



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EJEMPLARIDAD DEL MANDO COMO HERRAMIENTA DE LIDERAZGO EN UNIDADES ENTIDAD SECCIÓN Y PELOTÓN

Borja Valdés Menéndez

Director académico: Dra. D^a Nerea Vadillo Bengoa

Director militar: Cap. Inf. D. Pablo Aradas García

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

202



Agradecimientos

Quiero agradecer la colaboración en este trabajo a todo el personal del Regimiento de Infantería “Príncipe” nº3 y en particular a la 3ª Compañía “Pantera” del Batallón “Toledo” por haberme ayudado directamente en la elaboración de este trabajo y permitir llevar a cabo mis prácticas externas de manera muy satisfactoria, y en especial, al capitán jefe de la Compañía y Director Militar de este Trabajo de Fin de Grado.

De igual manera, quiero agradecer a todo el personal de la Academia General Militar y del Centro Universitario de la Defensa que ha colaborado en mi formación, y de manera especial a mi directora académica por la ayuda en este estudio.



RESUMEN

En el presente trabajo se plantea un estudio acerca de la importancia de la ejemplaridad como herramienta de liderazgo en pequeñas unidades tipo pelotón y sección para conocer cómo el hecho de tener un mando ejemplar a estos bajos niveles de mando puede favorecer una mejora y beneficio en la consecución de los objetivos y misiones que se encomienden. Para llevar a cabo esta investigación, se partió de la hipótesis inicial de que, si la ejemplaridad no era la característica más importante en un jefe de pelotón o sección, al menos estaría dentro de las más importantes.

Para llevar a cabo esta investigación, se ha empleado la herramienta que el liderazgo transformacional brinda, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que ha permitido medir ciertos factores propios de los mandos de este tipo de unidades, algunos de los cuales tienen una importante relación con características como la ejemplaridad. De igual manera, se ha desarrollado un cuestionario de elaboración propia que ha permitido comparar la ejemplaridad de un mando con otras cualidades que también son de vital importancia para todo militar, y vislumbrar de esa manera, si la ejemplaridad es la más importante en un mando de este tipo.

Tras llevar a cabo los estudios e investigaciones, se ha podido determinar que la ejemplaridad en un mando de pequeñas unidades es una característica fundamental que permitirá obtener un efecto multiplicador en la actitud de los subordinados. En más del 75% de los casos, se ha determinado que la ejemplaridad es la cualidad más importante para un jefe de sección/pelotón. También cabe destacar la relevancia de otras cualidades como son la lealtad o las habilidades tácticas (tiro, topografía, táctica...)

La ejemplaridad se ha visto como un compendio de características, sin las cuales no se entiende la definición de un mando ejemplar, de manera que, si un mando es capaz de transmitir ese buen hacer y búsqueda de la excelencia a sus soldados, estos querrán seguirle e imitarle, intentando parecerse a él y estando orgullosos de que ese mando ejemplar sea su líder.

PALABRAS CLAVE

Ejemplaridad; liderazgo transformacional; mando militar; Multifactor Leadership Questionnaire.



ABSTRACT

The present work proposes an investigation about the importance of the exemplarity of commanders of units of entity section and platoon to know how having an exemplary commander will favor the accomplishment of the assigned missions. To carry out the research, it was supposed that, if the exemplarity of a commander is not the most important feature, at least it was going to be of the most important.

The tools used in this investigation were the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) that allowed to measure some features of these unit commanders and a own-made questionnaire about exemplarity in order to know if this was the most important feature in these commanders.

After the investigations, it can be said that exemplarity is a necessary factor of these commanders that will produce a multiplier effect and enable to achieve the waited results of a mission. More than 75% of cases had said that exemplarity is the most important feature but we should remark others like loyalty and tactical skills.

The exemplarity has been seen like a compendium of features that without them, is impossible to define the figure of an exemplary commander. If a commander is able to show the importance of the search of the excellence and his behaviour is also looking for this excellence, he will produce an multiplier effect on his followers that will try to imite him and being better than they were.

KEYWORDS

Exemplarity; transformational leadership; military command; Multifactor Leadership Questionnaire



ÍNDICE DE CONTENIDO

Agradecimientos	I
RESUMEN.....	II
PALABRAS CLAVE	II
ABSTRACT.....	III
KEYWORDS.....	III
INDICE DE FIGURAS.....	V
INDICE DE TABLAS.....	VI
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	VII
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO	1
1.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	3
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	5
2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE.....	5
2.2. METODOLOGÍA.....	5
3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO.....	11
4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS	14
4.1. RESULTADOS DEL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE	14
4.2. ESTUDIO DE FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	21
4.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EJEMPLARIDAD.....	26
4.4. EJEMPLOS DE LA DEFINICIÓN DE EJEMPLARIDAD	28
5. CONCLUSIONES	29
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Malla gerencial de Blake y Mouton	9
Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	10
Figura 3. Pregunta 3 del MLQ de personal de tropa.....	14
Figura 4. Pregunta 3 del MLQ de jefes de pelotón	15
Figura 5. Pregunta 3 del MLQ de jefes de sección.....	15
Figura 6. Pregunta 5 del MLQ de personal de tropa.....	16
Figura 7. Pregunta 5 del MLQ de jefes de pelotón	16
Figura 8. Pregunta 5 del MLQ de jefes de sección.....	16
Figura 9. Pregunta 7 del MLQ de personal de tropa.....	17
Figura 10. Pregunta 7 del MLQ de jefes de pelotón	17
Figura 11. Pregunta 7 del MLQ de jefes de sección.....	17
Figura 12. Pregunta 10 del MLQ de personal de tropa.....	18
Figura 13. Pregunta 10 del MLQ de jefes de pelotón	18
Figura 14. Pregunta 10 del MLQ de jefes de sección.....	19
Figura 15. Pregunta 21 del MLQ de personal de tropa.....	19
Figura 16. Pregunta 21 del MLQ de jefes de pelotón	20
Figura 17. Pregunta 21 del MLQ de jefes de sección.....	20
Figura 18. Influencia idealizada (conducta) de mandos de pelotón y sección	21
Figura 19. Influencia idealizada (atribuida) de mandos de pelotón y sección.....	22
Figura 20. Motivación inspiracional de jefes de pelotón y sección	22
Figura 21. Estimulación intelectual de jefes de pelotón y sección.....	23
Figura 22. Consideración individualizada de jefes de pelotón y sección.....	23
Figura 23. Recompensa contingente de jefes de pelotón y sección	23
Figura 24. Dirección por excepción (activa) de jefes de pelotón y sección	24
Figura 25. Dirección por excepción (pasiva) de jefes de pelotón y sección	24
Figura 26. Laissez-faire de jefes de pelotón y sección	24
Figura 27. Eficacia de jefes de pelotón y sección.....	25
Figura 28. Satisfacción provocada por jefes de pelotón y sección.....	25
Figura 29. Esfuerzo extra provocado por jefes de pelotón y sección	25



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultado del cuestionario de ejemplaridad	26
Tabla 2. Comparativa de la ejemplaridad como cualidad más importante	27
Tabla 3. Media de la ejemplaridad como cualidad más importante	27



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AGM – Academia General Militar

ALQ – Authentic Leadership Questionnaire

CAC – Caballero Alférez Cadete

Cap - Capitán

CUD – Centro Universitario de la Defensa

DLE – Diccionario de la Lengua Española

FAS – Fuerzas Armadas

MADOC – Mando de Adiestramiento y Doctrina

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

PR – Publicación de Referencia

RAE – Real Academia Española

RI 3 – Regimiento de Infantería Príncipe nº 3

TFG – Trabajo de Fin de Grado



1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo presenta los resultados del Trabajo de Fin de Grado (TFG) del Caballero Alférez Cadete (CAC) D. Borja Valdés Menéndez como resultado de sus estudios del grado de Ingeniería de Organización Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa (CUD) en la Academia General Militar (AGM) (Zaragoza) y las prácticas externas en el Regimiento de Infantería "Príncipe" nº 3 (RI 3) (Asturias). El desarrollo de este proyecto de investigación, cuyo título es "Ejemplaridad del mando como herramienta de liderazgo en Unidades de entidad Sección y Pelotón", se fundamenta en dos herramientas metodológicas cuantitativas. Por un lado, un formulario basado en el liderazgo transformacional acerca de los valores buscados en un jefe de sección y de pelotón. Por el otro lado, un cuestionario de elaboración propia acerca de la ejemplaridad del mando.

Se trata de un estudio en el ámbito del liderazgo transformacional con el foco puesto en una característica, que debería ser propia en todo militar, como es la ejemplaridad, en el caso concreto de mandos de pequeñas unidades como pelotón y sección. La realización del proyecto ha tenido lugar durante mi periodo de prácticas externas en el RI3 (Siero – Asturias) entre los meses de septiembre y octubre de 2022.

El liderazgo es una rama relativamente moderna dentro de la Psicología y las Ciencias Sociales. Se puede considerar que el estudio científico del liderazgo nace a mediados del siglo pasado, con un enfoque inicial hacia los rasgos del líder. No obstante, a lo largo de los años, ha habido una evolución en dichos enfoques, de manera que se ha ido ampliando el ámbito de estudio, pasando de centrarse en los rasgos del líder, a poner el foco en los seguidores o en el entorno, entre otros elementos. En la actualidad, el estudio de un liderazgo efectivo en las organizaciones es una preocupación constante para estas, pues se ha comprobado que es un recurso fundamental. Pero si para las empresas es importante lograr un liderazgo efectivo, el liderazgo es esencial para cualquier mando militar, y es que dentro de la profesión militar cobra aún más importancia por la propia idiosincrasia y características de la misma, de ahí, mi interés porque el objeto de estudio de ese trabajo versara sobre la ejemplaridad del mando como herramienta de liderazgo.

1.1 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO

"El desempeño de un buen liderazgo por parte de oficiales, suboficiales y tropa es determinante para ejercer el mando, asegurar el correcto funcionamiento de las unidades militares y cumplir con éxito las misiones asignadas." (Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), 2018). Queda claro que un buen ejercicio de liderazgo es clave para cumplir con éxito la misión encomendada, mejorar el ambiente de trabajo, cohesión y moral del personal, así como facilitar la toma de decisiones y colaboración de los miembros de la organización. "El cumplimiento de cualquier misión militar depende absolutamente de lo bien que los comandantes estén motivando a sus seguidores hacia esa misión" (Hamad, 2015).

No hay una serie de conceptos claros y establecidos para la definición de un buen líder, pero sí se dan algunos rasgos comunes para los distintos tipos de organizaciones, así como hay una serie de aspectos específicos de cada área de actividad que configuran la propia idiosincrasia de las diferentes profesiones. (García-Guiu, 2012). En referencia a los líderes militares, estos quedan definidos como aquellos que gozan de una buena forma física ("permite a un jefe estar



al frente de sus subordinados, asumiendo sacrificios y esfuerzos en ambientes de austeridad, haciendo frente a riesgos y peligros en operaciones militares y manteniendo una imagen y una presencia que le identifique como tal” (Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), 2018); cuentan con las competencias intelectuales y técnicas necesarias para manejar el material y destrezas operativas para el cumplimiento de la misión; con una fuerte formación moral y en valores (que permitirá a los líderes asumir las durezas y dificultades propias de la misión y la propia vida militar); y con unas competencias humanas y sociales bien desarrolladas para fomentar las relaciones interpersonales, la cohesión y un buen ambiente de trabajo.

Algunas de las características del liderazgo militar se basan en el hecho de que las Fuerzas Armadas (FAS) poseen una estructura claramente jerarquizada y el estilo de liderazgo debe ser adecuado a la cadena de mando; las actividades militares se realizan con frecuencia en ambientes peligrosos y altamente estresantes, con condiciones ambientales adversas; se trata de un contexto en el que la dependencia respecto al líder es mayor que en otros, y en muchas ocasiones, el líder toma decisiones sobre unidades descentralizadas. (Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2019)

El líder militar “debe ser firme en el mando, reflexivo y prudente, capaz de motivar en todas las situaciones, buen comunicador, ser emprendedor, proceder siempre con un sentido ético, saber delegar, decidir y asumir responsabilidades y finalmente ser un excelente compañero” (Alcañiz, 2016). Uno de los puntos más importantes para un buen ejercicio del liderazgo es la ejemplaridad del mando. El mando militar ha de mostrarse ejemplar ante sus subordinados, haciendo de su persona una admiración y un propio ejemplo a seguir, tanto en las actividades diarias como en los momentos de ocio. Tal es la importancia de este ejemplo que es uno de los 11 valores fundamentales de la institución militar. La ejemplaridad se basa en “actuar conforme a las reglas, normas y principios que rigen la institución militar, así como a las reglas de convivencia cívica” (Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), 2018). El ejemplo proporcionará a un mando la condición de ser digno de ser imitado y seguido por sus subordinados, admirado por sus compañeros y deseado de sus superiores. La ejemplaridad unida a la lealtad hacia un buen líder, el valor, compañerismo, disciplina y profesionalidad de los soldados de las Fuerzas Armadas será la garantía para hacer frente a una situación de estrés máximo como genera el combate. Se trata de una característica que todo mando militar ha de poseer y así se hace saber en las propias Reales Ordenanzas de las FAS, haciendo referencia a la misma en sus artículos 5, 54, 70, 75, 79 y 124.

El Caballero Alférez Cadete (CAC) Manuel Garcia Morales (García, 2015), en su Trabajo Fin de Grado (TFG) titulado “Estudio comparativo entre el liderazgo de los oficiales y el de los suboficiales en unidades de combate” fundamentado en el desarrollo de una serie de entrevistas y encuestas a unidades de la Brigada Paracaidista, llegó a la conclusión de que para un Jefe de Sección. el valor y virtud más importante para liderar es la ejemplaridad (43%), seguido de la eficacia (29%). En el caso de los Jefes de Pelotón, los resultados son similares, siendo también la ejemplaridad el factor más importante (43%), seguido de la cercanía (29%).

