

# La teoría de usos y gratificaciones: una aplicación en el ámbito militar relacionado con el liderazgo\*

The Uses and Gratifications Theory: An Application in the Military Field Related to Leadership

Henry Alejandro Páez Balaguera \*\*

Álvaro Giovanni González Herrera §



Fecha de entrega: 13 de septiembre de 2024

Fecha de evaluación: 7 de enero 2025

Fecha de aprobación: 12 de febrero 2025

## Resumen

En la actualidad, uno de los principales retos de las organizaciones es contar con líderes que tengan las habilidades para enfrentar los desafíos del entorno y del mercado laboral, sobre todo en sectores como el militar, el cual demanda un estilo de liderazgo que impacte en los equipos de trabajo que dirige. Es por esto que la presente investigación se centró en la formación del liderazgo militar en los soldados del Batallón de Apoyo y Servicio para el Combate No. 19 [BASPC

19], unidad perteneciente a la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova [ESMIC] en Bogotá, Colombia. El estudio analizó la influencia de los jefes de pelotón en la formación de los soldados, aplicando la teoría de usos y gratificaciones [TUG] para comprender cómo los soldados interpretan y asimilan el liderazgo ejercido por sus superiores directos. La investigación adoptó un enfoque cualitativo con análisis categorial, y empleó entrevistas con los jefes de pelotón y grupos focales con los soldados como técnicas de recolección de información. Los resultados mostraron que los jefes de pelotón combinan autoridad y empatía, lo que permite que los soldados adapten las directrices recibidas a sus propias motivaciones personales. El estudio identificó una categoría emergente denominada “liderazgo de sinergia dinámica”, caracterizada por un equilibrio entre autoridad, empatía y adaptabilidad. Este estilo de liderazgo respondió eficazmente a las necesidades formativas de los soldados, fortaleció la cohesión del grupo y promovió el desarrollo integral de los futuros suboficiales y oficiales. Este hallazgo aportó de manera

\* Artículo de investigación.

\*\* Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, Colombia. Correo: [henry.paez@esmic.edu.co](mailto:henry.paez@esmic.edu.co).

§ ORCID: [0009-0001-4608-1083](https://orcid.org/0009-0001-4608-1083).

§ Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, Colombia. Correo: [alvaro.gonzalez@esmic.edu.co](mailto:alvaro.gonzalez@esmic.edu.co). § ORCID: [0000-0001-6457-2014](https://orcid.org/0000-0001-6457-2014).

significativa al conocimiento sobre liderazgo militar, al introducir un enfoque innovador que se adapta a las exigencias actuales de la formación castrense. La investigación subrayó la necesidad de formar líderes capaces de ejercer una conducción firme, pero sensible, con una visión estratégica que responda a los retos de las nuevas generaciones de soldados.

#### Palabras clave:

teoría de usos y gratificaciones, liderazgo, comunicación, motivación, formación militar, liderazgo de sinergia dinámica.

## Abstract

Today, one of the main challenges facing organizations is finding leaders with the skills to face the challenges of the environment and the labor market, especially in sectors such as the military, which demand a leadership style that impacts the work teams they lead. Therefore, this project investigated military leadership training among soldiers of the Combat Support and Service Battalion No. 19 (BASPC 19), a unit belonging to the General José María Córdova Military Cadet School (ESMIC). The study analyzed the influence of platoon leaders on soldier training, applying the Uses and Gratifications Theory (UGT) to understand how soldiers interpret and assimilate the leadership exercised by their direct superiors in Bogotá, Colombia. The research adopted a qualitative approach with categorical analysis and used interviews with platoon leaders and focus groups with soldiers as data collection methods. The results showed that platoon leaders combine authority and empathy, allowing soldiers to adapt the guidance

received to their personal motivations. The study identified an emerging category called "dynamic synergy leadership," characterized by a balance of authority, empathy, and adaptability. This leadership style effectively addressed the training needs of the soldiers, strengthened group cohesion, and promoted the comprehensive development of future non-commissioned officers and officers. This finding contributed significantly to the understanding of military leadership by introducing an innovative approach adapted to the current demands of military training. The research highlighted the importance of developing leaders capable of exercising firm yet sensitive guidance, with a strategic vision that meets the challenges faced by new generations of soldiers.

#### Keywords:

uses and gratifications theory, leadership, communication, motivation, military training, synergistic dynamic leadership.

## Introducción

La teoría de usos y gratificaciones de Katz et al. (1986) postula que el público utiliza los medios para entretenimiento, información y satisfacción de necesidades emocionales y sociales, como la compañía, cuya relevancia ha crecido con la tecnología. En la formación militar, esta teoría propone una base clara para analizar cómo los soldados interpretan el liderazgo y enfatiza en que no son receptores pasivos, sino que interpretan la información según sus expectativas y necesidades (Castillo, 2011).

Dado que el liderazgo es central en este estudio, conceptualizarlo es clave. Según

Aguirre et al. (2017), el liderazgo debe entenderse como un proceso interactivo que satisface necesidades de motivación profesional, desarrollo de habilidades y apoyo emocional. La teoría de usos y gratificaciones permite comprender cómo las enseñanzas se interpretan según las inquietudes individuales, resaltando el liderazgo como eje fundamental en la formación militar.

