayores, haciendo esto que los líderes tengan que ejercer un mando más cooperativo y cercano que antes, ya que éste no se ejerce de arriba a abajo, sino que se otorga de abajo a arriba (Suanzes, 2010). Suanzes (2010) afirma también que el estilo de liderazgo basado en la delegación, cooperación y confianza es el adecuado para el momento en el que nos encontramos porque es el que permite dar respuesta a las situaciones actuales, complejas y cambiantes.

Las características mencionadas hasta el momento encajan con el estilo de liderazgo compartido, conocido también con el nombre de liderazgo distribuido, colectivo o de iguales, pues la jerarquía queda diluida en el trabajo en equipo porque todos los integrantes del grupo realizan actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011).

Este tipo de liderazgo es definido como aquel en el cual “todos los miembros del grupo se lideran unos a otros según las circunstancias” (Wageman, Fisher & Hackman, 2009). Esto implica que todos los miembros del grupo tienen algo que aportar y todos participan del proceso de toma de decisiones, pues se forma una red de influencia mutua basada en los conocimientos y en la pericia que incide en las actividades y resultados reforzando las relaciones entre los miembros del equipo (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford, 2009).

Dado que la jerarquía en la institución castrense es una característica fundamental, es importante hacer mención a que en el estilo de liderazgo compartido los miembros del grupo

comparten siempre responsabilidades de liderazgo pero sin negar la posibilidad de que este tipo de liderazgo compartido pueda coexistir con cierto grado de liderazgo vertical (Gil *et al.*, 2011).

Tras todo lo expuesto a lo largo de este apartado, se observa que el liderazgo compartido puede encajar de manera adecuada en la idiosincrasia de las Fuerzas Armadas, permitiendo mejorar el desempeño de nuestros militares.

Principio de responsabilidad extrema.

Tras la breve introducción relacionada con el liderazgo militar y los valores de la institución castrense, se hace mención a la importancia del principio introducido por Jocko Willink y Leif Babien (2016): la responsabilidad extrema.

La idea principal del principio “responsabilidad extrema” se basa en adueñarse enteramente de los propios errores y de los errores de los equipos que se lideran porque se entiende que las deficiencias del equipo son las deficiencias del líder.

Para Jocko Willink y Leif Babin existen 12 lecciones de liderazgo en los militares:

1. Responsabilidad extrema: el líder debe asegurarse de que todos los miembros del equipo han entendido las órdenes porque si no es así, la responsabilidad será del mando.
2. No hay un mal equipo, sólo malos líderes: un buen líder puede hacer que un equipo evolucione hacia el éxito pero un mal líder puede hacer que se pierda el esfuerzo de todos.
3. Creer es el primer paso: nunca se puede decir “no soy yo, la orden viene de arriba”. Para poder mantener el liderazgo hay que creer lo que se está ordenando.
4. Cuidado con tu ego: el hecho de reconocer que no se sabe todo refuerza la posición como líder por parte del equipo.
5. Cubrir y mover: siempre hay que asegurarse de que una parte del equipo está dando cobertura al equipo que está ejecutando una misión.
6. Mantenga las cosas simples: cuanto más simple es un plan, una instrucción o una estrategia, más fácil será que se actúe. “La complejidad es el enemigo de la ejecución”.
7. Establecer prioridades y actuar sobre ellas: cuando las situaciones desbordan hay que dividir el problema en sub-problemas para poder abarcarlo todo.

8. Descentralización del mando: los mandos dan las pautas para llevar a cabo la misión y los subordinados ejecutan ya que están entrenados y son capaces de tomar sus propias decisiones.
9. Establecer un plan: el líder debe anticipar los problemas y las posibles soluciones o planes de acción, explicándoselos a los demás miembros del equipo para que sepan qué hacer llegado el caso.
10. Liderando hacia abajo y hacia arriba: la comunicación debe ser bidireccional, informando al mando directo de las dificultades que pueden darse al llevar a cabo una orden suya.
11. Indecisión e incertidumbre: no se puede “esperar y ver qué pasa”. Hay que actuar porque cuanto más se espera, más grande se hace el problema.
12. La disciplina trae libertad: cuanto más se entrena, más fácil es que haya probabilidades de resolver los problemas en la vida real. Además, el saber qué se debe hacer en cada momento debido al estudio y entrenamiento, contribuye a tener libertad de acción y no tener que preguntar qué hacer. Es decir, entrenas, sabes y ejecutas.

Tal y como se ha descrito, este es un modelo basado en la importancia de un liderazgo horizontal y comprensivo en el que todas las partes del grupo asumen responsabilidades y existe una confianza bidireccional (mando-subordinados).