Tal es la importancia del liderazgo, los valores y ejemplaridad del mando en una organización como el Ejército de Tierra que se comienza a dar desde los primeros pasos de un futuro mando en los centros de formación, con planes específicamente enfocados al respecto. Hasta este punto se puede hablar de la tutorización de los alumnos de centros de formación. Sin embargo, el superar esta enseñanza de formación no significa el fin de la formación en valores, liderazgo y ejemplaridad. Los mandos de las Fuerzas Armadas continúan formándose en estos ambientes mediante la mentorización y orientación o coaching, así como con cursos, seminarios o jornadas



de formación. Al igual que con otros ámbitos, el liderazgo se debe integrar dentro del plan de instrucción de una unidad y llevar a cabo ejercicios que fomenten el compañerismo, la cohesión y el correcto liderazgo de los mandos (Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), 2018).

Cabe reseñar un concepto que ha surgido con las operaciones de desestabilización, como es el del “cabo estratégico”. Se trata de un concepto en el que se habla de liderazgo hasta en los escalones más bajos de la cadena orgánica, en tanto que las decisiones a esos niveles pueden afectar a objetivos estratégicos de la organización, simbolizando en cierto modo la metáfora del “Efecto Mariposa” (García-Guiu, 2012).

“El liderazgo es el motor de una organización, influye sobre todos sus procesos, genera un clima de trabajo determinado, promueve una cultura propia, fomenta la comunicación, facilita el aprendizaje y conduce procedimientos de cambio y desarrollo” (Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2019). Queda clara la importancia de este concepto dentro del Ejército de Tierra y tal es la misma que el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) ha desarrollado un concepto derivado acerca del liderazgo para el horizonte 2035. En el futuro del liderazgo militar prevalecerá un mando “con capacidad de construir equipos cohesionados, ... innovador, ágil, creativo, adaptables y resilientes” (Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2019).

Ante la importancia de un liderazgo eficaz dentro de la profesión militar, considero muy interesante la investigación realizada, así como los resultados obtenidos. Este trabajo investigador pretende mostrar las cualidades más necesarias en un jefe de sección y pelotón, y en ese sentido, podría servir de base para estudios de mayor entidad, pero de objetivo similar, a la hora de analizar aquellos potenciales más importantes en un jefe de pequeña unidad de estas características.

1.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El siguiente trabajo se estructura en seis epígrafes principales y ocho anexos. En primer lugar, donde se encuentra este subepígrafe, se desarrolla la introducción al trabajo, y en ella se destaca la importancia del ejercicio de un liderazgo eficaz dentro de la profesión militar.

Posteriormente, se desarrollan los objetivos y metodología, donde se procede a explicar de manera detallada los objetivos del trabajo y cómo se pretenden lograr, así como los métodos de investigación sobre los que se sustenta este trabajo.

En tercer lugar, se desarrolla el epígrafe de antecedentes y marco teórico, que recoge de forma sintética la evolución que los estudios sobre liderazgo han vivido desde la década de los 40, años en los que comenzaron a desarrollarse las primeras teorías sobre liderazgo hasta la actualidad con teorías tales como la del liderazgo transformacional y auténtico.

El cuarto epígrafe es el desarrollo principal del trabajo, donde se aportan los datos y análisis necesarios para el estudio de la ejemplaridad en mandos de pequeñas unidades.

Posteriormente, en el quinto epígrafe se derivan una serie de conclusiones obtenidas a partir de este cuarto epígrafe.

El último epígrafe está formado por las referencias bibliográficas a todo el material de estudio que se ha utilizado en la elaboración de la presente investigación.

Posteriormente, se desarrollan ocho anexos, en los que se muestran los cuestionarios MLQ y de ejemplaridad, así como los resultados obtenidos de los mismos, diferenciando, en ambos



formularios, los obtenidos por el personal de tropa, aquellos obtenidos por los jefes de pelotón y los obtenidos por los jefes de sección.



2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de este trabajo es analizar la importancia de la ejemplaridad del mando en pequeñas unidades.

Los objetivos específicos son:

- Conocer la importancia de la ejemplaridad del mando para el personal militar.
- Analizar la definición de ejemplaridad para el personal militar.
- Comparar diferentes valores de los mandos militares.
- Medir la ejemplaridad del mando a través de un liderazgo transformacional.

El objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo en las pequeñas unidades de Sección y Pelotón del Ejército de Tierra, y más concretamente, estudiar el valor de la ejemplaridad de los mandos de este tipo de unidades, partiendo de la hipótesis de que la ejemplaridad es la virtud más importante para este tipo de mandos o, al menos está dentro de las más importantes.

Para ello, se realizará el estudio sobre una muestra de 66 militares de la 3ª Compañía del Batallón de Infantería Protegida "Toledo" del Regimiento de Infantería "Príncipe" nº3 distribuidos según su escala/función de la siguiente manera:

- 56 soldados y cabos
- 7 jefes de pelotón
- 3 jefes de sección

Se trata de una muestra representativa de una Compañía de fusiles de Infantería Ligero-Protegida, donde los participantes en el estudio accedieron a participar de manera voluntaria y anónima, para una mayor fiabilidad de los resultados. Estamos ante un estudio que versa sobre los valores de los mandos de estas pequeñas unidades. De este modo, se ha considerado necesaria conocer la opinión de estos mandos, así como de sus subordinados.

2.2. METODOLOGÍA

En el desarrollo de este trabajo se ha llevado a cabo una investigación documental acerca del liderazgo transformacional y cómo afecta positivamente a la eficiencia de las organizaciones. Como método de estudio se ha recurrido a dos herramientas metodológicas cuantitativas. Por un lado, se ha recurrido a la herramienta que el liderazgo transformacional brinda, el Multifactor Leadership Questionnaire, con el objetivo de realizar un estudio del liderazgo transformacional dentro de las Fuerzas Armadas y la relación que este estilo de liderazgo tiene con la ejemplaridad



de un mando. Por el otro, se ha empleado un cuestionario de elaboración propia valorando la importancia de la ejemplaridad en un jefe de pelotón o sección frente a otras cualidades. Ambos cuestionarios estarán desarrollados en los anexos A y B del trabajo.

El modo de proceder para el estudio ha sido diferenciar por funciones la muestra. El personal de tropa ha realizado los cuestionarios evaluando a sus jefes de pelotón; los jefes de pelotón han valorado su trabajo como jefes de pelotón (a modo de autoevaluación), así como el liderazgo de los jefes de sección; por último, los jefes de sección han valorado su liderazgo como tal (autoevaluación).

De acuerdo a lo comentado anteriormente, una de las herramientas empleadas en la investigación es el Multifactor Leadership Questionnaire. El MLQ es un cuestionario desarrollado por Bernard Bass, capaz de medir el liderazgo transformacional, y en el que se han tenido en cuenta aspectos importantes en el ejercicio de liderazgo como son el propio líder, la visión, los seguidores, el contexto o la continuación de la misión cuando el líder desaparece. Este cuestionario es capaz de medir los 5 factores propios del liderazgo transformacional, los 3 del liderazgo transaccional y el factor del liderazgo pasivo.

Los factores propios del liderazgo transformacional son:

- Influencia idealizada (atribuida): los líderes con una alta influencia idealizada son admirados por sus seguidores. Son ejemplo para sus subordinados y en esta característica la ejemplaridad de un mando es muy determinante.
- Influencia idealizada (conducta): se trata del mismo ítem que el anterior, pero en lo relativo a conductas específicas.
- Motivación inspiracional: se basa en la capacidad que tiene un líder para motivar a sus subordinados.
- Estimulación intelectual: se basa en la iniciativa del líder, les impulsa a ser creativos e innovadores.
- Consideración individualizada: este factor está relacionado en la preocupación de sus líderes por sus subordinados y prestan atención a los objetivos y necesidades de sus subordinados.

Los factores transaccionales que se pueden determinar en un líder a partir del MLQ-5X son:

- Recompensa contingente: el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se logran los objetivos.
- Dirección por excepción (activa): los líderes corrigen los fallos de los empleados y desviaciones para corregir los objetivos.
- Dirección por excepción (pasiva): los líderes con una alta puntuación en este factor suelen dejar las cosas como están y solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.



En cuanto al factor del liderazgo pasivo:

- Laissez-faire: Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados.

Los puntos más relacionados con la ejemplaridad de este cuestionario son las preguntas 3 (“Mi jefe evita intervenir hasta que los problemas se agravan”), 5 (“Mi jefe evita involucrarse cuando surge algún problema importante”), 7 (“Mi jefe está ausente cuando se le necesita”), 10 (“Mi jefe me hace sentir orgulloso de trabajar con él”) y 21 (“Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto”). La forma de evaluar las respuestas en el MLQ es:

2 – NUNCA ; 1 – DE VEZ EN CUANDO ; 2 – A VECES ; 3 – BASTANTE ; 4 – CASI SIEMPRE

De igual manera, en la investigación del trabajo se ha realizado un cuestionario de elaboración propia acerca de la ejemplaridad de un jefe de pelotón y de sección. En este cuestionario se ha comparado la ejemplaridad con otros aspectos de importancia para un jefe de sección o pelotón, como son la justicia, la lealtad, aspectos táctico/técnicos, la forma física, la capacidad oratoria y claridad de órdenes o la iniciativa. De igual manera, se ha pedido una pequeña definición subjetiva de la ejemplaridad en un mando para los sujetos del estudio.



3. ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

El Diccionario de la Lengua Española (DLE) de la Real Academia Española (RAE) define la palabra “liderazgo” como “condición de líder” o “ejercicio de las actividades de líder”. Se trata de una definición un tanto ambigua en la que se procede a profundizar con la definición de “líder” como la “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Si se comprueba la definición de “jefe” se observa un resultado similar, quedando como “superior o cabeza de una corporación, partido u oficio”. Para el DLE las definiciones de “jefe” y “líder” son considerablemente similares. Posteriormente, se observará que dentro de la doctrina militar se pueden apreciar diferencias entre ambos términos.

Los primeros estudiosos en la materia de liderazgo se enfocaron en el líder. En primer lugar, en el enfoque del rasgo, y posteriormente, según los estilos de liderazgo, en otros aspectos. Entre los primeros psicólogos que se dedicaron al estudio del liderazgo resuenan nombres como Francis Galton, acerca de la herencia de las características del liderazgo, o Thomas Carlyle, con la Teoría del Gran Hombre, con la que defendía que los líderes nacían, y habían sido esos “grandes hombres” quienes habían escrito la historia. Este grupo de estudiosos enfocaron sus teorías en las cualidades innatas de los líderes y se centraron en encontrar esos rasgos que diferencien a los líderes en cualquier ocasión. Sería Ralph Stogdill (1948), con una revisión de 124 estudios quien concluiría que no es posible encontrar esos rasgos específicos de los líderes y el enfoque del rasgo pierde importancia.

A partir de los años 40, el estudio del liderazgo derivó de las características del líder a su comportamiento. Este enfoque del comportamiento de los líderes nace con los experimentos de Lewin, Lippit y White, que estudiaron en niños, a cargo de unas tareas, los tres principales tipos de liderazgo de la época: autoritario, laissez-faire y democrático. Los mejores resultados fueron obtenidos por aquellos niños a los que se había aplicado el estilo democrático. De esos estudios derivaron una serie de líneas de pensamiento, a partir de las que se ha desarrollado el estudio de la conducta del líder en relación, por un lado, con la conducta hacia la misión, y por el otro, hacia las personas.

Dentro de estas líneas de pensamiento destacan el grupo de investigadores de la Universidad de Ohio (Stogdill, Fleishman, Hemphill o Coons, entre otros), que defendieron dos factores independientes del comportamiento del líder: la consideración, haciendo referencia a cómo el líder se preocupa por sus subordinados y fomenta la cohesión del grupo, y la iniciación de estructura, que hace referencia a cómo el líder planifica y guía la realización de la tarea.

Otra corriente de pensamiento en esta misma línea se desarrolló en la Universidad de Michigan (Likert, Kahn, Katz, McCoby y Seashore). Sus estudios diferenciaron dos tipos de líderes: por un lado, líderes orientados a la tarea que priorizan los aspectos técnicos del trabajo, y por el otro, los líderes orientados a las personas, que resaltan las relaciones personales y tienen un profundo interés por las necesidades de sus subordinados. Likert definió así cuatro tipos de liderazgo: autoritario explotador, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Cabe destacar la herramienta que presentaron Blake y Mouton en su investigación (1964): se trata de una malla gerencial, que define dos factores independientes. Estos factores son el interés de los líderes por la tarea y el interés por las personas, en una escala de 1 a 9, siendo 9 el máximo interés. Para Blake y Mouton, la situación de liderazgo óptima se hallaría con un 9,9. A través de esta malla gerencial, Blake y Mouton definieron 5 estilos de liderazgo que en la siguiente figura se detallan (figura 1):

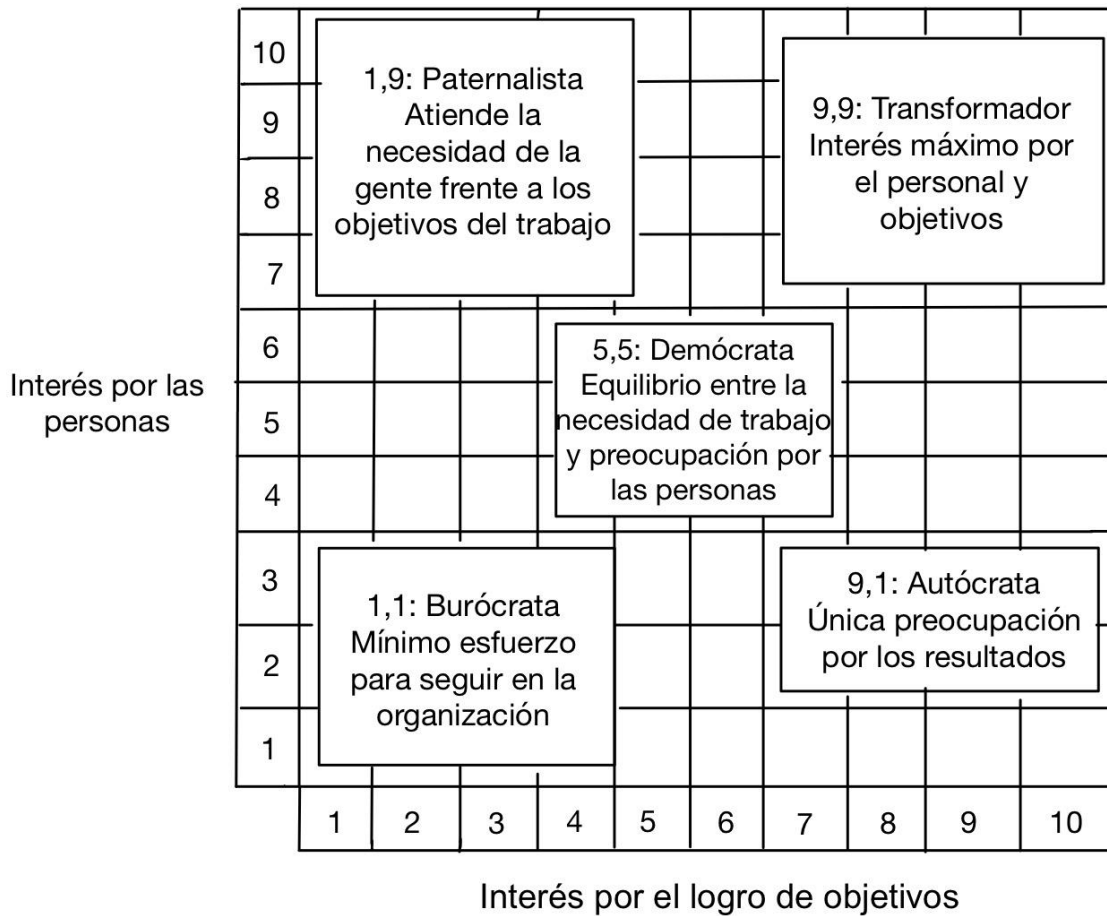


Figura 1. Malla gerencial de Blake y Mouton. Fuente: Elaboración propia

El estudio científico del liderazgo organizacional consigue dar un salto cualitativo y surge una nueva hipótesis de pensamiento. Esta hipótesis se ha basado en ir más allá del propio líder y considerar necesario centrarse en la situación, el entorno y los factores situacionales.