Este enfoque reinterpreta el liderazgo hacia un proceso transformacional, que busca integrar las necesidades individuales y colectivas (Sánchez y Barraza-Barraza, 2015). Los jefes no solo dan órdenes, sino que se convierten en modelos de conducta y en facilitadores del desarrollo de sus subordinados, lo que influye en su aprendizaje y desarrollo profesional. En el ámbito militar, es crucial que los jefes de pelotón comprendan cómo sus subalternos procesan y responden a las órdenes. Adicionalmente, la retroalimentación mejora la comunicación y la adaptación a las necesidades del equipo. Por su parte, la comunicación, influenciada por el contexto y el estado de ánimo, afecta la percepción y adaptación (Chávez, 2020), así como la motivación para lograr objetivos.

La motivación motor clave de la conducta vinculada a experiencias previas, según Aguilar et al. (2016) persiste en la rutina militar, lo que refleja aspiraciones individuales a corto o largo plazo. El liderazgo es un diálogo constante para lograr objetivos comunes (Pape, 2009). La teoría de usos y gratificaciones analiza cómo los subalternos utilizan su relación con los líderes para satisfacer necesidades y cómo estos pueden ajustar su mando.

Este enfoque promueve una comprensión más profunda de las dinámicas de comunicación en entornos militares, donde un liderazgo efectivo depende de la capacidad de adaptarse a las expectativas y motivaciones de los subalternos, lo que resulta en una formación más integral y efectiva. Esta investigación se centró en la comunicación como elemento clave en la formación de líderes del Ejército Nacional, específicamente en las instrucciones de los jefes de pelotón, que son cruciales para el desarrollo de los militares que enfrentan los desafíos actuales e impactan operaciones y la percepción pública. Ante un vacío en estudios sobre formación de liderazgo a este nivel inicial, el estudio examina las narrativas de los jefes de pelotón del BASPC 19 y sus rasgos de liderazgo.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó la teoría de usos y gratificaciones (TUG) como método de análisis. Según Aldaz (2019), es crucial evaluar si los atributos de liderazgo coinciden con las expectativas de la organización en este caso, la ESMIC o si factores contextuales alteran esta expresión. Además, se busca resaltar la necesidad de establecer un control en la formación de líderes, ya que esto puede influir en el desarrollo profesional y la permanencia de los militares.

Asimismo, la investigación analiza cómo los individuos buscan adquirir conocimientos y habilidades, así como las fuentes que eligen para ello. La TUG resulta fundamental en este contexto, como herramienta para medir la interacción y formación en liderazgo, pues permite comprender las motivaciones de los individuos (Castillo, 2011). Desde la perspectiva de la comunicación social,

es importante considerar los factores psicosociales que afectan las decisiones de los militares, como evidenció Barrera (2018), y destacar que la comunicación es vital en la construcción de identidades y redes de apoyo.

Autores como Cobos et al. (2023) enfatizan la relevancia de la comunicación en la vida humana. Al aplicar la TUG, se puede entender cómo los subalternos satisfacen sus necesidades mediante la interacción con los jefes de pelotón, quienes actúan como portavoces. Este enfoque revela una carencia de estudios sobre la aplicación de la TUG en el contexto militar, donde predominan investigaciones sobre estrategias y tecnologías, y se deja de lado la dinámica interpersonal en la formación inicial de los soldados.

La investigación también se enfoca en cómo las narrativas pueden influir en el liderazgo militar, considerando que estas historias moldean las trayectorias de los individuos. Cabrera (2007) ha señalado la importancia de la tecnología en la educación y la comunicación. Las habilidades de liderazgo deben alinearse con las expectativas institucionales y contribuir al desarrollo de estrategias de mejora en la formación de líderes, lo cual es fundamental para optimizar la eficiencia y efectividad del Ejército en un entorno competitivo.

El uso de la TUG es crucial, no solo en la comunicación en redes sociales, sino también en la gestión organizacional. Investigaciones como la de Garza (2019) y Chávez (2020) muestran que entender las motivaciones de las generaciones más jóvenes es esencial para mejorar la retención y satisfacción laboral. Asimismo, Pape (2009) define el liderazgo en

el Ejército como adaptativo y colaborativo, y sugiere una reevaluación de la filosofía de liderazgo para fomentar un aprendizaje continuo.

Dado que la investigación se basó en la TUG, y teniendo en cuenta la particularidad del ambiente castrense y el liderazgo, surge la pregunta problema: ¿Es posible comprender el tipo de liderazgo del jefe de pelotón en la formación de los soldados de la ESMIC, a partir de la teoría de usos y gratificaciones? Para resolverla, el estudio buscó comprender el liderazgo de los jefes de pelotón de la ESMIC en la formación de soldados, aplicando la TUG, indagando estilos de liderazgo en la relación jefe-soldado, identificando rasgos y categorizando los tipos emergentes en este contexto militar.

## Marcos referenciales

El liderazgo militar es un factor crucial en la formación de soldados. Este estudio analiza cómo influye el estilo de liderazgo de los jefes de pelotón en la formación de futuros oficiales del ejército. Por medio de la TUG como marco referencial, se busca comprender las dinámicas de interacción entre líderes y seguidores en este contexto específico. De igual manera, este proyecto busca comprender el impacto del liderazgo de los jefes de pelotón en la formación de soldados del BASPC19 (ESMIC). A continuación, se identifican teorías y conceptos relevantes para explicar las dinámicas de liderazgo en este contexto militar, las cuales son fundamentales para la investigación.

Inicialmente, se analizaron teorías clave: la TUG, a fin de entender la percepción y el uso

de interacciones formativas por los soldados, así como teorías de motivación humana y corrientes de liderazgo (transformacional, servicial, autoritario) relevantes en la formación militar.