De este modelo se desprende la idea de que la asunción de la responsabilidad por parte del mando es importante y genera confianza en los subordinados. También hace hincapié en la transmisión bidireccional de la información. Es otro signo de confianza, pues implica que el mando confía en los subordinados y les encomienda misiones de manera clara, e implica también que el subordinado confía en el mando porque es capaz de transmitirle sus dudas. Esto hace que el subordinado sienta que forma parte del grupo y que puede aportar. Y por último, otro pilar importante de este principio es la disciplina y el estudio de las misiones. Estos dos aspectos son los que van a permitir que se pueda hacer frente a situaciones inesperadas y que se esté preparado para ello ya que como afirman el Teniente Coronel Dave Grossman y su compañero Loren Chistensen (2014), para que algo salga bien en el campo de batalla, ha tenido que ser ensayado hasta la saciedad.

Estos conceptos están muy relacionados con la toma de decisiones. Si el líder ha sido capaz de transmitir confianza a sus subordinados, tanto sobre su liderazgo como sobre ellos mismos, serán capaces de tomar una decisión en una situación extrema sin tener que consultar

qué hacer a su superior. Si además las funciones de cada uno en la tarea y las formas de proceder también están perfectamente establecidas, la decisión será más fácil de tomar y será más probable que se tome la adecuada. Si por último los soldados están tan entrenados que se sienten con la capacidad de hacer aquello que se les encomienda, la misión será llevada a cabo con éxito.

Marco conceptual: Modelo HERO

Este trabajo se apoya en el Healthy & Resilient Organizations (modelo HERO), (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), que combina tres elementos que interactúan entre sí: prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Salanova *et al.*, 2012).

El principal objetivo de este modelo consiste en promover y potenciar organizaciones saludables a través de recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Salanova *et al.*, 2012).

Las tres dimensiones planteadas en este modelo están interrelacionadas, por lo que los cambios que se dan en una de ellas repercuten en las dos restantes (Salanova *et al.*, 2012). Por tanto, la variación o el cambio en uno de los recursos laborales (como es el liderazgo), implica que nuestros y nuestras militares se sientan más felices y sanos, repercutiendo esto por tanto en los resultados de la organización y, contribuyendo también a la formación de una organización saludable y positiva (ver Figura 1).



Figura 1: representación del Modelo HERO

Es importante mencionar que, como afirman Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013), los recursos laborales se relacionan con el bienestar psicosocial de los trabajadores y trabajadoras, contribuyendo a la optimización del bienestar en el trabajo y a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

Siguiendo el modelo HERO, el estilo de liderazgo se encuadraría dentro de los recursos organizacionales saludables, mientras que la cohesión y el rendimiento grupal lo harían dentro de los resultados organizacionales saludables. Ésto, relacionado con el párrafo anterior, nos indica que la aplicación de un programa para implantar entre nuestros militares un nuevo estilo de liderazgo, el liderazgo compartido, supondrá un aumento en la salud organizacional y también en la de nuestro militares.

Por último en lo que se refiere a teoría, y tras el análisis conceptual y teórico en el que se sustenta el presente trabajo, se exponen en forma de hipótesis las relaciones que se van a estudiar entre las variables de estudio.

Objetivos

El objetivo de este estudio consiste en implantar un programa de formación en liderazgo compartido que contribuya a promover la cohesión entre los miembros del grupo y el desempeño entre los mismos.

Objetivos específicos

Objetivo 1: evaluar los niveles iniciales de liderazgo compartido, cohesión grupal y desempeño grupal.

Objetivo 2: diseñar un programa de formación en liderazgo compartido en la academia de formación de mandos del ejército.

Objetivo 3: evaluar los niveles de liderazgo compartido, cohesión grupal y desempeño grupal tras la aplicación del programa de formación.

Metodología

Muestra

La muestra utilizada para llevar a cabo el programa de formación que se plantea está formada por 398 alumnos y 13 profesores. Se trata de 398 alumnos correspondientes a los cuatro cursos académicos de formación militar de la Academia General Militar (A.G.M.) de Zaragoza. Asimismo, los 16 profesores se corresponden con los capitanes de compañía y los tenientes jefes de sección, además del Comandante de cada uno de los Ejércitos y de la Guardia Civil. Entre todos los alumnos, el 71.86% son hombres y el 28.14% restante son mujeres (286 frente a 112). Incluyendo en el cómputo a los profesores participantes en el proyecto (todos hombres), el porcentaje de hombres asciende al 72.95% y el de mujeres desciende al 27.05%. El rango de edades de los alumnos está comprendido entre los 18 y los 24 años, no siendo así en el caso de los profesores, donde el rango de edad es mucho más amplio (entre 36 y 57 años).

Es importante mencionar que la participación en el proyecto será obligatoria ya que formará parte del programa académico del centro.

Procedimiento

Los psicólogos militares destinados en la A.G.M. serán los responsables de entrenar a los profesores en la implementación del proyecto, ya que son los que van a tratar directamente en cada una de las actividades con los alumnos. Además, también impartirán charlas directamente a los alumnos y realizarán talleres con ellos para instruirles en habilidades de liderazgo, ya que una de sus funciones en la vida laboral será el mando o, dicho de otra manera, el liderazgo de grupos de trabajo.