Fred Fiedler (1967,1993) fue uno de los pioneros de esta corriente de pensamiento. Defendió que no existía un estilo de liderazgo ideal, sino que el más efectivo sería el que se alineara con la situación. Para Fiedler, la capacidad de éxito de un líder se basa en el estilo de liderazgo natural (forjado por las circunstancias y vivencias personales, y muy difícil de cambiar) y el control situacional. Fiedler aprovechó las teorías anteriores y enfocó los estilos de liderazgo en función del enfoque del líder hacia las relaciones o hacia la tarea. Por su parte, en el control situacional intervienen las relaciones que el líder tiene con el grupo, el poder del propio líder y el grado de estructuración de la tarea o misión a llevar a cabo.

Otra línea de pensamiento de este enfoque será la llevada a cabo por Hersey y Blanchard (1969,1977) en su Modelo de Liderazgo Situacional. Ambos defendieron que el estilo de liderazgo y forma de llevar a cabo las tareas debería estar relacionado con el nivel de madurez de los seguidores, tanto de una madurez técnica y operativa, en relación a conocimientos y experiencias, como a una madurez psicológica, en términos de compromiso con la organización.



Estos autores definieron su modelo en 4 estilos de liderazgo (figura 2).

Existen más teorías y autores que defendieron esta corriente de pensamiento, entre los que podemos destacar a Robert House (1971,1996) con su Teoría de Ruta-Meta o la Teoría de la Decisión Normativa de Vroom y Yetton (1973).

Se puede observar el cambio entre las teorías y líneas de pensamiento tratadas en los años 40 y con el enfoque principal puesto en el líder a cómo en las teorías que empiezan a deslumbrarse en los años 60 y 70, tanto el entorno y la situación, como los seguidores y sus características adquieren una mayor importancia.

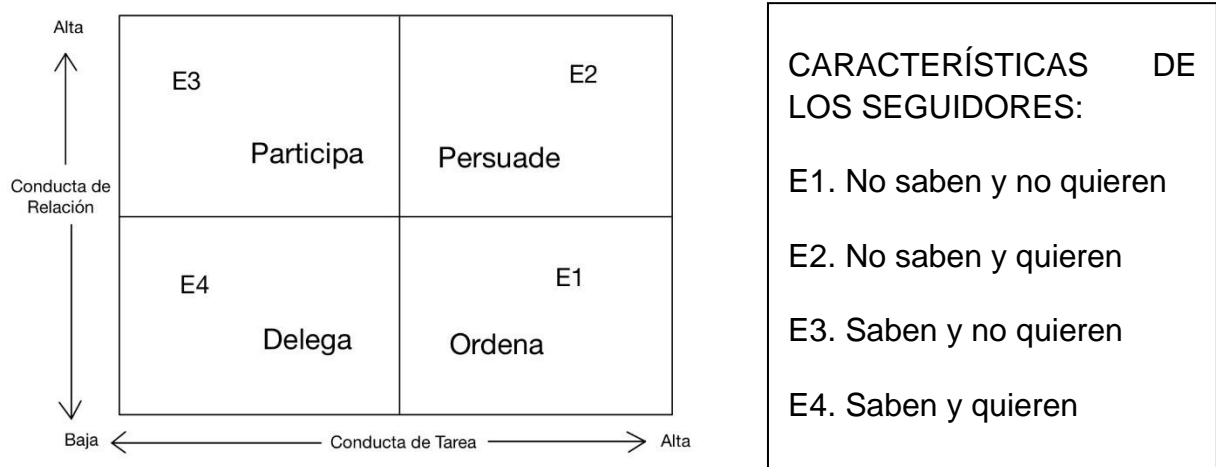


Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Fuente: Elaboración propia

En la misma época que se desarrollaron las teorías situacionales, surgía otra línea de pensamiento que se enfocó en la propia interacción entre el líder y sus seguidores. Claros ejemplos de esta corriente son la Teoría del Crédito Idiosincrático (Hollander & James, 1970), que defiende el liderazgo como un proceso de influencia bidireccional e interactivo que se va formando a lo largo del tiempo y la Teoría de Intercambio Líder-Seguidores (Dansereau Jr, et al., 1975), en el que el líder desarrolla un tipo de relación distinta con cada miembro de la organización y la calidad de esa relación afecta de manera positiva a las actitudes y conductas, tanto de líder como de seguidores. Para llevar a cabo un correcto liderazgo a partir de esta teoría se necesita un profundo conocimiento de los subordinados.

A partir de los años 70, los investigadores en este ámbito resaltaron la importancia de los seguidores y las características del grupo para elegir una forma de liderazgo u otro. La investigación en este ámbito siguió avanzando, hasta el día de hoy, el liderazgo se ha convertido en un factor clave en las organizaciones para lograr la excelencia en la misión que pretenden lograr.

Bernard Bass en 1985 expone dos tipos de liderazgo fundamentalmente. Por un lado, el liderazgo transaccional, de bajo nivel, basado en el intercambio de recompensas. Por otro lado, el liderazgo transformacional, de alto nivel, explica a los líderes, que a través de su influencia, consiguen resultados extraordinarios en sus seguidores.

Bass defiende que el liderazgo transaccional, a través de criterios eficientes y justos, bien aplicado es efectivo; sin embargo, no es capaz de explicar el surgimiento de grandes líderes que



son capaces de influenciar y provocar cambios radicales en sus seguidores. El líder transformacional concientiza a sus subordinados de la tarea que deben realizar, les hace partícipes de la misma y es capaz de modificar la jerarquía de necesidades del seguidor. Estos líderes se muestran como ejemplos a seguir, carismáticos, inspiran a sus seguidores y les estimulan a buscar las soluciones a problemas del día a día. Además, tienen un trato individualizado, una especie de coaching que les hace mejorar (Nader & Castro, 2007). Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus subordinados para que lleguen más lejos de lo esperado. Estos líderes son capaces de dar este impulso a sus seguidores aumentando su nivel de comprensión de la tarea a realizar, haciendo que el propio interés de sus subordinados trascienda en beneficio del interés grupal, e incluso, cambiando la importancia de la jerarquía de necesidades de los seguidores (Molero, 2011).

Este estilo de liderazgo que Bass denominó como transformacional no es especialmente novedoso, puesto que tiene una gran cantidad de similitudes con el denominado liderazgo carismático, acuñado por Max Weber. El liderazgo transformacional comparte con el liderazgo carismático la identificación y fé en el líder, así como la identificación y fé en la visión. Sin embargo, incorpora la estimulación intelectual y consideración individualizada (Molero, 2011). Lo novedoso de la teoría de Bass es el mérito de observar que este tipo de liderazgo se produce en todos los ámbitos de la sociedad y es posible estudiarlo, dejando de ser propio de grandes líderes. En numerosos estudios se ha demostrado que el liderazgo transformacional está fuertemente relacionado con la eficacia y satisfacción en los seguidores.

De igual manera, cabe destacar el desarrollo por parte de Bass de un cuestionario, el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que en el apartado 2.2.1. Análisis del Multifactor Leadership Questionnaire se ha analizado con profundidad y posteriormente, se ha utilizado en el análisis de este trabajo, tanto para el estudio de los factores propios de los mandos desde el punto de vista del liderazgo transformacional, como para la comparación de estos factores con la ejemplaridad de estos mandos. De este cuestionario, en su última versión, el MLQ-5X, se obtienen datos referentes al liderazgo transformacional (5 factores: influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (conducta), estimulación intelectual, conducta individualizada y motivación inspiracional), transaccional (3 factores: recompensa contingente, dirección por excepción (activa) y dirección por excepción (pasiva)) y al pasivo (1 factor: laissez-faire).

3.1. LIDERAZGO EN EL EJÉRCITO

El liderazgo en los Ejércitos lleva siendo tan antiguo como los propios Ejércitos. A pesar de que el estudio del liderazgo de las organizaciones es una rama moderna dentro de la Psicología, así como el estudio del liderazgo militar, siempre han existido grandes líderes que han sabido guiar a sus hombres. A pesar de no contar con estos estudios, los grandes líderes del pasado sabían que debían mostrar una serie de valores y habilidades personales e interpersonales, como la convicción, firmeza, lealtad y confianza entre muchos otros, para poder triunfar en aquel cometido que pretendían lograr.

Se ha expuesto anteriormente la similitud entre los términos de “jefe” y “líder” para el DLE de la RAE. Sin embargo, en el ámbito militar se profundiza entre tres términos distintos: “mando”, “jefe” y “líder”. De acuerdo a la legislación militar, los tres términos se fusionan y todos los mandos y jefes serán líderes: *El que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y*



capacidad de decisión. (Artículo 6. Ley Orgánica 9/2011. Derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas, 2011). A pesar de esta suposición, este hecho no siempre se cumple. El Ejército y las Fuerzas Armadas son una institución jerarquizada y los términos “mando” y “jefe” sí implican el mismo hecho, pues el jefe será el que ejerza el mando de la unidad. Sin embargo, este orden y subordinación jerárquica no tiene porque suponer en todos los casos un buen ejercicio del liderazgo por parte de los jefes. Este liderazgo será efectivo cuando el jefe consiga influir en sus subordinados sin la necesidad de emplear la autoridad de su rango (Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), 2018).

La “Publicación de Referencia 00. Liderazgo Militar” (PR00) define el modelo de liderazgo militar como un proceso dinámico de influencia que incluye un jefe y sus subordinados, que se desarrolla durante un periodo de tiempo determinado, en una situación concreta, enmarcado en un contexto general y orientado hacia el cumplimiento de una misión. De acuerdo a la malla gerencial del liderazgo (Blake, et al., 1964), que representa el interés por las personas y el interés por la producción, este liderazgo militar anteriormente definido, estando bien ejercido, se puede catalogar como un estilo de liderazgo óptimo (9;9), con una alta preocupación por la producción, en este caso la misión, y las personas.

Durante toda la evolución del estudio científico del liderazgo, los Ejércitos y Fuerzas Armadas han sido un importante foco de atención para investigadores, por las propias características de la institución, ya que hacen obligatorio un buen ejercicio de liderazgo por parte de los mandos militares.

Actualmente, dentro de las Fuerzas Armadas se está apostando por un par de estilos de liderazgo, el transformacional y el auténtico, enmarcados dentro de los denominados “estilos de liderazgo positivos”. El liderazgo transformacional lleva tiempo intentando ser implementado en el Ejército de Estados Unidos (EEUU). Nuestras Fuerzas Armadas, así como el resto de países del mundo, no están a la cola, sino que también lo están implementando y prueba de ello son los numerosos estudios llevados a cabo por grandes profesionales de nuestro país como pueden ser los doctores García-Guiu, Molero o Moriano. Un ejemplo es el trabajo llevado a cabo por estos tres doctores en una muestra de 243 soldados de 51 pelotones de la especialidad de Infantería Ligera de nuestro Ejército, donde se encontró una alta relación entre el estilo de liderazgo transformacional de sus mandos y la potencia grupal de la unidad, la identificación y cohesión grupal (Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2019). El marco teórico sobre liderazgo transformacional no proviene únicamente de fuera de nuestras Fuerzas Armadas. El MADOC, de igual manera, ha llevado a cabo una amplia investigación sobre 6829 militares del Ejército de Tierra, tanto en adiestramiento y vida diaria como en operaciones, a los que han llegado a una conclusión muy favorable para estas características del liderazgo transformacional.

Por otra parte, el liderazgo auténtico (Luthans & Avolio, 2003) se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para aumentar la conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. En definitiva, el liderazgo auténtico se basa en la transparencia, autenticidad y honestidad.

El cuestionario utilizado para medir las características del liderazgo auténtico es el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), y estudios en base a este cuestionario han mostrado que el ejercicio de un liderazgo auténtico está positivamente relacionado con la satisfacción laboral, el



capital psicológico colectivo, la confianza, compromiso organizacional y rendimiento laboral.

“El «liderazgo transformacional» y «liderazgo auténtico» ... evidencian el desarrollo de importantes valores como la cohesión grupal, la identificación con la unidad y la justicia organizacional, además de considerar los imprescindibles aspectos éticos y morales en su ejecución.” (Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, 2019)

Para concluir esta pequeña revisión documental de las tendencias del liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas, cabe destacar que la investigación y mejora de los sistemas de liderazgo serán una constante para la formación de los cuadros de mando de las Fuerzas Armadas españolas, pues se considera uno de los aspectos más importantes para la carrera militar. Un claro ejemplo es la investigación llevada a cabo en 2019 por tres profesores del Centro Universitario de la Defensa de Zaragoza (Utrero, et al., 2019) con el objeto de conocer la formación en liderazgo de los futuros oficiales del Ejército de Tierra, obteniendo unos satisfactorios resultados.



4. DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el desarrollo del trabajo se procede a mostrar los resultados más concluyentes de la investigación llevada a cabo, así como analizar los datos obtenidos de los dos cuestionarios empleados.

4.1. RESULTADOS DEL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE

En este apartado se procede a estudiar las preguntas del MLQ con mayor relación con el objeto del estudio del trabajo, la ejemplaridad. Estas preguntas son las ya expuestas en el apartado 2.2.1. Análisis del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (3, 5, 7, 10, 21). Se incluyen las respuestas de todo el cuestionario en los anexos C, D y E. Se procede a dividir los resultados en función de la escala/función (tropa / jefes de pelotón / jefes de sección) del personal participante en el estudio. También cabe destacar que la forma de evaluar las respuestas en el MLQ es:

0 – NUNCA ; 1 – DE VEZ EN CUANDO ; 2 – A VECES ; 3 – BASTANTE ; 4 – CASI SIEMPRE

Pregunta 3: Mi jefe evita intervenir hasta que los problemas se agravan:

Personal de tropa acerca de su jefe de pelotón:

3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan
56 respuestas

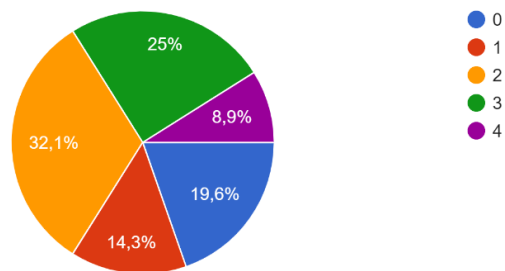
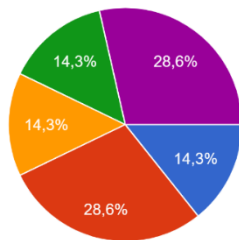


Figura 3. Pregunta 3 del MLQ de personal de tropa. Fuente: Elaboración propia



Jefes de pelotón acerca de su jefe de sección (izquierda) y acerca de ellos mismos (derecha):

3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan
7 respuestas



48. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan
7 respuestas

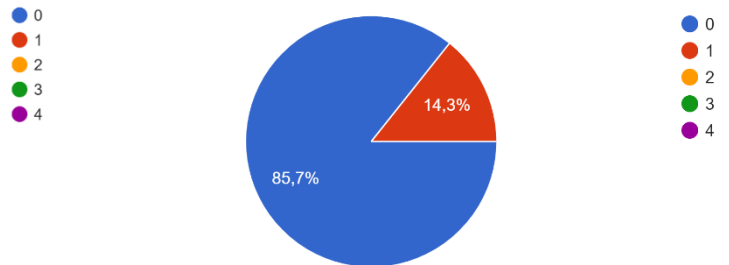


Figura 4. Pregunta 3 del MLQ de jefes de pelotón. Fuente: Elaboración propia

Jefes de sección acerca de ellos mismos:

3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan
3 respuestas

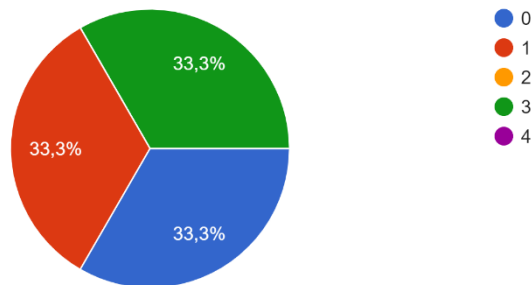


Figura 5. Pregunta 3 del MLQ de jefes de sección. Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta cabe destacar la disparidad presente entre la opinión al escalón superior y la opinión acerca del comportamiento de uno mismo. En esta pregunta no necesariamente se es un mejor mando cuando se interviene mucho ni cuando se interviene poco. Es cierto que se debe tender a dejar a los subordinados tener iniciativa e intentar que lleven a cabo las tareas por ellos mismos (lo que se representaría en la pregunta con valores altos – 3,4.) Lo destacable, especialmente en los jefes de pelotón es que, en su caso, consideran que intervienen prácticamente siempre, mientras que la impresión que el personal de tropa tiene es que lo hacen en torno a un 35% de las veces.



Pregunta 5: Mi jefe evita involucrarse cuando surge algún problema importante:

Personal de tropa acerca de su jefe de pelotón:

5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante
56 respuestas

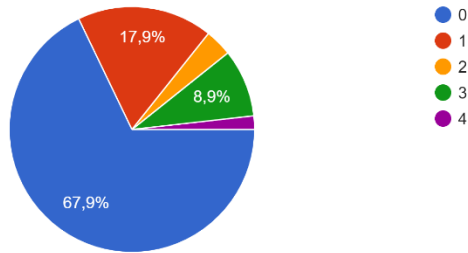
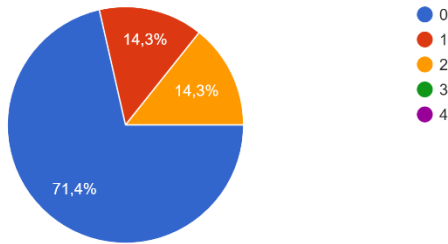


Figura 6. Pregunta 5 del MLQ de personal de tropa. Fuente: Elaboración propia

Jefes de pelotón acerca de su jefe de sección (izquierda) y de ellos mismos (derecha):

5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante
7 respuestas



50. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante
7 respuestas

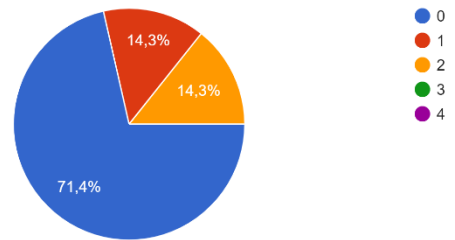


Figura 7. Pregunta 5 del MLQ de jefes de pelotón. Fuente: Elaboración propia

Jefes de sección acerca de ellos mismos:

5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante
3 respuestas

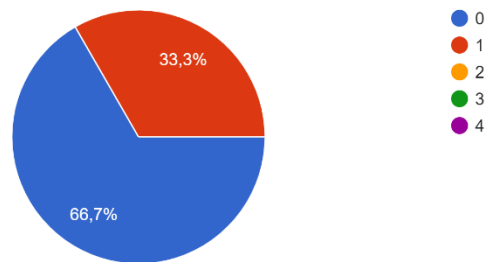


Figura 8. Pregunta 5 del MLQ de jefes de sección. Fuente: Elaboración propia



Pregunta 7: Mi jefe está ausente cuando se le necesita

Personal de tropa acerca de su jefe de pelotón:

7. Está ausente cuando se le necesita
56 respuestas

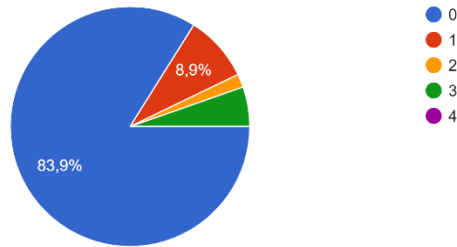
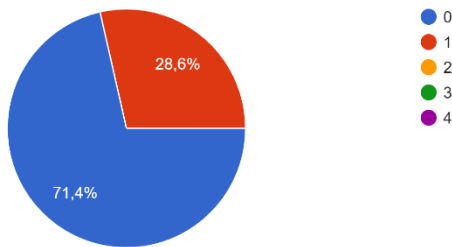


Figura 9. Pregunta 7 del MLQ de personal de tropa. Fuente: Elaboración propia

Jefes de pelotón acerca de su jefe de sección (izquierda) y de ellos mismos (derecha):

7. Está ausente cuando se le necesita
7 respuestas



52. Estoy ausente cuando se me necesita
7 respuestas

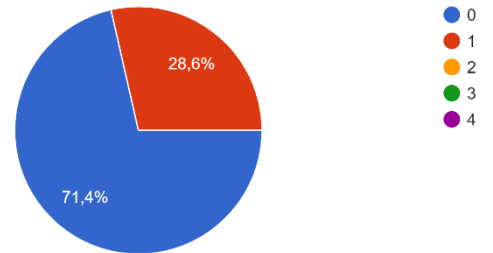


Figura 10. Pregunta 7 del MLQ de jefes de pelotón. Fuente: Elaboración propia

Jefes de sección acerca de ellos mismos:

7. Estoy ausente cuando se me necesita
3 respuestas

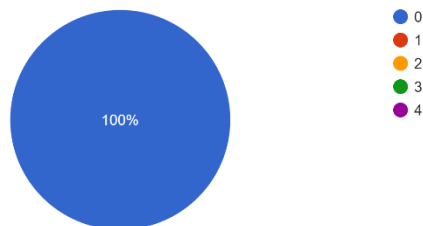


Figura 11. Pregunta 7 del MLQ de jefes de sección. Fuente: Elaboración propia



Podemos observar cómo esta pregunta (7), así como la anterior (5), dos de las más relacionadas con un comportamiento ejemplar (al estar dispuesto a involucrarse en algún tema importante y no estar ausente cuando se necesita; es decir, al estar siempre dispuesto a ayudar y aportar al cumplimiento de la misión) obtiene unos resultados muy satisfactorios y similares, tanto al nivel de jefes de pelotón como de sección.

Pregunta 10: Mi jefe me hace sentir orgulloso de trabajar con él

Personal de tropa acerca de su jefe de pelotón:

10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella
56 respuestas

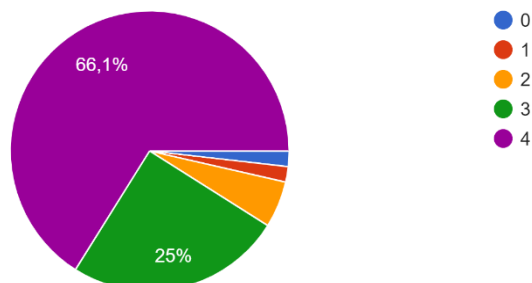
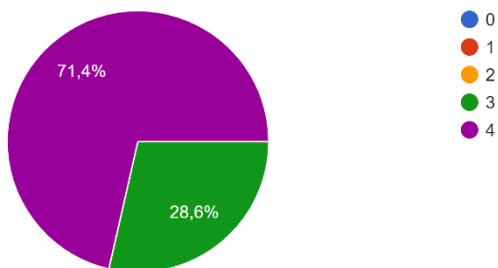


Figura 12. Pregunta 10 del MLQ de personal de tropa. Fuente: Elaboración propia

Jefes de pelotón acerca de su jefe de sección (izquierda) y de ellos mismos (derecha):

10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella
7 respuestas



55. Hago sentir orgullosos a mis subordinados de trabajar conmigo
7 respuestas

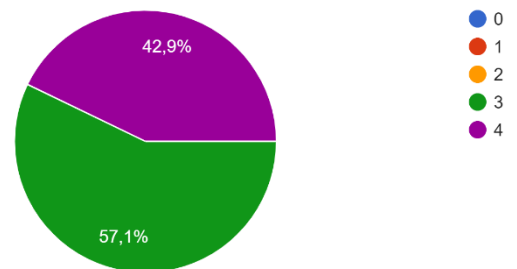


Figura 13. Pregunta 10 del MLQ de jefes de pelotón. Fuente: Elaboración propia



Jefes de sección acerca de ellos mismos:

10. Hago sentir orgullosos a mis subordinados de trabajar conmigo
3 respuestas

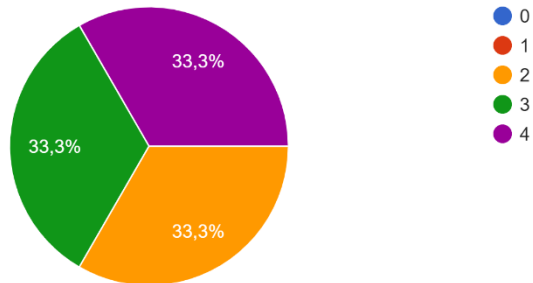


Figura 14. Pregunta 10 del MLQ de jefes de sección. Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es de remarcable importancia para su estudio en el trasfondo. Uno de los puntos más importantes para obtener el orgullo de tus subordinados es la ejemplaridad; sin ella, no se es capaz de obtenerlo. A pesar de que los mandos es algo que no buscan hacer sentir orgullosos a sus subordinados, en este caso, lo consiguen al obtener una mejor opinión de los subordinados que la que ellos pretendían emitir.

Pregunta 21: Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto

Personal de tropa acerca de su jefe de pelotón:

21. Actúa de forma que se gana mi respeto
55 respuestas

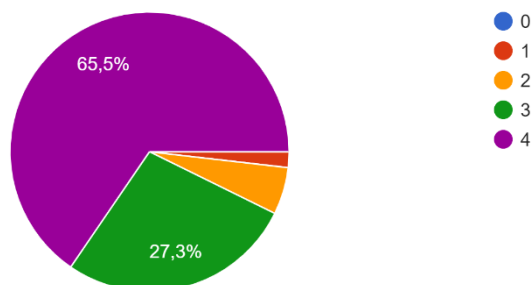
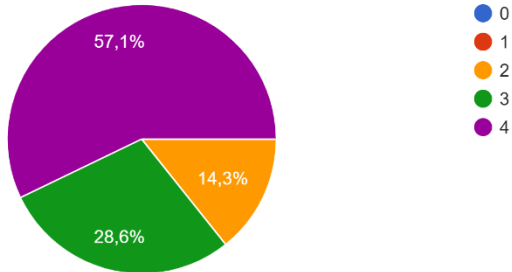


Figura 15. Pregunta 21 del MLQ de personal de tropa. Fuente: Elaboración propia



Jefes de pelotón acerca de su jefe de sección (izquierda) y de ellos mismos (derecha):

21. Actúa de forma que se gana mi respeto
7 respuestas



66. Actúo de forma que me gano el respeto de mis subordinados
7 respuestas

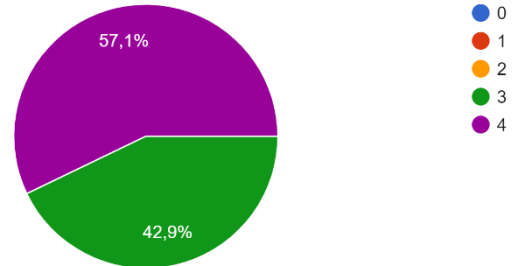


Figura 16. Pregunta 21 del MLQ de jefes de pelotón. Fuente: Elaboración propia

Jefes de sección acerca de ellos mismos:

21. Intento actuar de forma que me gano el respeto de mis subordinados
3 respuestas

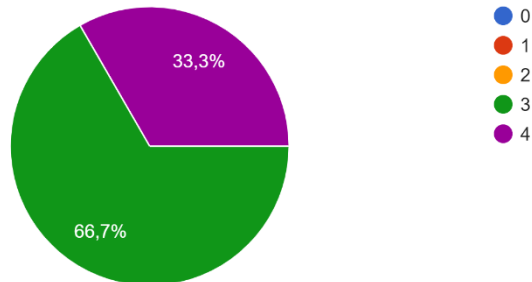


Figura 17. Pregunta 21 del MLQ de jefes de sección. Fuente: Elaboración propia

Al igual que sucede en la pregunta 10, los jefes se ganan el respeto de sus subordinados a través de un comportamiento ejemplar que se materializa a través de una mejor visión de los subordinados que de ellos mismos.