Según Katz et al. (1985), la teoría de usos y gratificaciones permite comprender el liderazgo en la ESMIC, pues analiza cómo los individuos seleccionan y usan los medios para satisfacer necesidades, lo que resulta crucial para entender la percepción del liderazgo de los jefes de pelotón por parte de los soldados y su alineación con las expectativas institucionales. La TUG surgió a finales de 1930 con el propósito de explicar la interacción con los medios de comunicación (radio, cine, prensa), cuya influencia en la vida cotidiana ya era notable, pues impactaba los comportamientos y las percepciones de las audiencias (Castillo, 2011).

La radio surgió como medio dominante de información y entretenimiento, ya que incidía profundamente en las audiencias en un contexto político de tensiones internacionales, lo que evidencia la capacidad de los medios para orientar sobre eventos políticos (McQuail, 1985).

La TUG se consolidó en los años 60. Katz et al. (1985) demostraron que la audiencia es activa y elige los medios según sus necesidades; además, se dio un cambio paradigmático en los estudios de comunicación, donde las elecciones mediáticas responden a deseos individuales. (García, 2019).

En adelante, la TUG se centró en cómo los medios de comunicación no solo informaban, sino que cumplían diversas necesidades humanas. Barrera (2018) destaca que la

búsqueda de información, entretenimiento e integración social forman parte esencial de la realidad humana. Así, la TUG proporciona una base para entender cómo los individuos utilizan los medios para mejorar su vida cotidiana y crear vínculos sociales.

A diferencia de otras teorías, que ven a la audiencia como receptores pasivos, la TUG enfatiza el papel activo del individuo (Garza, 2019). Las personas eligen los medios y contenidos para satisfacer necesidades generales y abordar problemas específicos en sus vidas, lo que los convierte en herramientas para interactuar social y culturalmente.

La dinámica entre el individuo y su entorno es fundamental, ya que las personas buscan satisfacer no solo sus necesidades, sino también establecer relaciones significativas (Quintero, 2022). Por ejemplo, alguien en un entorno competitivo podría utilizar los medios de comunicación para mejorar habilidades, mientras que otra persona podría buscar entretenimiento para “desconectarse” (realizar actividades recreativas o de ocio con el fin de relajarse, despejar la mente o alejarse momentáneamente de preocupaciones, estrés o rutinas diarias).

Aunque la TUG se originó en el análisis de medios masivos, su aplicación se ha extendido a contextos organizacionales. Matiz (2022) señala que, en las organizaciones, la teoría permite explorar cómo los empleados interactúan con su entorno comunicativo para satisfacer necesidades laborales y sociales. En este sentido, los líderes pueden ser vistos como “medios” a través de los cuales los empleados obtienen orientación y apoyo.

Este enfoque permite analizar las interacciones militares mediante la TUG,

considerando la percepción y relación de los subalternos con sus jefes. Al examinar expectativas de liderazgo y su cumplimiento comunicativo, se busca entender el desarrollo del liderazgo en la ESMIC.

En conclusión, el proyecto resalta la TUG como herramienta clave para analizar el liderazgo militar, ya que considera la interacción soldado-jefe en la satisfacción de necesidades y expectativas. Este enfoque aporta al campo de la comunicación y ofrece perspectivas valiosas para la formación de líderes militares, con énfasis en las relaciones comunicativas para un liderazgo efectivo.

## Comunicación

La palabra comunicación tiene su origen en el latín *communicatio*, que se traduce como compartir o hacer común. Esta raíz está relacionada con el término *communis*, que significa común. Este origen resalta la idea de transmitir información y crear vínculos entre las personas (Corominas, 1980).

Históricamente, la comunicación evolucionó con cambios sociales y tecnológicos. Las sociedades antiguas usaban la comunicación oral y la escritura (Mesopotamia), mientras que los griegos y romanos desarrollaron la retórica con principios de persuasión y oratoria (Castells, 2010).

En esta misma línea, en el siglo XIX el telégrafo facilitó la transmisión rápida de información a distancia. En el siglo XX, la radio y la televisión transformaron la difusión a gran escala. Marshall McLuhan, en su obra *Understanding Media: The Extensions of Man*, argumentó que el medio influye en el contenido del mensaje y en su recepción (McLuhan, 2015).

Con la llegada de Internet, a finales del siglo XX, la comunicación se reinventó nuevamente, pues ahora permitía una interacción sin precedentes y un acceso masivo a la información. En este contexto, Castells (2010) ha analizado cómo las redes sociales y la comunicación digital han alterado las dinámicas sociales y políticas, y resalta la influencia de la tecnología en la sociedad actual.

La TUG ofrece un marco valioso para analizar la comunicación compleja y multifacética, fundamental para conectar, resolver diferencias y adquirir conocimiento. Según Watzlawick, citado en Milessi e Hildebran (2020), “Para comprenderse a sí mismo, el hombre necesita que otro lo comprenda” (p. 20). Sin embargo, la interpretación de mensajes es dinámica y depende del contexto, experiencias y características personales. Diversas características de la comunicación pueden generar controversia y confusión.

## Motivación

La motivación es un constructo psicológico que abarca procesos cognitivos, afectivos y conductuales que dirigen el comportamiento hacia objetivos. Aguilar et al. (2016) distinguen entre motivaciones intrínsecas, que provienen de la actividad misma, y extrínsecas, que dependen de factores externos, como recompensas o castigos. El motivo de logro impulsa la mejora continua por agradar o la satisfacción personal. La motivación de afiliación (McClelland, 1989) es el deseo de relaciones y pertenencia grupal, valorando el vínculo social y la aceptación (Ryan y Deci, 2019).