Tras una evaluación por parte del personal de psicología de la A.G.M. en la que se observan necesidades de cambio en la enseñanza de competencias de liderazgo en los alumnos del centro, se procede a diseñar un proyecto de formación que consta de las siguientes fases:

- Impartición de charlas a los alumnos sobre los estilos de liderazgo haciendo especial mención al estilo compartido.
- Impartición de charlas a los profesores acerca de la importancia de un cambio en la concepción del estilo de liderazgo utilizado en el ámbito militar y, más concretamente, sobre los beneficios del uso de un estilo de liderazgo más positivo como es el compartido.

- Aplicación de las actividades a lo largo del curso con feedback.

Debido a que los participantes en el programa de formación son, como se ha dicho con anterioridad, los alumnos de los cuatro cursos de formación de la A.G.M. y además la participación es obligatoria porque forma parte del programa académico del centro, las personas serán convocadas a través del horario de las actividades de la academia, y los grupos de trabajo serán los compuestos por cada una de las clases o secciones, por lo que estarán formados por alumnos y alumnas con diferencias máximas de edad, en cada curso, de dos años. Es importante mencionar que la asignación de cada participante a los grupos se hará de manera aleatoria.

Plan de acción.

Para crear el plan de formación, los elementos del modelo de responsabilidad extrema en los que nos centraremos serán los siguientes:

1. Responsabilidad extrema: el líder debe asegurarse de que todos los miembros del equipo han entendido las órdenes porque si no es así, la responsabilidad será del mando.
2. Cuidado con tu ego: el hecho de reconocer que no se sabe todo refuerza la posición como líder por parte del equipo.
3. Descentralización del mando: los mandos dan las pautas para llevar a cabo la misión y los subordinados ejecutan ya que están entrenados y son capaces de tomar sus propias decisiones.
4. Liderando hacia abajo y hacia arriba: la comunicación debe ser bidireccional, informando al mando directo de las dificultades que pueden darse al llevar a cabo una orden suya.
5. La disciplina trae libertad: cuanto más se entrena, más fácil es que haya probabilidades de resolver los problemas en la vida real.

Se han elegido estos principios por considerarse que son los más relacionados con el estilo de liderazgo que se va a implantar. Además, la primera y la última características se tendrán en cuenta también por ser mencionadas en las Reales Ordenanzas de las FAS y, por tanto, formar parte de la idiosincrasia de la organización.

Tal y como se observan en los principios de Jocko Willink y Leif Babin (2016) que se han destacado, la comunicación es muy importante y es un elemento capital en el proyecto de

intervención. Se explicarán los diferentes tipos de comunicación existentes (asertivo, agresivo y pasivo) haciendo hincapié en que el que se debe utilizar para crear un clima laboral adecuado y contribuir así a desarrollar un estilo de liderazgo compartido, es el asertivo. Con este aspecto se entrenarían los siguientes principios de Jocko y Leif: el de “responsabilidad extrema” y “liderando hacia abajo y hacia arriba”. Esto se debe a que la comunicación del líder hacia sus subordinados será adecuada y éstos podrán tener la información necesaria para llevar a cabo sus tareas, pudiendo también intervenir en esa comunicación los propios subordinados para darle feedback a su mando y mejorar así tanto las instrucciones como la ejecución de la tarea, pues la información será más precisa. Es decir, de esta manera se fomenta que las órdenes que dé el líder se complementen con información que sólo el subordinado puede saber, ya que es el que realiza la tarea y sabe las vicisitudes con las que se encuentra. Este apartado también nos permite trabajar la cohesión con el grupo ya que al participar todos los integrantes de las decisiones del grupo, se sentirán parte importante de él.

Por otro lado, serán importantes tareas como el brainstorming o la lluvia de ideas. Esta actividad también fomentará el sentido de pertenencia al grupo y ayudará a crear posibles soluciones que sólo una persona no sería capaz de ver. Es decir, el líder no es el único que tiene algo que decir, sino que todos los integrantes del grupo tienen voz y voto y lo que opinen es importante. El mando será parte esencial del grupo pero no será el único que pueda intervenir. El rendimiento in-rol se verá afectado por estas actividades, ya que los militares pensarán en la tarea y buscarán soluciones para poder desarrollarla correctamente.

Por último, se entrenarán todas las situaciones planteadas para llevar a cabo las tareas que tienen que hacer los militares. Se pondrán situaciones tipo que tendrán que resolver, se plantearán escenarios que pueden darse en su trabajo y deberán actuar como si de una situación real se tratara. Será el mando quien de las pautas para llevar a cabo la misión pero los subordinados ejecutarán la tarea tomando sus propias decisiones de manera conjunta. De esta manera, a lo largo de las situaciones que se vayan planteando, se observará la evolución en la toma de decisiones y en el resultado de la ejecución de las tareas, así como en el desempeño de las mismas.