4.2. ESTUDIO DE FACTORES DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El MLQ nos permite estudiar el liderazgo de un jefe o mando militar y medir una serie de factores que a continuación se exponen (definidos en el apartado 1.3. Definición y características del liderazgo transformacional):

- Influencia idealizada – Conducta (preguntas 6, 14, 23, 34)

Los líderes con una alta influencia idealizada son admirados y ejemplo para sus seguidores. Es por ello, que la influencia idealizada es uno de los factores medibles con el MLQ más relacionados con la ejemplaridad que este mando debe tener hacia sus hombres.

Las preguntas con las que se mide este factor están relacionadas con hacer ver a los subordinados la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos, exponerles los valores y creencias importantes para nosotros, ser consciente de las consecuencias de lo que se ordena, así como darle la importancia y sentido colectivo a la misión a realizar.

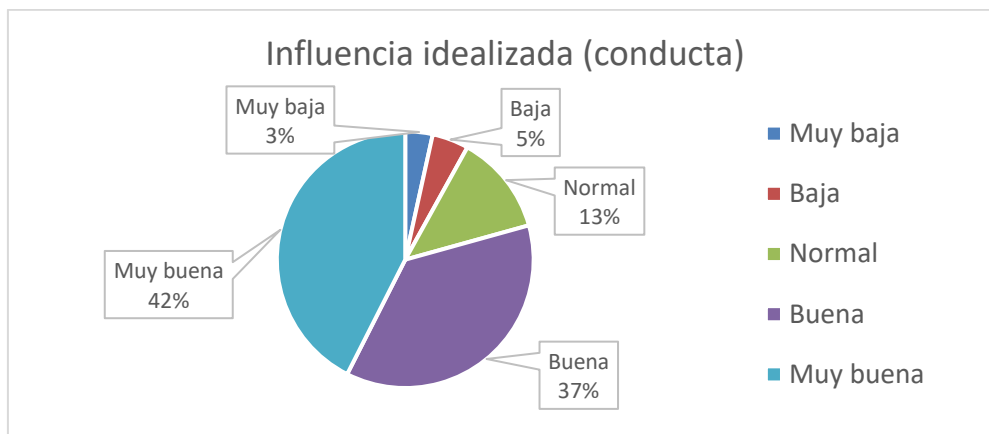


Figura 18. Influencia idealizada (conducta) de mandos de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 21, los mandos evaluados en el cuestionario pueden dar buena muestra de ello, pues tienen altos valores de influencia idealizada, con cerca del 80% calificada como buena o muy buena.

- Influencia idealizada - Atribución (preguntas 10, 18, 21, 25)

Al igual que en la influencia idealizada de conducta, los líderes con una alta influencia idealizada atribuida son buen ejemplo para sus seguidores y subordinados, e impulsarán su actitud para ser mejores. Esta influencia idealizada atribuida está representada por hechos como ir más allá del propio interés en beneficio del grupo, actuar de forma que se gane el respeto del grupo, exhibir poder y confianza y que los subordinados estén orgullosos de trabajar con este mando. Esta influencia idealizada, al igual que la anterior, está muy relacionada con la ejemplaridad.

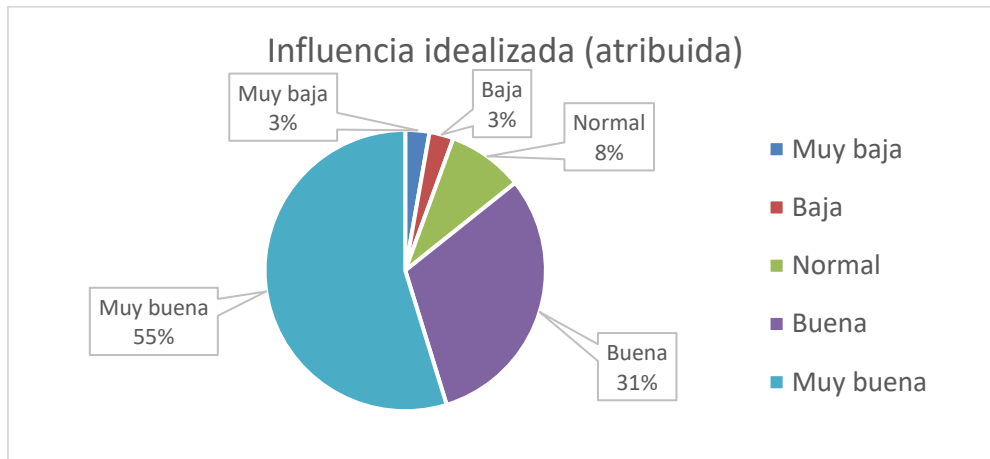


Figura 19. Influencia idealizada (atribuida) de mandos de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

De igual manera, observando la figura 22 se puede afirmar que la influencia idealizada atribuida sobre la muestra a estudiar es muy alta. En estos casos, estos mandos son buenos ejemplos para sus subordinados y estos se querrán ver reflejados en ellos.

- Motivación Inspiracional (preguntas 9, 13, 26, 36)

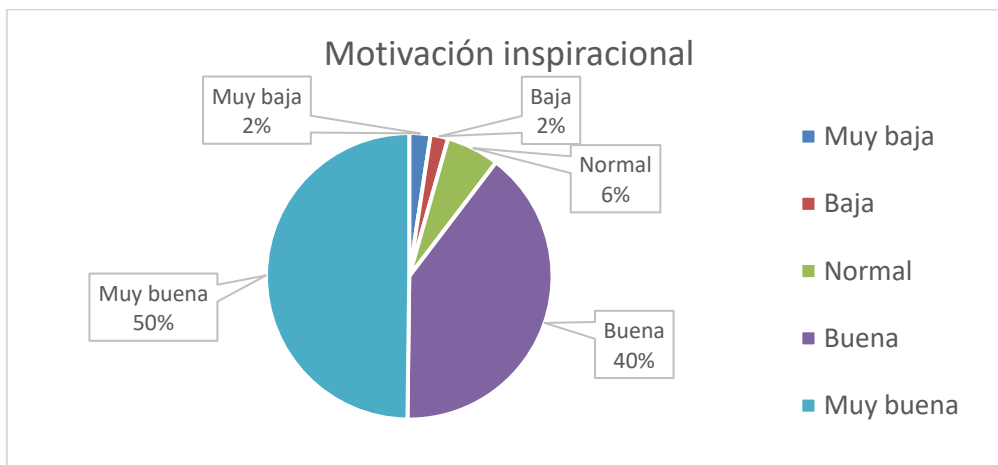


Figura 20. Motivación inspiracional de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia



- Estimulación intelectual (preguntas 2, 8, 30, 32)

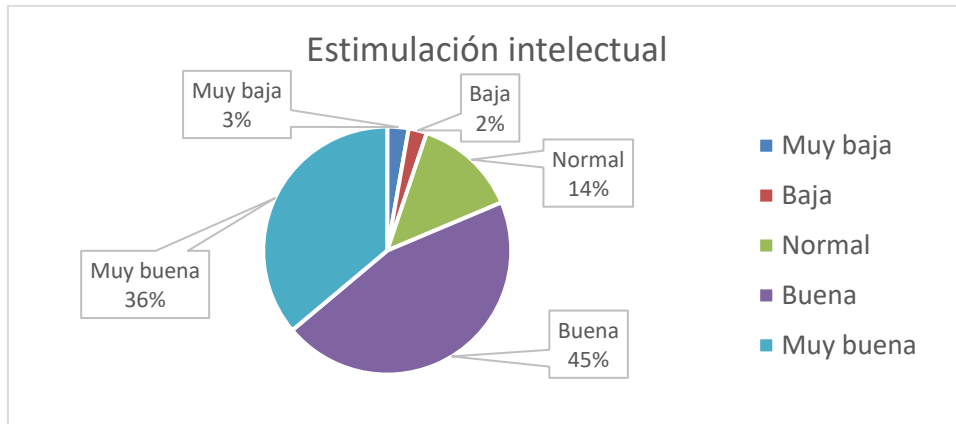


Figura 21. Estimulación intelectual de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Consideración individualizada (preguntas 15, 19, 29, 31)

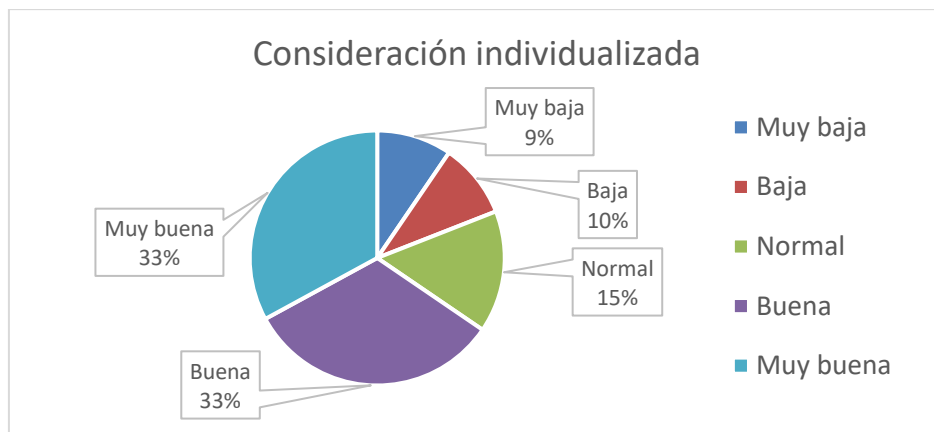


Figura 22. Consideración individualizada de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Recompensa contingente (preguntas 1, 11, 16, 35)

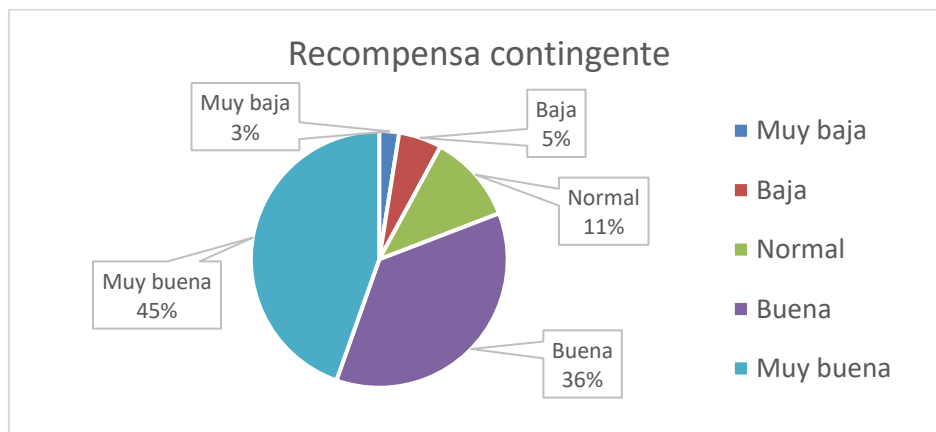


Figura 23. Recompensa contingente de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia



- Dirección por excepción (activa) (preguntas 4, 22, 24, 27)

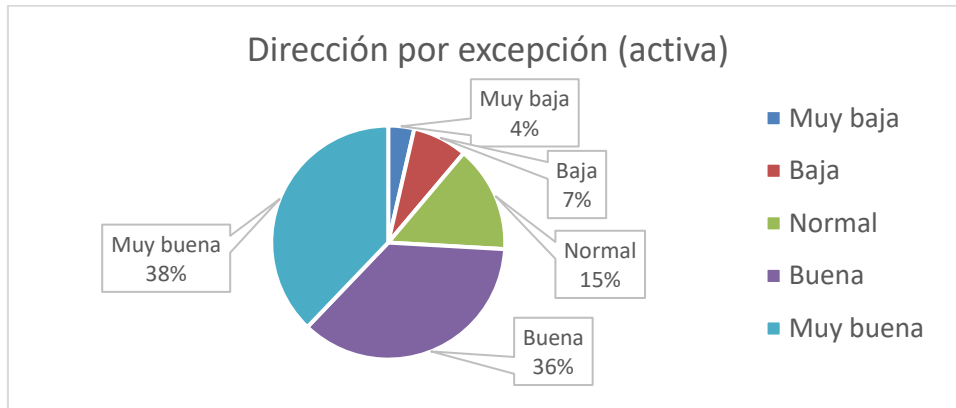


Figura 24. Dirección por excepción (activa) de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Dirección por excepción (pasiva) (preguntas 3, 12, 17, 20)

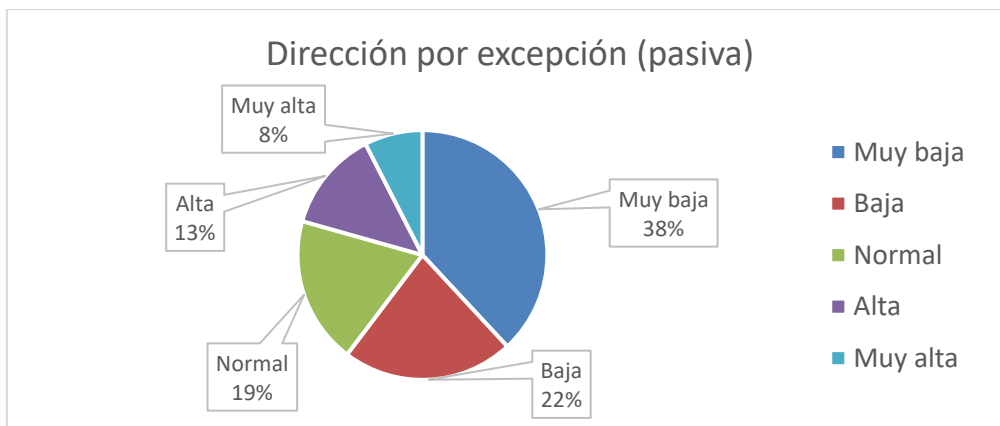


Figura 25. Dirección por excepción (pasiva) de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Laissez-Faire (preguntas 5, 7, 28, 33)