Históricamente, la motivación ha sido un tema de interés en filosofía y psicología. La jerarquía de necesidades de Maslow propuso niveles de necesidades, desde básicas hasta la autorrealización, lo que enriqueció la comprensión del comportamiento humano (Maslow, 1943).

## Liderazgo

Del inglés *leader* (guiar), el liderazgo influye en psicología, sociología y administración. Este evolucionó de característica personal a función interrelacionada adaptable a contextos y relaciones (Bass y Riggio, 2006). El liderazgo es crucial en esta investigación, ya que está interrelacionado con la comunicación y la motivación. Según Sánchez et al. (1999), el liderazgo implica influir en un grupo para lograr metas y satisfacer necesidades. La comunicación efectiva es clave para guiar y motivar. Un liderazgo eficaz se basa en una comunicación clara e inspiradora. La motivación, impulsada por dicho liderazgo y una comunicación transparente, es esencial para alcanzar objetivos organizacionales. Este enfoque fundamenta futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en gestión de personas.

## Método

Esta investigación adoptó un diseño fenomenológico (Giesecke, 2020), que aporta un marco comprensivo para explorar y enriquecer la comprensión de fenómenos humanos desde perspectivas individuales y colectivas. El diseño valora la singularidad de la experiencia y la construcción personal de la realidad influenciada por la historia, valores y perspectivas únicas de cada

sujeto, que resulta esencial para entender la riqueza de la vivencia humana. El diseño fenomenológico explora la construcción de significados compartidos de una experiencia grupal (Schutz citado en Gros, 2017), la cual es clave para comprender las perspectivas individuales. Esta investigación descriptiva e interpretativa busca describir el fenómeno y comprender las percepciones y los significados atribuidos por los sujetos.

Se utilizó un método cualitativo, ya que permite a los investigadores profundizar en la comprensión de fenómenos sociales desde la perspectiva de los individuos participantes. Según Hernández et al. (2014), un trabajo investigativo va más allá de la mera observación empírica, al ser un análisis crítico del contexto y la problemática que ayuda a entender las diversas conductas humanas.

Para la recolección de datos se diseñaron dos cuestionarios estructurados de 12 ítems cada uno, orientados a explorar las categorías de liderazgo, motivación y comunicación, dirigidos específicamente a jefes y subalternos. Con el fin de garantizar la validez de contenido, dichos instrumentos fueron sometidos a un proceso de validación por juicio de expertos, en el que participaron tres profesionales con experiencia en las áreas liderazgo estratégico y talento humano. Los especialistas evaluaron cada ítem en función de su claridad semántica, coherencia interna, pertinencia respecto a las categorías teóricas y redacción adecuada para el público objetivo. A partir de sus observaciones se realizaron los ajustes necesarios, fortaleciendo así la calidad técnica del instrumento y asegurando su adecuación para el contexto de aplicación.

A fin de comprender el liderazgo del jefe de pelotón en la formación de soldados del BASPC No. 19 desde la teoría de usos y gratificaciones se empleó la entrevista semiestructurada, la cual permite clasificar la información en categorías como comunicación, liderazgo y motivación Hernández et al. (2014). De igual manera, la entrevista semiestructurada permite explorar profundamente las narrativas de los participantes desde su experiencia.

Adicionalmente, se utilizó el grupo focal con subalternos para obtener información relevante y generar ideas. Piza et al. (2019) destacan que las categorías orientadoras para la evaluación fueron las mismas que en las entrevistas semiestructuradas, lo que facilitó la evaluación del impacto del mensaje del jefe de pelotón y la adaptación conductual de los subalternos a la información recibida.

### Técnicas de análisis de la información

Con el propósito de analizar los datos de las entrevistas y los grupos focales, se utilizó el análisis de matriz categorial, comparativo y verbatim. Rada (2007) indica que estas herramientas exploran experiencias y significados subyacentes. La matriz categorial determinó respuestas según categorías establecidas y emergentes, mientras que el análisis comparativo contrastó resultados con categorías de otros autores.

### Categorización de la información.

La categorización es fundamental en el análisis cualitativo. Romero (2005) plantea que para identificar patrones y temas recurrentes las categorías se organizan y clasifican elementos comunes. Se construyó una matriz categorial por grupo y jefe para

comparar e identificar patrones comunes. Las categorías iniciales (motivación, liderazgo, comunicación) facilitaron el análisis de la realidad de jefes y subalternos con la teoría de usos y gratificaciones.

**Operacionalización de categorías.** La operacionalización de las categorías permitió elaborar preguntas para ambos grupos de participantes. Asimismo, se validó el instrumento con jueces expertos para asegurar la coherencia y el desarrollo de los objetivos de investigación.

**Codificación de la información.** Este proceso consistió en encontrar y nombrar patrones generales de respuesta. Se contrastaron las opiniones de los participantes con lo establecido por los autores, lo que facilitó identificar verbatims relevantes.

**Triangulación de la información.** A partir de la comparación y el análisis de la información, se reorganizaron nuevos conceptos y categorías emergentes.

**Comparación de las propuestas.** El mismo instrumento fue utilizado para jefes de pelotón y subalternos, lo cual permitió comparar respuestas y realizar una triangulación de la información con lo expuesto por otros autores.