Es importante recalcar que el rendimiento extra-rol se verá mejorado por todas las actividades ya que el hecho de formar parte de un grupo y de sentirse bien en él, hará que el militar se involucre buscando realizar tareas que van más allá de su propia tarea laboral. Es decir, se implicará de tal manera que, unido a la educación en valores que se lleva a cabo en la

A.G.M., participará de manera activa en tareas que aunque no sean propias de su trabajo, repercutirán positivamente en el mismo.

Es preciso señalar que todos los alumnos y profesores de los 4 cursos que componen la preparación de nuestros futuros militares oficiales participan en el programa. Se solicita al Coronel Jefe de la A.G.M., por parte de los psicólogos de dicho centro, la participación en este proyecto y todos acceden, siendo informados además de la confidencialidad de los datos que aporten, así como del procedimiento de aplicación del proyecto, de los objetivos y de las posibles aportaciones del mismo.

Es evidente que los profesores y los alumnos no recibirán la misma formación, ya que los roles son distintos. Pero la base sí será la misma ya que el objetivo es que se opte por un liderazgo compartido en el ámbito militar.

Medidas.

Con el fin de poder determinar si los niveles de desempeño y cohesión aumentan al implementar el programa de formación en liderazgo compartido, se utilizarán los siguientes cuestionarios:

- **Liderazgo compartido:** la escala que se utilizará será la creada por Hoch, Pearce & Dulebohn (2010) y Hoch, Welzel & Pearce (2010): “Shared leadership questionnaire” (SLQ). A través de ella se calculará el liderazgo general compartido y el liderazgo vertical a partir de las dimensiones de liderazgo transformacional, liderazgo de empoderamiento y liderazgo participativo (ver Tabla 1).

Liderazgo compartido	Ejemplo de ítem
Liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • "Mis colegas proporcionan una visión clara de quién y qué es nuestro equipo." • "Mis colegas son impulsados por propósitos o ideales más elevados." • "Mis colegas muestran entusiasmo por mis esfuerzos." • "Mis colegas me alientan a repensar ideas que nunca antes habían sido cuestionadas." • "Mis colegas buscan una amplia gama de perspectivas para resolver problemas" • "Mis colegas me alientan a ir más allá de lo que es normal (por ejemplo, un esfuerzo adicional)."

Liderazgo compartido	Ejemplo de ítem
Liderazgo de empoderamiento individual	<ul style="list-style-type: none"> • "Mis colegas me alientan a buscar soluciones a mis problemas sin supervisión." • "Mis colegas me instan a asumir responsabilidades por mi cuenta." • "Mis colegas me animan a aprender cosas nuevas." • "Mis colegas me alientan dándome una palmadita en la espalda cuando me encuentro con un nuevo desafío."
Liderazgo de empoderamiento de equipo	<ul style="list-style-type: none"> • "Mis colegas me alientan a trabajar junto con otras personas que forman parte del equipo." • "Mis colegas me aconsejan que coordine mis esfuerzos con los demás, que son parte del equipo." • "Mis colegas me instan a trabajar en equipo con los demás, que son parte del equipo." • "Mis colegas esperan que la colaboración con los otros miembros del equipo funcione bien."
Liderazgo participativo	<ul style="list-style-type: none"> • "Mis colegas deciden sobre mis objetivos de rendimiento junto a mí." • "Mis colegas y yo trabajamos juntos para decidir cuáles deben ser mis objetivos de rendimiento." • "Mis colegas y yo nos sentamos juntos y llegamos a un acuerdo sobre mis objetivos de rendimiento." • "Mis colegas trabajan conmigo para desarrollar mis objetivos de rendimiento."

Tabla 1: Ejemplos de ítems de liderazgo compartido

- **Cohesión grupal:** la escala para medir la cohesión grupal es una adaptación del test de Buckner (1988) "Neighborhood Cohesion Instrument" denomina COGBA (Celeste y Graciela, 2016). Se trata de un test de cohesión grupal para bases antárticas. La decisión de utilizar este test se debe a que la muestra está constituida por personal civil pero también militar. Los militares que se encuentran en la base antártica están de misión, al igual que los participantes de este estudio. Los ítems a los que tendrán que responder los militares serán los siguientes (ver Tabla 2):

Ejemplo de ítem

Cohesión grupal

- "En general me agrada mucho trabajar y vivir en esta Base."
- "Siento que pertenezco a esta dotación."
- "Suelo visitar a mis compañeros en sus puestos de trabajo."
- "Las amistades y relaciones que tengo con la gente de la base son muy importantes para mí."
- "Si me dan la oportunidad volvería a mi hogar lo antes posible."
- "Si en la base se está planeando una actividad de entretenimiento para todos, me siento parte automáticamente."
- "Si necesito consejo sobre alguna situación personal puedo recurrir a mis compañeros."
- "Estoy de acuerdo con la mayoría de mis compañeros respecto a lo que es importante en la vida."
- "Creo que mis compañeros me ayudarían en una emergencia."
- "Me siento leal a mi dotación."
- "Presto o intercambio cosas con mis compañeros."
- "Estoy dispuesto a trabajar junto con los demás para mejorar nuestra convivencia."
- "Me gustaría repetir en un futuro la experiencia de la internada en esta base u otra."
- "Me agrada pensar que tengo mucho en común con los compañeros de esta dotación."
- "Raramente tengo visitas en mi lugar de trabajo de compañeros que realizan tareas otros lugares de la base."
- "Las personas de esta dotación nos sentimos un equipo."
- "Regularmente me encuentro y converso con personas de la base."
- "Viviendo y trabajando en esta base tengo una sensación de comunidad."
- "Si necesito consejo y ayuda con alguna situación referida al trabajo puedo recurrir a mis compañeros o superiores."