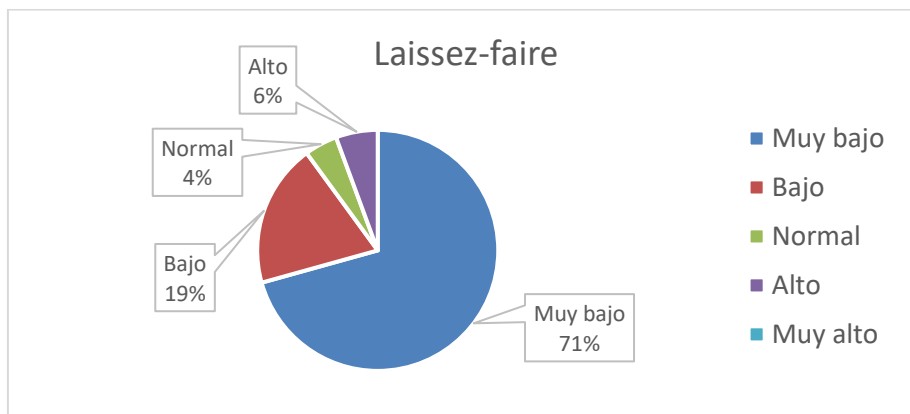


Figura 26. Laissez-faire de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia



- Eficacia (preguntas 37, 40, 43, 45)

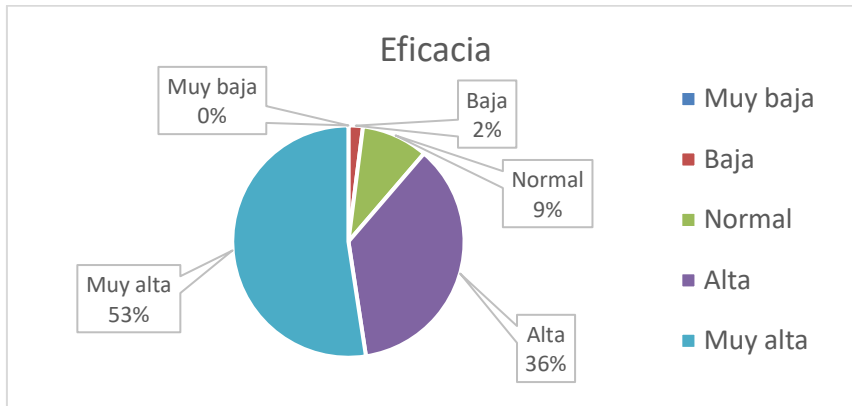


Figura 27. Eficacia de jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Satisfacción (preguntas 38, 41)

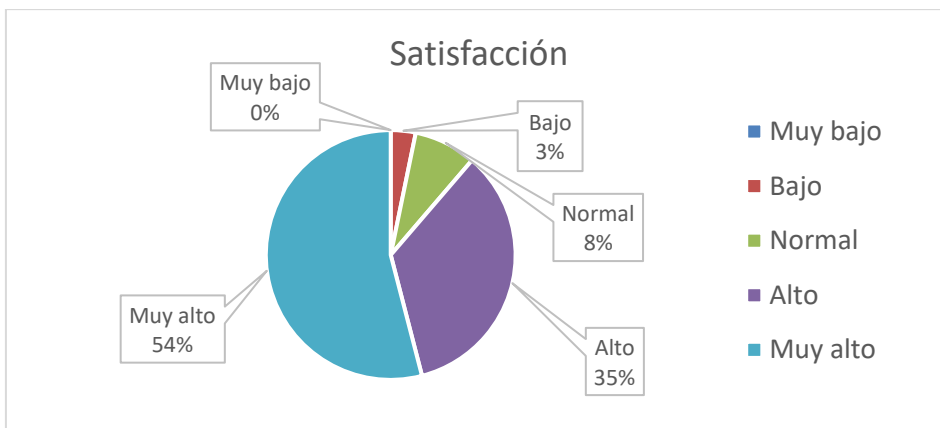


Figura 28. Satisfacción provocada por jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia

- Esfuerzo extra (preguntas 39, 42, 44)

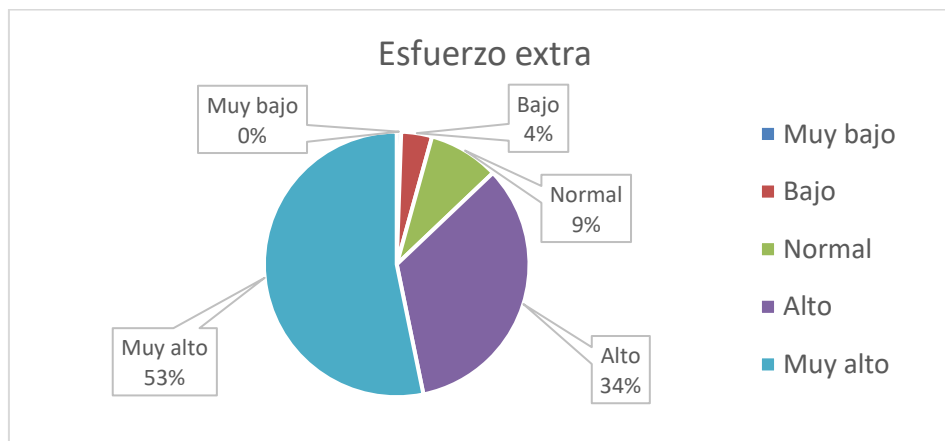


Figura 29. Esfuerzo extra provocado por jefes de pelotón y sección. Fuente: Elaboración propia



4.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE EJEMPLARIDAD

La ejemplaridad ha resultado clave en el desarrollo de un buen liderazgo militar. A continuación, se procede a analizar los resultados obtenidos en el formulario de ejemplaridad (ver Anexo B) en jefes de pelotón y de sección. En dicho cuestionario se manda valorar del 1 al 8 una serie de características de interés para todo militar (Tabla 1). La forma de obtener la puntuación será la suma de puntos de cada característica.

Rellenado por:	TROPA		JEFES PN	
Valorando a:	Jefes de PN	Jefes de Sc	Jefes de PN	Jefes de Sc
Ejemplaridad	387	383	52	51
Forma física	325	323	25	21
Habilidades técnicas	355	348	37	31
Habilidades tácticas	384	378	38	37
Justicia	355	371	43	46
Iniciativa	353	347	35	44
Lealtad	389	371	49	45
Capacidad oratoria y claridad de órdenes	327	355	25	26

Tabla 1. Resultado del cuestionario de ejemplaridad. Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario de ejemplaridad se llega a la conclusión de que esta característica es sino la



más, de las más importantes en un mando militar. El personal de tropa considera que la ejemplaridad es, de las propuestas, la cualidad más importante en un jefe de sección (383 puntos) y la segunda más importante en un jefe de pelotón (387 puntos), siguiendo muy de cerca a la lealtad (389 puntos). También cabe destacar la importancia que este personal le da a las habilidades tácticas, como son el tiro, topografía y táctica, tanto en un jefe de sección como de pelotón. Por su parte, para los jefes de pelotón, tanto en su función (52 puntos) como en la de jefe de sección (51 puntos), la ejemplaridad es la cualidad más importante.

Todas las características implicadas en el estudio se consideran de vital importancia para todo militar y aún así la ejemplaridad, junto con alguna otra característica como la lealtad o las habilidades tácticas, han conseguido destacar considerablemente sobre el resto.

Para profundizar en la importancia de esta característica se ha preguntado si la ejemplaridad era la virtud más importante en un jefe de pelotón y en un jefe de sección, diferenciando al personal de tropa, jefes de pelotón y de sección. Los resultados se muestran a continuación (Tabla 2 y Tabla 3):

¿ES LA EJEMPLARIDAD LA CUALIDAD MÁS IMPORTANTE?						
Preguntando a:	TROPA		JEFES DE PELOTÓN		JEFES DE SECCIÓN	
Sobre:	Jefes de Pelotón	Jefes de Sección	Jefes de Pelotón	Jefes de Sección	Jefes de Pelotón	Jefes de Sección
Resultado: (%)	73,2%	78,6%	100%	71,4%	66,7%	100%

Tabla 2. Comparativa de la ejemplaridad como cualidad más importante. Fuente: Elaboración propia

EJEMPLARIDAD COMO CUALIDAD MÁS IMPORTANTE		
MEDIA	JEFES DE PELOTÓN	JEFES DE SECCIÓN
RESULTADO (%)	75,74%	78,81%

Tabla 3. Media de la ejemplaridad como cualidad más importante. Fuente: Elaboración propia

Con estos resultados se puede determinar que la ejemplaridad es vital para todo mando militar de pequeña unidad, planteándose en la mayoría de casos como la virtud más importante que debe mostrar todo jefe de pelotón y sección.



4.4. EJEMPLOS DE LA DEFINICIÓN DE EJEMPLARIDAD

En el cuestionario sobre la ejemplaridad se pidió al grupo una breve definición sobre lo que ellos consideraban ejemplaridad en un mando. A continuación se plasman alguna de estas reflexiones que la muestra del estudio consideró que caracterizaba a un mando ejemplar:

- “La ejemplaridad en un jefe es algo necesario en casi cualquier trabajo, pero más todavía en el que desempeñamos nosotros. Si nuestros jefes tienen un comportamiento "ideal" y buscan la excelencia en cada cosa que hacen, eso de alguna forma se verá reflejada en nosotros, los soldados, la "base de la pirámide". Por una parte, nos va a invitar a la tropa a seguir esos pasos y buscar la misma actitud para llevar nuestro trabajo adelante. Por otra parte, ver en nuestro mando esa predisposición de hacer las cosas lo mejor posible, y de buscar realizar un trabajo impecable, van a fomentar en nosotros la admiración, y ayudará, de esta manera, a que nuestra visión hacia él sea mejor, y más que un jefe, lo veamos como un líder (que considero algo de vital importancia).”
- “Es la característica que hace a un subordinado sentir que debe esforzarse tanto o más que su jefe en todos los ámbitos”
- “Comprender valores como lealtad, disciplina, habilidades técnicas y tácticas, empatía y ser capaz de transmitirlos a los subordinados.”
- “La ejemplaridad es la forma más clara, visual y con mayor facilidad de asimilación de mostrar como se ha de proceder. La ejemplaridad empieza con la imagen propia (como pueden ser los valores y la policía) y pasa por una amplia gama de aspectos, como puede ser la preocupación por la preparación táctica, técnica y física), convirtiéndose de este modo en un modelo a imitar.”
- “La ejemplaridad engloba todas las cualidades antes mencionadas (forma física, habilidades técnicas, habilidades tácticas, justicia, iniciativa, lealtad, capacidad oratoria y claridad de órdenes), de forma que siendo ejemplo para los subordinados, el resto de características se cumplen en mayor o menor medida. Para ello, la formación moral del mando es fundamental, siendo el estímulo para la mejora constante del resto de cualidades del mismo.
- “El ejemplo más significativo es cualquier situación en la que, por propia iniciativa, y conociendo las dificultades, sean nuestros valores y consciencia el motor que no haga superarla, estimulando a nuestros subordinados a ser mejores militares en todas sus facetas”.
- “La ejemplaridad es la mejor forma de reforzar las órdenes que se dan y lo que se quiere de cada individuo. Esa manera de ser y actuar se contagia así en todos los subordinados.”

Observando estas reflexiones de personal militar, tanto cuadros de mando como personal de tropa, la ejemplaridad es una cualidad básica, ya en cualquier puesto de la profesión militar que se ocupe, pero aún más destacable en el mando de pequeñas unidades. Una de las características más importantes de la ejemplaridad es que impulsa a los subordinados a superarse, a verse reflejado en ese mando ejemplar e intentar imitarle y superarle.



5. CONCLUSIONES

La propia RAE identifica “ejemplo” en su segunda acepción como “acción o conducta que puede inclinar a otros que la imiten”. En el presente trabajo se ha llevado a cabo un estudio más profundo sobre la ejemplaridad en el mando de pequeñas unidades militares tipo pelotón y sección.

Para el desarrollo de la investigación se ha partido de la hipótesis inicial de que la ejemplaridad es la más, o al menos, de las más importantes características en un mando militar de una pequeña unidad.

La ejemplaridad ha mostrado jugar un papel crucial en la profesión militar. Tanto es el caso, que se ha comparado este factor con otros de vital importancia para la carrera de las armas, como habilidades físico/técnico/tácticas o virtudes como la lealtad, justicia e iniciativa. A pesar de que todos ellos han sido considerados como cualidades básicas en todo militar, la ejemplaridad del mando se ha constatado como como la cualidad más importante en un jefe de sección y de pelotón en más del 75% de los encuestados, de manera que la hipótesis inicial queda perfectamente probada.

Con la vista puesta en los datos, se puede afirmar que la ejemplaridad, junto con la lealtad, son las cualidades más necesarias en estos mandos de pequeñas unidades sin, por supuesto, despreciar el resto de cualidades, pues no se puede contemplar un mando militar ejemplar sin un destacable conocimiento y comportamiento en el resto de cualidades tratadas. Un mando ejemplar también va a englobar el resto de características de un buen militar; es decir, no se contempla un mando ejemplar sin características como la lealtad, la justicia o una preocupación y constante actualización de habilidades técnico-tácticas. Por este motivo, es razonable la superioridad del resultado frente a estas otras características.

Se analizaron las reflexiones del término “ejemplaridad” que la muestra del estudio definió. Los principales puntos en común que se obtuvieron fueron que aquel jefe que tiene un comportamiento ejemplar, buscando la excelencia e impulsando a sus subordinados a obrar bien va a ser capaz de lograr un efecto multiplicador en sus subordinados, que van a tratar de imitarle, buscando ser mejores, parecerse a ese mando ejemplar y contagiando ese espíritu de trabajo y buen hacer.