### Participantes

El proceso de entrevistas para la aplicación del cuestionario inició con la selección de aquellos jefes de pelotón dispuestos a participar, lo que aseguró el consentimiento informado de los subalternos. Asimismo, se grabaron las sesiones con el conocimiento de los participantes. Para este proceso se realizó un muestreo no probabilístico. A

| Características de inclusión de los participantes                              | Características de exclusión de los participantes                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Entre 18 y 40 años                                                             | Menores de edad y mayores de 40 años                                      |
| Laborar en la ESMIC                                                            | No laborar en la ESMIC                                                    |
| El grupo focal (soldados) debe desarrollarse con su respectivo jefe de pelotón | Cualquier soldado puede hacer parte del grupo focal                       |
| Tanto jefes de pelotón como soldados deben pertenecer al BASPC No. 19          | Cualquier jefe de pelotón o soldado puede hacer parte de la investigación |

**Tabla 1.** *Criterios de inclusión y exclusión de los participantes*

Fuente: elaboración propia.

continuación, se presentan algunos criterios de inclusión de la muestra:

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, posterior a la realización del análisis categorial, los cuales se describen de acuerdo con las categorías analizadas y a los dos grupos de participantes en la investigación.

### Grupos focales (subalternos)

**Categoría ‘comunicación’.** Los sujetos de estudio perciben una comunicación directa y constante con sus jefes de pelotón, quienes se muestran presentes y disponibles para la resolución de problemas. Si bien la comunicación se considera generalmente clara y eficaz, algunos participantes reportaron inconsistencias en la atención brindada a los problemas, lo que puede generar frustración y afectar la cohesión del equipo.

Adicionalmente, los sujetos de estudio señalan que las disputas internas se originan

principalmente por una comunicación deficiente entre los subalternos, lo que distorsiona la información y deteriora el ambiente laboral. Otro desafío significativo es la falta de claridad en la cadena de mando. Órdenes contradictorias entre jefes de pelotón generan incertidumbre y afectan la eficiencia operativa.

**Categoría ‘liderazgo’.** Los jefes de pelotón son percibidos como líderes comprensivos, flexibles y justos, que equilibran autoridad con empatía. Estos delegan tareas según las capacidades individuales y valoran las iniciativas. Los miembros prefieren un liderazgo firme, pero respetuoso, y consideran que un estilo autoritario impactaría negativamente su motivación y desempeño.

Si bien se identifican líderes comprensivos, flexibles y justos, el exceso de estas cualidades puede generar conflictos al introducir elementos de subjetividad en las decisiones del jefe de pelotón. Por lo tanto, un liderazgo

excesivamente flexible, voluble y poco autoritario no es percibido favorablemente.

**Categoría ‘motivación’.** La motivación en los grupos focales se asocia principalmente a recompensas tangibles (permisos, actividades recreativas), así como al ejemplo y el reconocimiento del jefe. Si bien las palabras de ánimo son apreciadas, la pérdida de permisos por errores ajenos genera frustración y reduce la motivación general.

Estos grupos también señalan que la motivación surge del ejemplo de otros soldados o pelotones que son admirados por sus logros y resultados.

### Entrevistas semiestructuradas (jefes de pelotón)

**Categoría ‘comunicación’.** Los jefes de pelotón resaltan la necesidad de una comunicación clara, oportuna y significativa, y priorizan momentos clave para su efectividad. La retroalimentación, tanto positiva como correctiva, y la escucha activa son consideradas cruciales para prevenir malentendidos y fortalecer la cohesión del equipo.

**Categoría ‘liderazgo’.** Los jefes de pelotón resaltan el equilibrio autoridad-empatía y la adaptación del liderazgo a las necesidades de los subalternos. También valoran la honestidad, el respeto y la responsabilidad para guiar con firmeza y apoyo emocional. La toma de decisiones tiene en cuenta la opinión del equipo, aunque la responsabilidad final reside en el líder.

**Categoría ‘motivación’.** El reconocimiento y la concesión de permisos refuerzan la motivación de los subalternos.

Los jefes utilizan ejemplos de superación interna para inspirar el crecimiento personal. En situaciones de alta presión, el apoyo emocional y la delegación son estrategias clave para mantener el enfoque y mitigar el estrés.

### Comparación de las propuestas

**Categoría ‘comunicación’.** En esencia, los resultados evidencian la omnipresencia de la comunicación. Más allá de las respuestas verbales, las acciones y el lenguaje no verbal influyen significativamente en la interpretación. La reticencia de un subalterno a hablar sobre su jefe sugiere una posible debilidad o inconsistencia en el liderazgo para generar una identidad clara en sus subordinados. No obstante, una comunicación más directa, precisa y firme se asocia con la generación de confianza en el soldado.

Los eventos deportivos facilitan una interacción más relajada entre los subalternos, ya que promueve la comunicación interna y alivia la presión del entorno militar. Esta dinámica permite una desconexión temporal del trabajo operativo y mejora el ambiente grupal al reducir las formalidades y fomentar la socialización.

Si bien el conflicto entre subalternos es inherente a la convivencia diaria, se prefiere la resolución directa y dialógica. Los problemas comunicacionales con los jefes de pelotón se atribuyen principalmente a la transferencia deficiente de información por terceros y, en segundo lugar, al exceso de flexibilidad y la polarización, evidenciada en experiencias pasadas de subalternos con líderes percibidos como preferenciales y poco asertivos.

**Categoría ‘liderazgo’.** Los subalternos con baja confianza en el liderazgo de su jefe manifestaron introversión en su lenguaje no verbal (postura cerrada, escasas gesticulaciones, respuestas breves y monótonas). Este comportamiento sugiere que la desconfianza en el liderazgo se asocia con una actitud reservada y menor participación, lo que influyó en la dinámica de las entrevistas.

En contraste, los subalternos satisfechos con el liderazgo autoritario y directo exhibieron una disposición más abierta, caracterizada por gesticulaciones fluidas, mayor movimiento e interés en compartir sus experiencias durante las entrevistas.