	Ejemplo de ítem
Cohesión grupal	<ul style="list-style-type: none"> • “Creo que estoy de acuerdo con la mayoría de mis compañeros respecto a lo que es importante en el trabajo.” • “Creo que estoy de acuerdo con la mayoría de mis superiores respecto a lo que es importante en el trabajo.”

Tabla 2: Ejemplos de ítems de cohesión grupal

- **Desempeño grupal:** la escala que se utilizará es la de Goodman & Svyantek (1999). Ellos dividen la variable desempeño grupal en desempeño intra-rol y desempeño extra-rol. Todos los participantes han estado de misión en zona de operaciones en los dos últimos años, siendo algunos de ellos líderes y subordinados de otros mandos y otros únicamente subordinados. Por esta razón, quienes hayan sido líderes y subordinados responderán a los ítems desde las dos perspectivas, y los que sólo hayan sido subordinados responderán solamente desde esta óptica (ver Tabla 3).

	Ejemplo de ítem
Líderes y subordinados	
Desempeño intra-rol	“El equipo que superviso realiza todas las funciones y tareas demandadas por el trabajo.”
Desempeño extra-rol	“En el equipo que superviso, los empleados realizan funciones que no son formalmente requeridas pero que mejoran la reputación de la organización.”
Subordinados	
Desempeño intra-rol	"Mi unidad de trabajo realiza todas las funciones y tareas demandadas por el trabajo.”
Desempeño extra-rol	"Realizamos roles que no son formalmente requeridos pero que mejoran la reputación de la organización.”

Tabla 3: Ejemplos de ítems de desempeño

Temporalización

El curso está conformado por distintas actividades pero el aprendizaje de las competencias propias de un estilo de liderazgo compartido se enseñará en las actividades que se entrenen para llevar a cabo en el futuro en los puestos de trabajo. Estas actividades pueden dividirse en:

- Enseñanza.
- Maniobras.
- Misiones en zona de operaciones (Z.O.).
- Mando en unidades en territorio nacional.

Al realizar cada tarea se llevará a cabo un breafing para que cada uno de los integrantes del grupo pueda expresar sus opiniones y sensaciones al respecto, pudiendo servir esto para introducir cambios en la ejecución de los ejercicios.

No en todos los cursos se entrenan de la misma manera las competencias propias que un líder que ejerce un liderazgo compartido debe tener, ya que no en todos los cursos se realizan las mismas actividades académicas/profesionales. El liderazgo en la docencia se entrenará en todos los profesores y también durante los cuatro cursos académicos. Sin embargo, no ocurre lo mismo con las otras tres situaciones: maniobras, misiones en zona de operaciones y mando en unidades en territorio nacional. La primera se impartirá a todos los alumnos que formen parte de los dos primeros cursos académicos, mientras que las dos restantes se impartirá a los que cursen los dos últimos. Así y todo, en las actividades en las que se entrene el liderazgo compartido para ejercer en misiones en zona de operaciones, no será entrenado por todos los alumnos de los dos últimos cursos, sino que sólo lo ejercerán aquellos alumnos que hayan sido encuadrados en el Ejército de Tierra, en el Ejército de Aire o en la Armada, no así los encuadrados en el cuerpo de la Guardia Civil, ya que no serán destinados, en su mayor parte, a misiones de este tipo.

El día 10 de septiembre, primer día del curso escolar, se impartirá una sesión en el salón de actos de la academia en la que se reunirá a todos los participantes para explicarles en qué va a consistir el proyecto, así como también la confidencialidad de todos los datos que aporten en posteriores evaluaciones. Esta charla será impartida por el Capitán Psicólogo de la A.G.M., comenzando a las 10:00 horas y terminando a las 12:00.

Por otra parte, la charla dedicada a la explicación del concepto de liderazgo, sus diferentes teorías explicativas y también la contribución del estilo de liderazgo positivo en la la-

bor que van a llevar a cabo, se realizará por los componentes del Servicio de Psicología de la A.G.M el jueves 14 de septiembre, y se reunirá también en el salón de actos a todos los participantes. En esta ocasión se utilizará toda la mañana, comenzando a las 08:00 horas y rematando a las 14:10, estableciendo descansos cada 50 minutos. A las 11:50, el descanso en lugar de durar 10 minutos, lo hará 20.

