

# ÍNDICE

Página

## Introducción

*Juan Antonio Moliner González*

## Capítulo primero

### **La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas**..... 17

*Fernando Molero Alonso y Juan Antonio Moriano León*

Introducción..... 19

La definición del liderazgo..... 20

El liderazgo transformacional..... 22

Estudios sobre el liderazgo transformacional realizados en el ámbito militar..... 26

Del liderazgo tóxico al liderazgo auténtico..... 28

ALQ - VERSIÓN SEGUIDORES..... 31

Otros aspectos transversales importantes en el liderazgo de las Fuerzas Armadas del futuro..... 35

    La presencia de la mujer en las Fuerzas Armadas..... 35

    Las competencias transculturales y habilidades para relacionarse en el líder militar..... 36

Comentarios finales..... 37

Bibliografía..... 39

## Capítulo segundo

**La gestión del talento en las organizaciones militares y la capacidad de liderazgo en el horizonte 2035**..... 43

*María del Pilar Gallardo Rodríguez*

Introducción..... 45

	Página
El talento y la gestión del talento en las organizaciones militares.....	48
Modelos de gestión del talento en otros ejércitos.....	50
Gestión del talento en el Ejército de Tierra de Estados Unidos.....	50
Tendencias actuales en la gestión del talento del profesional militar .....	53
Las organizaciones militares: un entorno de liderazgo.....	55
La capacidad de liderazgo en el Entorno Operativo 2035 .....	57
Nuevos retos de los líderes militares .....	57
El futuro que viene: líderes que producen más líderes .....	63
Comentarios finales .....	66
Bibliografía .....	68
 <b>Capítulo tercero</b>	
<b>Competencias del líder militar futuro y nuevos instrumentos formativos para mejorarlas.....</b>	
	<b>71</b>
<i>CF. Joaquín Fournier Guimbao</i>	
Competencias del líder militar futuro.....	73
Introducción .....	73
Historia del término competencia.....	73
Definición de competencia.....	75
Elementos de la competencia.....	75
Aptitud .....	76
Actitud .....	76
Conocimientos.....	77
Habilidades .....	78
Clasificación de las competencias.....	78
Liderazgo futuro: líder digital y competencias .....	80
Liderazgo digital .....	80
Retos del líder digital.....	81
Competencias del líder militar futuro .....	84
Pensamiento crítico.....	84
Liderazgo 4.0.....	85
Inteligencia emocional.....	86
Pensamiento creativo.....	87
Aprendizaje y adaptabilidad.....	87
Pensamiento analítico sintético.....	88
Comunicación eficaz e influyente.....	88
Orientación al logro .....	88
Autocontrol y autoconfianza.....	89
Consideraciones adicionales.....	89
Nuevos instrumentos formativos para mejorar las competencias.....	90
Introducción .....	90
Acceso a la educación .....	90
Educación virtual.....	91

	Página
Objetivos: ¿aprender a sumar, dividir y leer?.....	91
¿Bastará un título universitario o de grado? .....	91
Papel del profesor en el aprendizaje de las competencias.....	92
Papel del alumno en el aprendizaje futuro por competencias.....	93
El currículo .....	93
Evaluación por competencias.....	94
Autoevaluación .....	94
Evaluación del responsable directo .....	94
Análisis de coherencia .....	94
Entrevista de evaluación.....	95
Plan de desarrollo profesional.....	96
Consideraciones adicionales .....	96
Plan de desarrollo educativo .....	96
Aula invertida.....	97
Evaluar de forma diferente .....	97
Retroalimentación.....	98
Rúbrica.....	98
Otros métodos.....	99
Conclusiones.....	99
Bibliografía .....	100

## Capítulo cuarto

### Las nuevas tecnologías disruptivas y su influencia en el liderazgo militar.....

103

*José Antonio Soto Rodríguez*

Introducción..... 105

Las nuevas tecnologías disruptivas..... 108

La diversidad generacional ¿A quién se va a liderar?..... 114

Motivación y nuevas tecnologías..... 117

Relaciones interpersonales y comunicación..... 122

Conclusiones..... 127

Bibliografía .....

129

## Capítulo quinto

### Liderazgo en las futuras operaciones de las Fuerzas Armadas.....

133

*Fernando Carrillo Cremades*

Introducción..... 135

El conflicto que viene. Las operaciones militares en el entorno 2035..... 138

El líder 2035. Una primera aproximación .....

141

Liderar operaciones centradas en redes (*Network Centric Operations-NCO*), la necesidad de un líder presente.....

146

Liderar operaciones en el ciberespacio.....

149

	Página
Operaciones multiámbito, un líder más allá de lo conjunto .....	150
Operaciones en entorno híbrido: el momento de la verdad para el líder .....	153
Conclusiones: el líder militar de la cuarta revolución industrial. El líder de siempre .....	158
Bibliografía .....	161
 <b>Capítulo sexto</b>	
<b>Ética y liderazgo en el entorno 2035</b> .....	165
<i>Juan Antonio Moliner González</i>	
Introducción .....	167
Conceptualizando la ética militar del futuro líder .....	169
El liderazgo militar y ético.....	171
El líder ético ante el combate y la comisión de atrocidades.....	175
La formación del líder militar para promover una conducta ética en su grupo.....	177
Métodos y técnicas del líder militar en la formación ética de sus subordinados .....	180
Diversidad cultural ( <i>cultural assesment</i> ).....	184
La situación en España de la formación en ética militar.....	186
Conclusiones.....	189
Bibliografía .....	190
 <b>Conclusiones generales</b>	
<b>Conclusiones</b> .....	193
<i>Juan Antonio Moliner González</i>	
 <b>Composición del grupo de trabajo</b>	