Por otro lado, los atributos de liderazgo más valorados se centraron en el ejemplo, ya que los entrevistados y grupos focales lo identificaron como un modelo a seguir y una aspiración para un buen soldado.

**Categoría ‘motivación’.** En cuanto a los métodos disciplinarios, el estudio revela que los castigos colectivos, como la suspensión de permisos por errores individuales, generan desmotivación. La prolongación de la permanencia en la institución sin descanso externo conlleva acumulación de fatiga, descontento e insatisfacción, lo que afecta el rendimiento y el bienestar general del equipo.

La práctica de castigos colectivos incrementa la frustración al ser percibida como injusta por los subalternos, quienes consideran inequitativo perder el descanso grupal por el error individual de un compañero, a pesar del esfuerzo colectivo.

Por otro lado, las actividades deportivas, aunque de frecuencia mensual o trimestral,

son valoradas positivamente por los subalternos como espacios de esparcimiento y cohesión. Los participantes señalan que estas actividades alivian tensiones, reducen el estrés derivado del trabajo repetitivo y mitigan conflictos internos, lo cual favorece la convivencia y el bienestar emocional.

Aunque reconocen sus beneficios, los subalternos mencionan que estas actividades deportivas no se realizan con la frecuencia deseada, lo que reduce su motivación. Frecuentemente, estos eventos se ven truncados por otras actividades prioritarias del día a día, como preparaciones para desfiles, ceremonias de ascenso o la llegada de altos mandos.

En relación con el objetivo general, la investigación, mediante la TUG, logró una comprensión significativa del liderazgo ejercido por los jefes de pelotón en la formación de soldados en la ESMIC. Los resultados evidencian que los soldados interpretan y adaptan activamente el liderazgo a sus necesidades personales y profesionales, lo que refleja el logro del objetivo general.

Los resultados describen los estilos de liderazgo de los jefes de pelotón desde la perspectiva de su relación con los soldados, lo que evidencia la percepción y valoración de una combinación de autoridad y empatía. Esto confirma que el objetivo de describir los estilos de liderazgo en la dinámica entre jefes de pelotón y soldados se logró de manera satisfactoria.

La investigación identificó de manera clara las características clave del liderazgo en los jefes de pelotón, como el valor del ejemplo y la motivación emocional, y analizó su impacto

en la cohesión del equipo y la formación militar. Lo anterior demuestra que el objetivo relacionado con la identificación de estos rasgos fue alcanzado con éxito.

Finalmente, el estudio categorizó los tipos de liderazgo emergentes. Se resalta un liderazgo sinérgico-dinámico que equilibra autoridad y comprensión, y se evidencia su adaptación a las necesidades formativas de los soldados en la ESMIC, lo que responde al objetivo de categorización.

## Discusión

La investigación confirma la comprensión del liderazgo del jefe de pelotón en la formación de soldados del BASPC No. 19 mediante la teoría de usos y gratificaciones. Este enfoque revela la manera en que los subalternos interpretan y adaptan las directrices a sus necesidades, e identifican los componentes de un liderazgo efectivo que responde a sus motivaciones individuales para promover la formación integral y la cohesión del equipo.

La comunicación, considerada por García (2019) como el pilar fundamental de la interacción humana, evidenció su complejidad en el desarrollo de esta investigación, especialmente en contextos jerárquicos. En este sentido, se observó que los jefes de pelotón adaptan su discurso a las características de las nuevas generaciones, tal como lo señala Ojalvo (2020), sin perder la autoridad que exige su rol. Esta capacidad de ajustar el mensaje manteniendo firmeza discursiva refuerza la importancia de la claridad y el asertividad, elementos esenciales en la comunicación organizacional jerárquica, según lo expuesto por Garza (2019).

Los subalternos, por otro lado, prefieren una comunicación directa, fuerte y precisa por parte de sus líderes, en la que las órdenes sean eficaces. Chávez (2020) resalta la importancia de la claridad comunicativa en el ámbito militar. Otro factor crítico en los resultados está relacionado con los problemas personales entre subalternos, ya que los chismes y secretos pueden dañar el ambiente laboral. Sin embargo, Barrera (2018) menciona que dichos problemas son intrínsecos a la interacción humana en cualquier ámbito.

La claridad en la comunicación es crucial para ambas partes. La multiplicidad de jefes en una organización puede generar distorsión en la información y ambigüedad en la importancia de las órdenes, por lo cual es fundamental una comunicación certera (Cabrera et al., 2022). Los subalternos relataron que la imprecisión y falta de directividad de un anterior jefe de pelotón generaron confusión y división en el grupo.

Por su parte, los jefes de pelotón coinciden en que la comunicación debe ser clara, oportuna y significativa, y que debe priorizar momentos clave para maximizar el impacto. La retroalimentación es tanto positiva como negativa. Asimismo, se enfoca en la escucha activa, así como en la relación cercana con los subalternos para evitar malentendidos y fortalecer la cohesión del equipo. Lo anterior se asemeja a lo que menciona Aldaz (2019) sobre cómo generar *engagement* en una audiencia.

Frente a la categoría de liderazgo, los resultados también muestran coincidencias en las características de un buen líder: flexibilidad, comprensión, justicia, autoridad,

directividad y firmeza, las cuales permiten un equilibrio contextual y cotidiano (Sánchez y Barraza-Barraza, 2015). Asimismo, se valora la delegación según capacidades y la imparcialidad. Además, prefieren un liderazgo firme, pero respetuoso, que evite la humillación y el impacto negativo de un estilo autoritario en la motivación y el desempeño (Aguirre et al., 2017).