Por último, hay que destacar que los diferentes talleres y actividades que se llevarán a cabo a lo largo de los cuatro cursos escolares, dependerán en horario de las actividades académicas del centro, por lo que no se establece una planificación específica.

Con el fin de mostrar de manera más gráfica la temporalización expuesta en cuanto a la participación de los alumnos en cada actividad, se adjunta la siguiente tabla (ver Tabla 4):

Tipo de actividades	Muestra a la que se aplica
Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> • Profesores • Alumnos de los cuatro cursos académicos
Maniobras	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de los dos primeros cursos de todos los ejércitos
Misiones en zona de operaciones (Z.O.)	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de los dos últimos cursos del Ejército de Tierra, del Ejército del Aire y de la Armada
Mando en unidades en territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnos de los dos últimos cursos de todos los ejércitos

Tabla 4: Representación de la participación en cada actividad

Por otro lado, para mostrar de manera visual la temporalización expuesta en cuanto al horario de formación en conceptos básicos en torno al liderazgo, se adjunta la siguiente tabla (ver Tabla 5):

Día	Horario	Localización	Profesional que lo imparte	Contenidos charlas
Lunes 10 Septiembre	10:00-12:00 horas	Salón de actos	Capitán Psicólogo de la A.G.M.	<ul style="list-style-type: none"> • En qué consiste el proyecto de formación • Confidencialidad
Jueves 14 Septiembre	08:00-14:10 horas (descansos cada 10 minutos y un descanso de 20 minutos a las 11:50 horas)	Salón de actos	Servicio de Psicología de la A.G.M. completo	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de liderazgo • Teorías explicativas de liderazgo • Contribución del estilo de liderazgo compartido a su labor diaria

Tabla 5: Representación del horario de formación en conceptos básicos

Resultados esperados

Se espera de la aplicación del programa de formación planteado que los militares y las militares de nuestros ejércitos consigan tener un bienestar y desempeño óptimos durante la realización de su labor, ya que tal y como se ha argumentado teóricamente a lo largo del trabajo, un estilo de liderazgo positivo está relacionado con los dos aspectos mencionados.

Por otro lado, también se espera que aumente la cohesión del grupo, entendida según Carron, Brawley & Widmenyer (1998) como un proceso dinámico que se refleja en una tendencia del grupo a permanecer unido en la búsqueda de objetivos instrumentales y para satisfacer las necesidades de afecto de los miembros. López y Frutos (2011) entienden que la cohesión es un valor necesario para formar equipos de trabajo y esto es importantísimo en la organización en la que se centra este trabajo ya que trabajan, la mayor parte del tiempo, de manera grupal.

Además también se cree que aumentará el desempeño grupal al aumentar la cohesión, ya que como afirman Mullen & Copper (1994), existe una relación entre ambos aspectos. Pero es importante recalcar que el tipo de cohesión a la que se hace referencia es a la centrada en la tarea, no a la cohesión social, ya que la primera se relaciona con el rendimiento porque se refiere a las relaciones que se crean para conseguir un objetivo común (Lester, Meglino, & Korsgaard, 2002; Sivasubramaniam, Murry, Avolio, & Jung, 2002). Es por este motivo que la variable mediadora de nuestro estudio será la variable cohesión tarea, no cohesión social.

Se espera que aumente el desempeño porque se ha demostrado que el líder puede contribuir a favorecer el desempeño de los equipos de trabajo a través de la estimulación, de la motivación y de la influencia idealizada (Dionne, Yamarino, Atwater & Spangler, 2004).

Por último, se espera un aumento en el desempeño de los militares que participan en el programa de formación. En este punto es necesario puntualizar que existen, según Borman & Motowidlo (1993) dos tipos de rendimiento: el intra-rol y el extra-rol. Mientras que el primero se refiere a las conductas de los trabajadores con respecto a los cometidos que conforman su puesto de trabajo, el segundo hace referencia a aquellas conductas voluntarias que hacen los trabajadores y las trabajadoras y que van más allá de las tareas que tienen asignadas, contribuyendo éstas al buen funcionamiento de la organización (Organ, 1988). El rendimiento extra-rol es muy importante porque permite afrontar situaciones no previstas y estresantes (Smith, Organ & Near, 1983), muy comunes en las situaciones bélicas a las que se enfrentan con frecuencia nuestros militares. En la misma línea se encuentra la definición de desempeño

de Goodman & Syvanteck (1999), quienes indican que el desempeño in-rol y extra-rol se corresponden con el desempeño de tarea y contextual, respectivamente. Los dos tipos de desempeño son considerados de forma complementaria, obteniéndose así una visión holística del concepto “desempeño grupal” (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012).

Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM

Nueve son las competencias adquiridas en el Máster Universitario en Psicología del trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos impartido por la Universidad Jaume I. No en todas las asignaturas se ha fomentado la adquisición de dichas competencias, sino que en función de la asignatura, se han priorizado unas sobre otras.

A continuación se expone de manera breve cuáles son las competencias adquiridas con relación al tema tratado en este Trabajo de Final de Máster, y se ofrece una puntuación del 1 al 4 para observar de manera sencilla en qué medida se ha obtenido, siendo 1 nada y 4 totalmente:

En la asignatura SBE501, con el nombre “**Trabajo y Salud Ocupacional**” se han fomentado las siguientes:

- **Competencia específica 1:** interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía. Se puntúa con un 3 ya que uno de los objetivos que se persiguen con la aplicación la intervención presentada es mejorar el bienestar de los trabajadores.
- **Competencia específica 2:** desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos. Se puntúa con un 3 porque dado que la psicología de la salud ocupacional se encarga de mejorar la calidad de vida laboral y proteger y promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

En la asignatura SBE502, llamada “**Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional**” se ha adquirido la competencia número 3:

- **Competencia específica 3:** comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos. Se puntúa con un 4 ya que las teorías explicativas acerca de los estilos de liderazgo son los que han determinado la elección del compartido para la aplicación en el contexto militar.

La asignatura SBE503 (**Psicología Organizacional Positiva**) ha contribuido a la adquisición de las siguientes competencias:

- **Competencia específica 7:** intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados. Se puntúa con un 2 porque el trabajo no se centra en este

aspecto pero sí influye la intervención, ya que el hecho de promocional el bienestar de nuestros militares influirá en la mejora de su salud.

- **Competencia específica 8:** aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional. Se puntúa con un 4 ya que el fondo del trabajo se centra en este aspecto. Se crea un programa de intervención para promocional el bienestar de nuestros militares. .
- **Competencia específica 9:** juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos. Se puntúa con un 4 ya que en esta asignatura se explica el modelo HERO, en el cual se ha centrado esta intervención y me ha permitido saber cuáles son mis conocimientos y en qué medida sé aplicarlos en un contexto real.

En la asignatura “**Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad**” (SBE504) se fomenta la adquisición de la competencia específica número 5:

- **Competencia específica 5:** valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio desarrollo organizacional a través del tiempo. Se puntúa con un 3 ya que ha sido muy relevante en este trabajo la comprensión de la cultura de la organización en la que se ha centrado la intervención ya que las tareas cambiarían de haberse tratado de una organización con otra cultura y valores.

La asignatura SBE505 titulada “**Técnicas de Gestión de Recursos Humanos**” esta diseñada para la adquisición de la siguiente competencia:

- **Competencia específica 6:** implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones. Se puntúa con un 3 ya que a pesar de no haber sido mencionado durante el trabajo, el “outdoor training” está muy relacionado y es muy parejo a lo que se ha llamado en el trabajo “maniobras”, por lo tanto la manera de trabajar el estilo de liderazgo en este punto es la misma.

En las asignaturas BSE506, SBE507, SBE510 y SBE512 se adquieren competencias que ya se han fomentado en las asignaturas anteriores:

- SBE506 (**Prácticas Organizacionales Saludables**): se adquiere la **competencia específica 7:** intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

- SBE507 (**Intervención Psicosocial en el Trabajo**): se adquiere la **competencia específica 8**: aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.
- SBE510 (**Intervención en Igualdad de Oportunidades**): se adquiere la **competencia específica 7**: intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.
- SBE512 (**Iniciación a la Metodología de Investigación**): se adquieren la **competencia específica 2**: desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos; la **competencia específica 9**: juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos; y la **competencia general 1**: transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales. En este último caso, la competencia general 1 se puntúan con un 4 ya que es la esencia de este proyecto, la transferencia de todo lo aprendido durante el máster al contexto real, la aplicación en un escenario concreto y real.

Por último, en la asignatura SBE5013 (**Trabajo de Final de Máster**), correspondiente con la realización de este trabajo de fin de máster, se adquieren dos competencias, una específica (**competencia específica 9**: juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos) y otra general (**competencia general 1**: transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales).

De este análisis se puede extraer la conclusión de que todas las asignaturas han servido en gran medida a la adquisición de competencias y conocimientos para poder desarrollar el presente trabajo, el cual se ha centrado en una organización real.

Además, es necesario destacar que debido a mi preparación y conocimiento en el momento de acceso al máster sobre estos aspectos era muy deficiente, pudiéndose calificar en la mayoría de los aspectos con un cero, ya que no había cursado hasta el momento ninguna asignatura específica de psicología del trabajo y de recursos humanos, únicamente estudié una asignatura básica en uno de los cursos de la carrera de Psicología.

Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM

Este apartado se centra en la competencia general 1, adquirida en las dos últimas asignaturas del máster: "Iniciación a la Metodología de Investigación" y "Trabajo de Final de Máster".

Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, la transferencia de los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales es, a mi modo de ver, la competencia más importante profesionalmente hablando, ya que es la que va a permitir aplicar lo aprendido y ayudar a conseguir un propósito concreto a una organización, ayudando así a los trabajadores de la misma.