Aunque se reconoce la presencia de líderes comprensivos, flexibles y justos, la exacerbación de estas cualidades puede originar conflictos al introducir elementos de subjetividad en las decisiones del jefe de pelotón. Por consiguiente, un liderazgo excesivamente flexible, inconstante y con escasa autoridad no es percibido de manera favorable, lo cual se alinea con los parámetros teóricos planteados por Ramírez y Sgambatti (2008).

Los jefes de pelotón resaltan valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la disposición al servicio, cualidades que Blanchard (2018) considera invaluosables para un liderazgo al servicio, mientras se adapten a las necesidades del contexto. Es más, estas disposiciones de liderazgo tienden a ser cruciales en la percepción de un líder (Sánchez et al. 1999).

Los subalternos que desconfiaban de la capacidad de liderazgo de sus jefes, percibidos como flexibles y laxos, mostraron introversión en su lenguaje no verbal, adoptando posturas cerradas, gesticulando menos y respondiendo de forma breve y monótona. Este comportamiento sugiere que la falta de confianza en el liderazgo promueve una actitud reservada y pasiva, lo que afecta de manera negativa la dinámica

de las entrevistas. Hugh (2005) explica lo anterior como adaptaciones conductuales a diferentes estímulos para afrontar la realidad. Por otro lado, los subalternos satisfechos con un liderazgo autoritario y directivo mostraron una actitud abierta y receptiva, con gesticulaciones fluidas, dinamismo postural e interés genuino en compartir sus experiencias. Además, el ejemplo personal fue el rasgo más destacado de los líderes, el cual es fundamental para inspirar y guiar a los equipos como modelo a seguir y figura aspiracional para los soldados. Esto se complementa con el liderazgo transformacional y la influencia idealizada del líder (Bass y Riggio, 2006).

Frente a la categoría de motivación, la investigación resalta el deporte como motivador y el impacto negativo de castigos como la suspensión de permisos en la moral. La práctica deportiva impulsa motivación y rendimiento, mientras que los castigos pueden desalentar y afectar el clima motivacional del equipo.

La comunicación emerge como pilar esencial en la relación jefe-subalterno, en la que la claridad y ausencia de interferencias son clave. Una comunicación directa y concreta minimiza las confusiones por órdenes contradictorias y facilita la resolución de conflictos, lo que contribuye a evitar los rumores o malentendidos internos.

El liderazgo se presenta como un integrador de comunicación y motivación. Asimismo, se identifica un “liderazgo de sinergia dinámica”, que equilibra autoridad, empatía, escucha activa, determinación y precisión, lo que representa un modelo innovador.

Los resultados destacan la capacidad de estos líderes para formar equipos sinérgicos al adaptarse a las necesidades de sus subalternos, lo que permite una formación integral y adaptable para el servicio temporal o la carrera profesional. Este liderazgo emergente responde a los retos de cohesión, efectividad y desarrollo personal en la formación militar, en un contexto de cambios sociales.

Finalmente, la utilización de transcripciones verbatim fue crucial para el análisis y la construcción de los resultados, pues permitió identificar las características fundamentales del liderazgo emergente y profundizar en su dimensión de sinergia dinámica, lo que contribuyó a una caracterización precisa y detallada.

Por último, esta investigación presenta un avance crucial con el “liderazgo de sinergia dinámica” (concepto propio), un modelo adaptado a las realidades militares actuales. Este enfoque basado en el liderazgo (influencia y guía), la sinergia (colaboración diversa para un objetivo común) y la dinámica (respuesta rápida a cambios) fomenta el aprendizaje continuo, la comunicación abierta y la confianza, lo que permite la adaptación a desafíos imprevistos y mejora la efectividad operativa, la cohesión y la moral.

Este estudio aporta conocimientos relevantes para la gestión de equipos y la motivación, y, a la vez, invita a llevar a cabo futuras investigaciones. En particular, se recomienda: a) aplicar los hallazgos para reforzar la formación de líderes militares; b) continuar la investigación en la implementación práctica de este liderazgo en diversos escenarios; y c)

construir nuevos proyectos que exploren la influencia del liderazgo de sinergia dinámica en otros contextos organizacionales y de equipo, con el propósito de consolidar su relevancia en la formación profesional y motivacional.

## References

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187–195. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/507/pdf>
- Aguilar, J., González, D., & Aguilar, A. (2016). Un modelo estructural de motivación intrínseca. *Acta de Investigación Psicológica*, 6(3), 2552–2557. <https://doi.org/10.1016/j.aippr.2016.11.007>
- Aldaz, J. (2019). *Análisis del engagement en la red social Facebook en instituciones de educación superior en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/38520>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Nacional de Ciencias Económicas*, Universidad Nueva Granada, 14(1), 118–134. <https://revistas.umng.edu.co/index.php/rfce/article/view/4588>
- Barrera, C. (2018). *Uso de redes sociales en universitarios del Huila* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/3928>
- Blanchard, K. (2018). *Liderazgo servicial*. Editorial Empresa Activa.
- Cabrera, A., Durán, J., & Rueda, J. (2022). *Propuesta de mejoramiento en los indicadores de gestión a través de la cultura organizacional, para una empresa de transporte público masivo en la ciudad de Bogotá* [Tesis de especialización, Universidad ECCI]. <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/2973>
- Cabrera, K. (2007). *Usos y gratificaciones de los videojuegos y su componente educativo* [Tesis de

- maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/items/3cf18ff0-44be-47b0-90ec-b59ed0092ea3>
- Castells, M. (2010). La sociedad red: una visión global. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 7(1), 139–141. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3194476.pdf>
- Castillo, A. (2011). Reseña de “Sociedad y comunicación de masas” de James Curran, Michael Gurevitch y Janet Woollacott. *Razón y Palabra*, 16(75). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706011.pdf>
- Chávez, L. (2020). *Precedentes de motivación, uso y gratificación, como determinantes participativos en entornos turísticos 2.0 y su efecto en el comportamiento interactivo* [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia]. <https://producciocientifica.uv.es/documents/5eb09d152999527641124c9c>
- Cobos, T. L., Robledo Rodríguez, N., & Arias Álvarez, F. (2023). Anime en Colombia: una exploración desde usos y gratificaciones en la población universitaria de Cartagena de Indias. *Anagramas – Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(42), 1–22. <https://doi.org/10.22395/aner.v21n42a10>
- Corominas, J. (1980). *Diccionario etimológico de la lengua española*. Editorial Gredos.
- García, A. (2019). *Estudio transcultural de usos y gratificaciones asociadas al uso problemático de internet y el smartphone en estudiantes universitarios* [Tesis de doctorado, Universidad de Huelva]. <http://hdl.handle.net/10272/18804>
- Garza, G. (9–10 de octubre de 2019). La deserción laboral de los millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones [Ponencia]. *3rd International Virtual Conference on Educational Research and Innovation*, Madrid, España. <http://www.civinedu.org/wp-content/uploads/2019/12/CIVINEDU2019.pdf#page=267>
- Giesecke, S. (2020). Preparation and relevance of the qualitative consistency matrix for research in the social sciences. *Desde el Sur*, 12(2), 397–417. <https://dx.doi.org/10.21142/des-1202-2020-0023>
- Gros, A. E. (2017). Tipificaciones y acervo de conocimiento en la fenomenología social de Alfred Schutz: una reconstrucción teórico-sistemática. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 62(231), 23–45. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30037-5](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30037-5)
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Hugh, C. (2005). *Métodos de investigación y estadística en psicología* (G. Padilla, S. M. Olivares, & J. L. Núñez, Trads.). Manual Moderno.
- Katz, E., Blumler, J., & Gurevitch, M. (1986). Usos y gratificaciones de la comunicación de masas. En M. de Moragas (Coord.), *Sociología de la comunicación de masas* (pp. 127–171). Editorial Gustavo Gili.
- Matiz, W. (2022). *Relación entre el discurso de los candidatos y las interacciones en Twitter, durante el debate presidencial televisado del 24 de mayo de 2018 en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad de La Sabana]. <https://hdl.handle.net/10818/51549>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McLuhan, E. (2015). La teoría de la comunicación de Marshall McLuhan: el butronero. *Palabra Clave*, 18(4), 979–1007. <https://doi.org/10.5294/pacla.2015.18.4.2>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea.
- McQuail, D. (1985). *Introducción a la comunicación de masas*. Paidós.
- Milessi, K., & Hildebran, N. (2020). Interaccionismo simbólico: una reescritura de la comunicación desde el modelo de Roman Jakobson. *Hologramática*, 32(2), 41–55.
- Ojalvo, M. (2020). *Hábitos de consumo, motivaciones en el uso de redes sociales y los contenidos más valorados por la audiencia actual y objetivo de un periódico sectorial local* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <https://hdl.handle.net/10784/29583>

Quintero, J. B. (2022). *Usos de las redes sociales Ana y Mia. Caso: Tumblr, los blogs de la extimidad.* <http://hdl.handle.net/10554/62269>

Pape, J. (2009). Reevaluando el liderazgo del ejército en el siglo XXI. [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20090630\\_art006SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20090630_art006SPA.pdf)

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Márquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa: algunas precisiones necesarias. *Conrado*, 15(70), 455-459. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-864420](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-864420)

Ramírez, J. J., & Sgambatti, V. (2008). Liderazgo transformacional y transaccional en estudiantes de postgrados en gerencia del Área Metropolitana de Caracas. *Visión Gerencial*, 2, 403-416.

Rada, D. (2007). El rigor en la investigación cualitativa: técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. *Sinopsis Educativa: Revista Venezolana de Investigación*, 7(1). [http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/sinopsis\\_educativa/article/view/3539](http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/sinopsis_educativa/article/view/3539)

Romero, C. R. (2005). La categorización: un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones CESMAG*, 11(11), 113-118. <https://biblioteca.unicesmag.edu.co/digital/revinv/0123-1340v11n11pp113.pdf>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). Brick by brick: the origins, development, and future of self-determination theory. En A. J. Elliot (Ed.), *Advances in motivation science* (Vol. 6, pp. 111-156). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2019.01.001>

Sánchez, J., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <https://www.redalyc.org/articulo oa?id=46142596010>

Sánchez, A., Pérez, A., & Gómez, T. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351999000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008)

## Declaración de principios éticos

Este estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Facultad de Posgrados de la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova y se llevó a cabo de acuerdo con los principios éticos de la Declaración de Helsinki, el Código de Nuremberg y la Resolución 008430 del Ministerio de Salud. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de su participación, se garantizó la confidencialidad de los datos y se siguió el protocolo de protección de datos de la Escuela Militar de Cadetes José María Córdova, a partir de la Ley 1581 de 2012. No existen conflictos de interés que puedan haber afectado el estudio.

### Cómo citar este artículo

Páez Balaguera, H. A., & González Herrera, Álvaro G. (2025). La teoría de usos y gratificaciones: una aplicación en el ámbito militar relacionado con el liderazgo. *Diversitas*, 21(1), 193-208.

<https://doi.org/10.15332/22563067.11413>