La organización seleccionada en este trabajo es una organización real de la que forman parte muchas personas. A través de los conocimientos asimilados a lo largo del máster se ha logrado crear un programa de intervención en el que se establezcan las premisas para crear líderes que tengan en cuenta la opinión de sus subordinados, haciéndoles partícipes de las decisiones grupales y sintiéndose, por tanto, parte del grupo. Se ha desarrollado un trabajo de investigación para poder conocer los elementos clave de la organización y crear dicho plan de intervención, así como para seleccionar el estilo de liderazgo que, se cree, es el más adecuado para este tipo de contextos.

Se trata este de un trabajo científico en el que se han tenido en cuenta muchos aspectos tanto teóricos como prácticos para poder diseñarlo. De no ser así, no se podría haber adaptado a la organización en cuestión y estos aspectos se han buscado y encontrado gracias al trabajo aprendido en las asignaturas del máster. Es en ellas en las que se ha aprendido qué hay que buscar, cómo y con qué herramientas. En qué hay que centrarse y por qué. Es decir, el conocimiento adquirido durante el estudio de las diferentes asignaturas del Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos me ha permitido conocer el procedimiento de actuación para llevar a cabo un plan de intervención en liderazgo en una organización.

Conclusiones finales

Una vez finalizado este proyecto de formación y a la espera de ser aplicado y obtener los resultados, se concluye que se trata de unas sesiones formativas necesarias con un enfoque distinto, ya que se opta por un liderazgo compartido en una organización jerarquizada. Estos dos conceptos dados a la vez pueden parecer un oxímoron pero no lo es, ya que la jerarquía no está reñida con liderar de manera conjunta un grupo. Es decir, la planificación de las misiones y quién decide cómo se va a llevar a cabo un trabajo es el jefe, pero todos van a poder intervenir y tendrán voz y voto en cómo ejecutar dicha tarea porque serán quienes la desarrollen en la práctica.

Esta manera de trabajar en la que el líder es sincero y permite al resto del grupo colaborar y compartir sus conocimientos porque entiende que todos saben, que todos son expertos en algo y que no es él mismo quien sabe de todo, permite que los niveles de cohesión entre los integrantes del grupo aumenten.

Por otro lado, el hecho de que todos intervengan y formen parte de las decisiones hará que el desempeño del grupo sea mayor, permitiendo un aumento tanto en el desempeño intra-rol como en el extra-rol, ya que al sentirse parte de la organización, llevarán a cabo acciones que beneficien al grupo y, por tanto, a la organización.

Por último, el bienestar de los integrantes del grupo se verá afectado debido al entrenamiento en liderazgo compartido, recurso laboral que permitirá una mejora de los resultados de la organización y también en el bienestar de los trabajadores.

Referencias bibliográficas

- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W. C. Borman (Eds.), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Buckner, J. C. (1988). The Development of an Instrument to Measure Neighborhood Cohesion. *American Journal of Community Psychology*, 16(6), 771-791.
- Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Celeste, A. y Graciela, M. (2016). Adaptación y validación de un test de cohesión grupal para bases antárticas: COGBA. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 157-164.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 177-193.
- Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. & Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933-958.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado de https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/4258788/mod_resource/content/1/GIL%20et%20al.%2C%202011%20Nuevas%20formas....pdf
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Grossman, D. y Christensen, L. W. (2014). *Sobre el combate: la psicología y fisiología del conflicto letal en la guerra y en la paz*. Estados Unidos: Melusina.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L., & Dulebohn, J. (2010a). Shared leadership questionnaire (SLQ): Developing a short scale to measure shared and vertical leadership in teams. SIOP Conference (Visual Presentation), Atlanta, USA.

- Hoch, J. E., Welzel, L., & Pearce, C. L. (2010b). The most effective team leadership is shared: The impact of shared leadership, diversity, and coordination on team performance. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 105–116.
- Lester, S. W., Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2002). The antecedents and consequences of group potency: A longitudinal investigation of newly formed work groups. *Academy of Management Journal*, 45(2), 352-368.
- López, N. A., y Frutos, S. H. (2011). La cohesión grupal, un estudio observaciones de su incidencia en educación física. *Ágora*, 13(3), 397-410.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a HEalthy & Resilient Organization (HERO) Model validation. Manuscrito presentado para su publicación.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group and Organization Management*, 27, 66-96.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-63.
- Towards a HEalthy & Resilient Organization (HERO) Model validation. Manuscrito presentado para su publicación.
- Suanzes, F. S. (2010). Liderazgo militar: una asignatura pendiente. En (Ed.), *El liderazgo motor del cambio* (pp. 58-75). Madrid, España: Centro superior de estudios de la Defensa Nacional.
- Torrente, O., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Wageman, R., Fisher, C. & Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. *Organizational Dynamics*, 38(3), 192-203.

Willink, J. & Babin, L. (2016). *Extreme Ownership. How U.S. Navy Seals lead and win.*