De igual manera, a través del MLQ, se han determinado los factores estudiados por este cuestionario en los jefes de pelotón y sección encuestados. A pesar de que todos los factores de este cuestionario, como pueden ser la estimulación intelectual de los subordinados, una consideración individualizada, la satisfacción con la que trabajen, el esfuerzo extra que un jefe pueda provocar en sus subordinados o un bajo nivel de *laissez-faire*, son importantes para ejercer un correcto liderazgo, dentro de este trabajo cabe especial importancia la influencia idealizada, tanto aquella atribuida como la debido a conducta.

De acuerdo a los datos recogidos en referencia a la influencia idealizada en el MLQ, la muestra de estudio ha revelado unos resultados altamente satisfactorios, con unos valores de una alta influencia idealizada cercanos al 80%. Esto implica que los mandos evaluados en el cuestionario suponen un muy buen ejemplo para sus subordinados. Es de esperar y así se ha comprobado con el resto de cuestionarios, que los subordinados están orgullosos de trabajar con sus mandos y estos mantienen un estilo de liderazgo muy satisfactorio.

Como conclusión de este estudio, podemos afirmar que se han obtenido unos resultados en materia de liderazgo y ejemplaridad realmente satisfactorios y se debe seguir trabajando en la línea actual. Los mandos deben seguir formándose en materia de liderazgo, empatía y



preocupación por los subordinados. Seguir siendo un ejemplo para ellos va a resultar crucial para el buen ejercicio de la profesión militar; se debe seguir apoyando a los subordinados, especialmente en los bajos escalones de mando relativos a este estudio, donde como se ha comprobado resulta crucial la imagen de un mando ejemplar.



6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcañiz, M., (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. Documento Opinión - Instituto Español de Estudios Estratégicos, Issue 54.
- Artículo 6. *Ley Orgánica 9/2011. Derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas*, (2011).
- Bass, B., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Blake, R., Mouton, J., Louis, B. & Larry, G., (1964). *Breakthrough in organization development*. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. & Haga, W., (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process*. Organizational behavior and human performance, 13(1)(46-78).
- Fiedler, F., (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill Series In Management.
- García-Guiu, C., (2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Documento Opinión - Instituto Español de Estudios Estratégicos, Issue 58.
- García-Guiu, C., (2020). *LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN DOCUMENTAL SISTEMÁTICA*. Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud, Issue 26, pp. 137-149.
- García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F. & Moriano, J. A., (2016). *Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), pp. 145-152.
- García-Guiu, C. & Pastor, A., (2022). *Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España*. Documento Marco - Instituto Español de Estudios Estratégicos, Issue 2.
- García, M., (2015). *Estudio comparativo entre el liderazgo de los oficiales y el de los suboficiales en unidades de combate*. Trabajo de Fin de Grado. Universidad de Zaragoza.
- Hamad, H., (2015). *Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?*. International Journal on Leadership , Volumen 3.
- Hersey, P. & Blanchard, K., (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training & Development Journal.
- Hollander, E. & James, J., (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. Psychological bulletin, 71(5)(387).
- Hollander, E. & James, J., (1970). *Studies in leader legitimacy, influence, and innovation*. Advances in experimental social psychology. pp. Vol. 5 pp. 33-69.
- House, R., (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *The leadership quarterly*, 7(3)(323-352).



Instituto Español de Estudios Estratégicos, Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional, (2019). *Documento de Trabajo 05/2019 - Cómo preparar el liderazgo militar futuro*.

Lewin, K., Lippit, R. & White, R., (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. The Journal of Social Psychology, Volumen 10.

Luthans, F. & Avolio, B., (2003). *Authentic leadership development*. Positive organizational scholarship, Issue 241, 258.

Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC), (2018). *Publicación de Referencia 00. Liderazgo Militar*.

Mando de Adiestramiento y Doctrina, (2019). *Concepto Derivado-01/19 - LIDERAZGO 2035 EN EL ET: Un concepto de liderazgo para el entorno operativo terrestre futuro*. Granada.

Molero, F., (2011). *Liderazgo transformacional y carismático*. Liderazgo: hecho y ficción. España: Alianza, p. 304.

Molero, F. & Moriano, J. A., (2017). *El liderazgo en los grupos*, Madrid.

Nader, M. & Castro, A., (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass*. Universitas Psychologica, 6(3)(689-698).

Real Academia Española, (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. 23ª Edición ed. Madrid: s.n.

Stogdill, R., (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.. *The Journal of psychology*, 25(1)(35-71).

Utrero, N., Callado, F. J. & Monsterrat, A., (2019). *Liderazgo en el nuevo sistema de educación del Ejército de Tierra de España*. Revista de Educación, Issue 385, pp. 119-144.

Vroom, V. & Yetton, P., (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Pre, Volumen 110.



ANEXOS

ANEXO A. Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

ANEXO B. Cuestionario sobre la ejemplaridad

ANEXO C. Resultados del MLQ de personal de tropa

ANEXO D. Resultados del MLQ de jefes de pelotón

ANEXO E. Resultados del MLQ de jefes de sección

ANEXO F. Resultados del cuestionario de ejemplaridad de personal de tropa

ANEXO G. Resultados del cuestionario de ejemplaridad de jefes de pelotón

ANEXO H. Resultados del cuestionario de ejemplaridad de jefes de sección



Anexo A

Cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

MI SUPERVISOR O JEFE DE DEPARTAMENTO:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones
con respecto a la norma esperada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Está ausente cuando se le necesita | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Habla del futuro con optimismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos
determinados objetivos de rendimiento | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Actúa de forma que se gana mi respeto | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |



22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos .	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3	4
24. Lleva un registro de todos los fallos	0	1	2	3	4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo	0	1	2	3	4
26. Presenta una convincente visión del futuro	0	1	2	3	4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas	0	1	2	3	4
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	0	1	2	3	4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades.....	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	0	1	2	3	4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo	0	1	2	3	4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba	0	1	2	3	4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior	0	1	2	3	4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	0	1	2	3	4
42. Potencia mi deseo de tener éxito	0	1	2	3	4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	0	1	2	3	4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más	0	1	2	3	4
45. El grupo que dirige es eficaz	0	1	2	3	4



ANEXO B

Cuestionario sobre la ejemplaridad

Valore del 1 al 8 las siguientes cualidades en un jefe de pelotón:

Ejemplaridad.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Forma física.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Habilidades técnicas.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Habilidades tácticas.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Justicia.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Lealtad.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Iniciativa.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidad oratoria y claridad de órdenes.....	1	2	3	4	5	6	7	8

Valore del 1 al 8 las siguientes cualidades en un jefe de sección:

Ejemplaridad.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Forma física.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Habilidades técnicas.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Habilidades tácticas.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Justicia.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Lealtad.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Iniciativa.....	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidad oratoria y claridad de órdenes.....	1	2	3	4	5	6	7	8



En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de pelotón? Si la respuesta es que NO, marque la opción otra y escriba cuál considera que es (no tiene porqué estar incluida dicha cualidad en las preguntas anteriores)

- Si
- Otra: _____

En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de sección? Si la respuesta es que NO, marque la opción otra y escriba cuál considera que es (no tiene porqué estar incluida dicha cualidad en las preguntas anteriores)

- Si
- Otra: _____

Defina en unas líneas qué considera que es la ejemplaridad en un jefe de pelotón y sección y cómo estos mandos pueden ser ejemplares (incluya algún ejemplo):

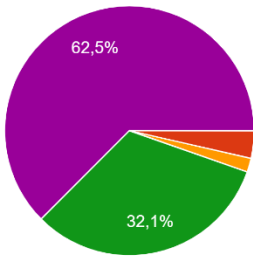


ANEXO C

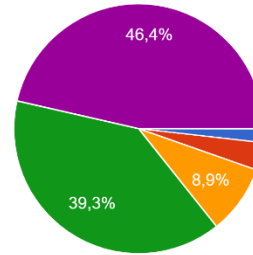
Resultados del MLQ de personal de tropa

MI JEFE DE PELOTÓN:

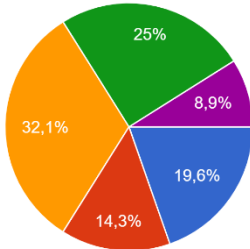
1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos
56 respuestas



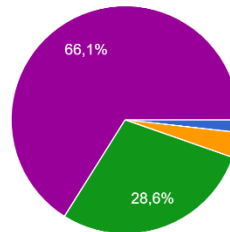
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados
56 respuestas



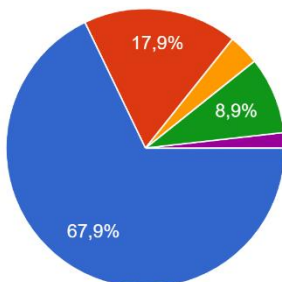
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan
56 respuestas



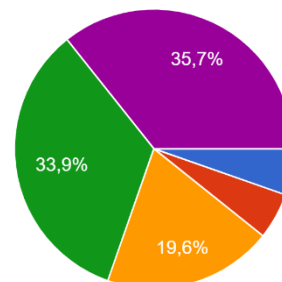
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada
56 respuestas



5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante
56 respuestas



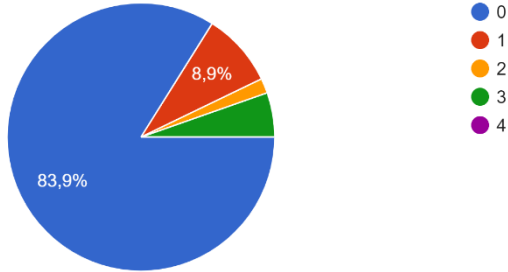
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella
56 respuestas





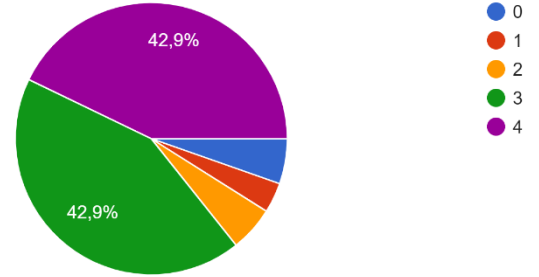
7. Está ausente cuando se le necesita

56 respuestas



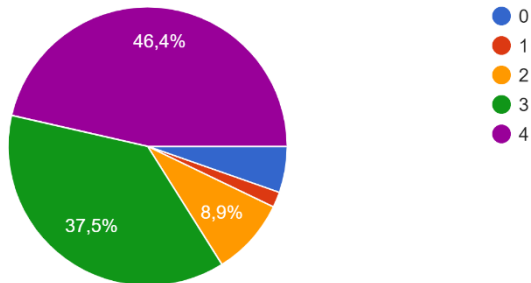
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas

56 respuestas



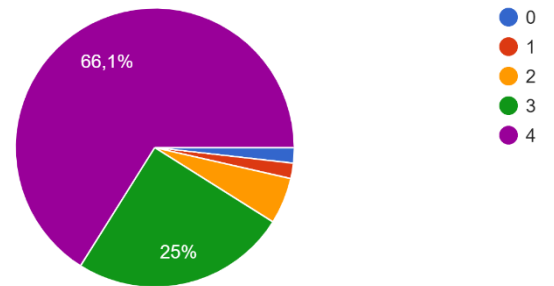
9. Habla del futuro con optimismo

56 respuestas



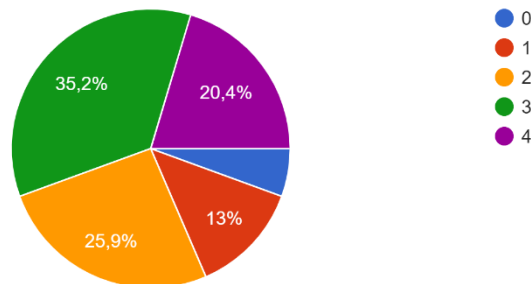
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella

56 respuestas



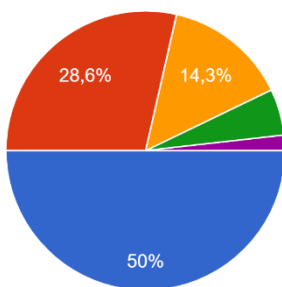
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento

54 respuestas



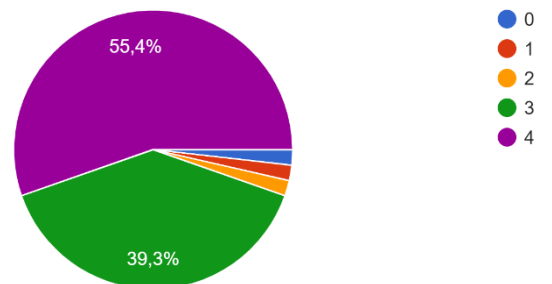
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar

56 respuestas



13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse

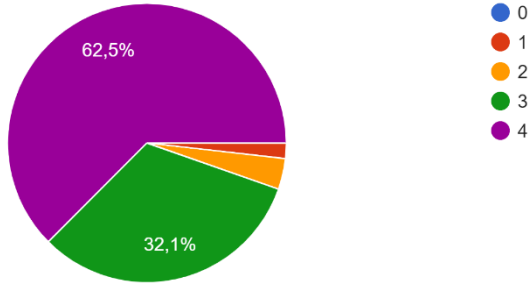
56 respuestas





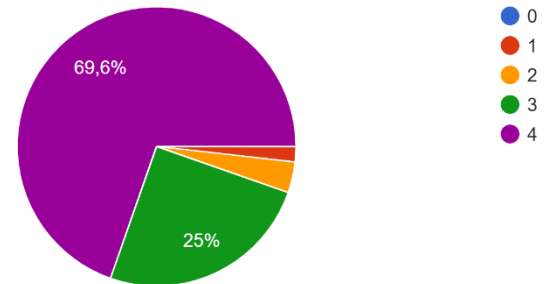
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos

56 respuestas



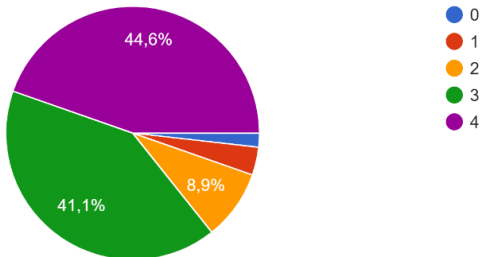
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación

56 respuestas



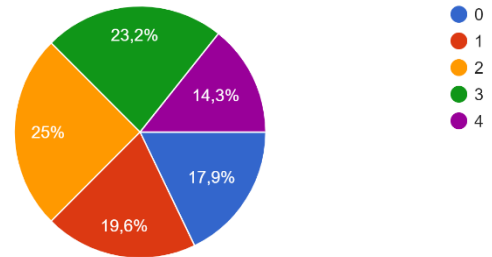
16. Dejar claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos

56 respuestas



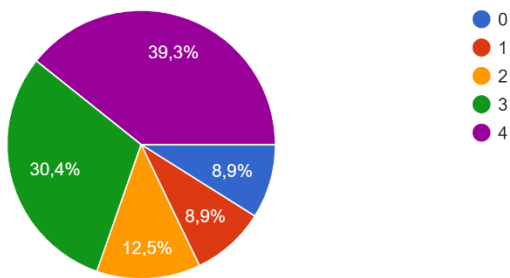
17. Demostrar que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"

56 respuestas



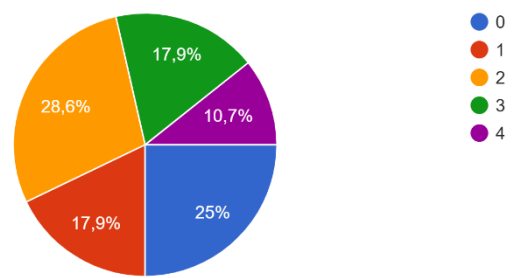
18. Ir más allá de su propio interés en beneficio del grupo

56 respuestas



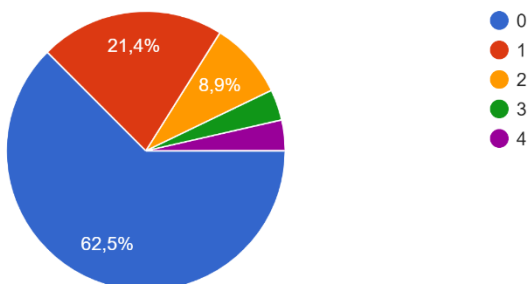
19. Tratar más como persona individual que como miembro de un grupo

56 respuestas



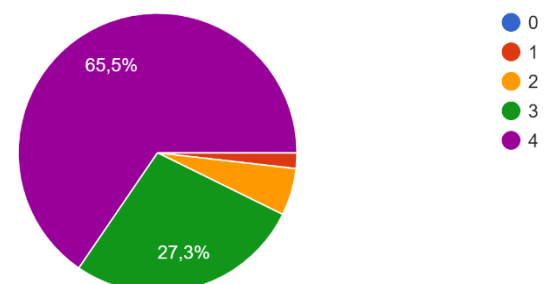
20. Dejar que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar

56 respuestas



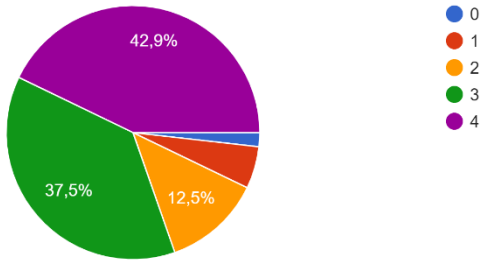
21. Actuar de forma que se gana mi respeto

55 respuestas

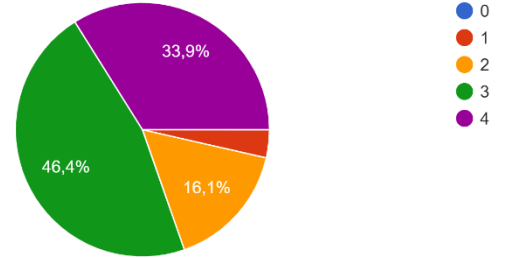




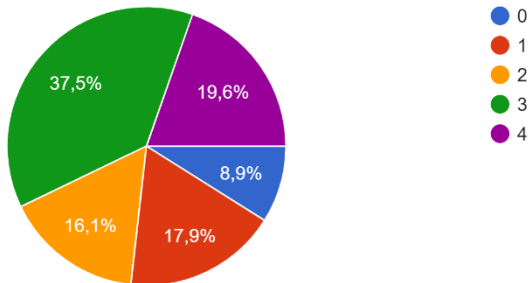
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos
56 respuestas



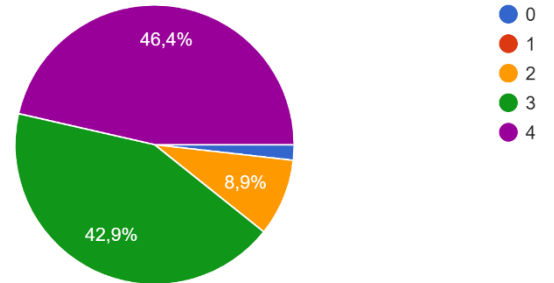
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones
56 respuestas



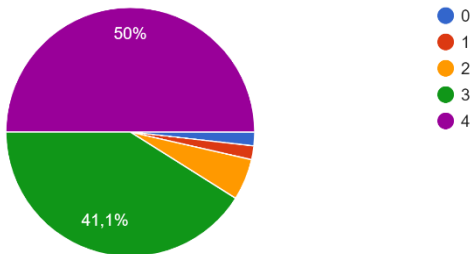
24. Lleva un registro de todos los fallos
56 respuestas



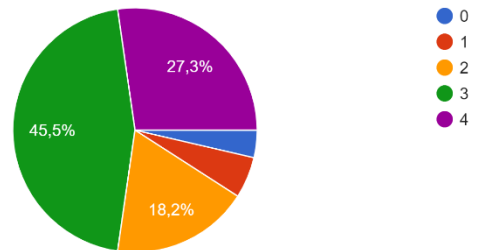
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo
56 respuestas



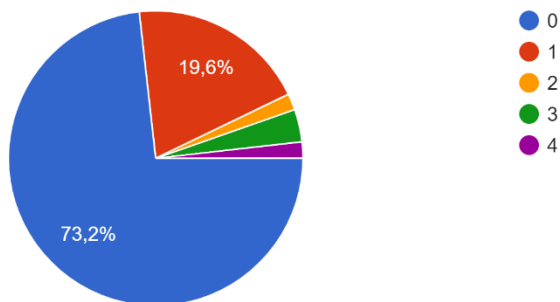
26. Presenta una convincente visión del futuro
56 respuestas



27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido
55 respuestas

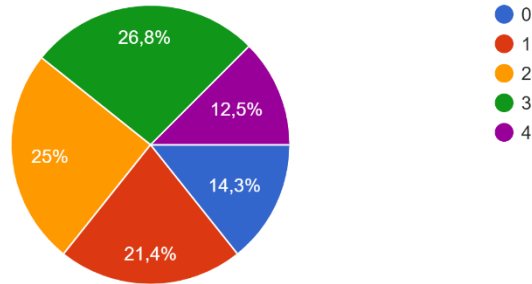


28. Evita tomar decisiones
56 respuestas

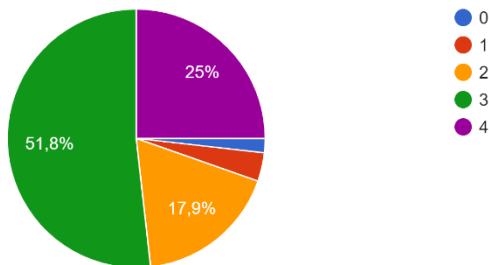




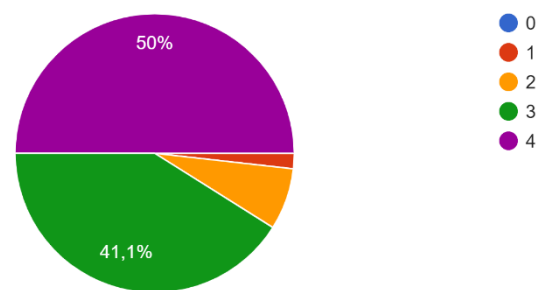
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas
56 respuestas



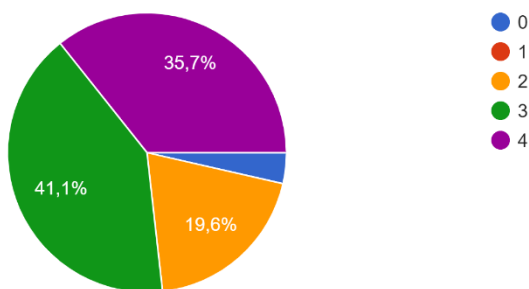
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes
56 respuestas



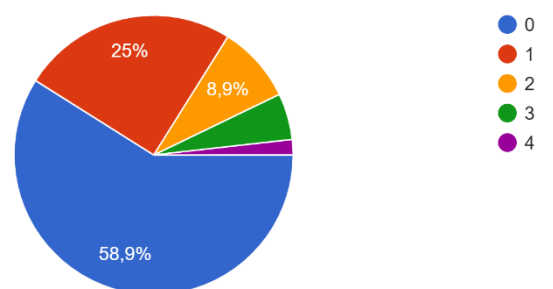
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades
56 respuestas



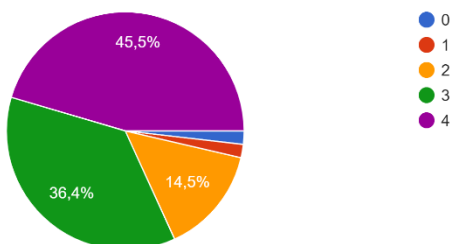
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado
56 respuestas



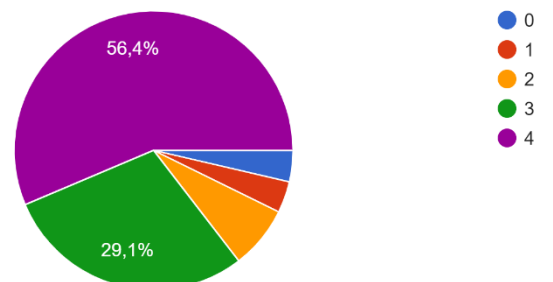
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes
56 respuestas



34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar
55 respuestas



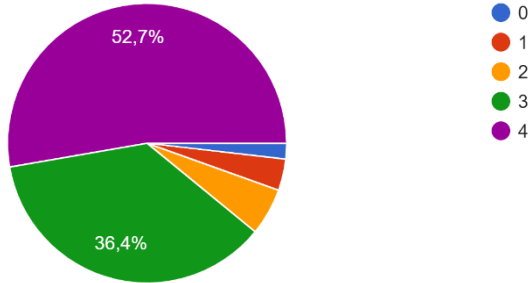
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas
55 respuestas





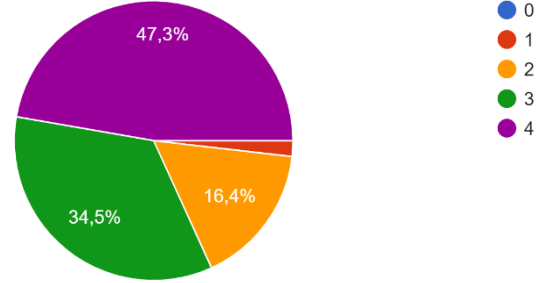
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos

55 respuestas



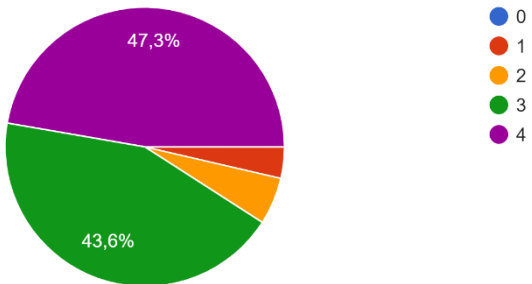
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo

55 respuestas



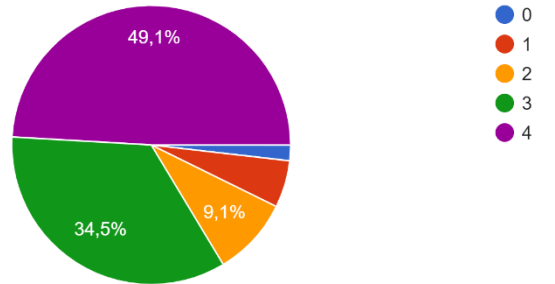
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios

55 respuestas



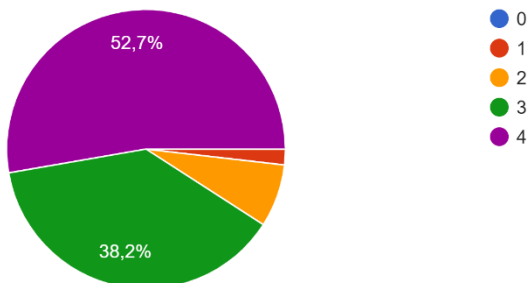
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba

55 respuestas



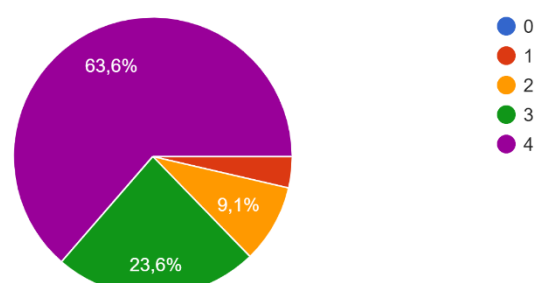
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior

55 respuestas



41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria

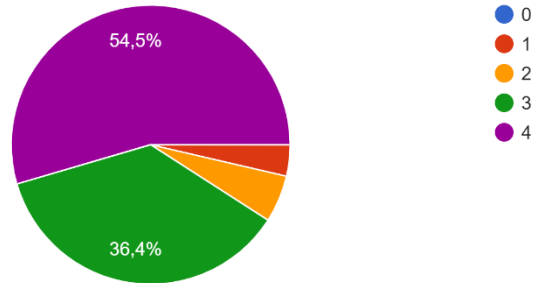
55 respuestas





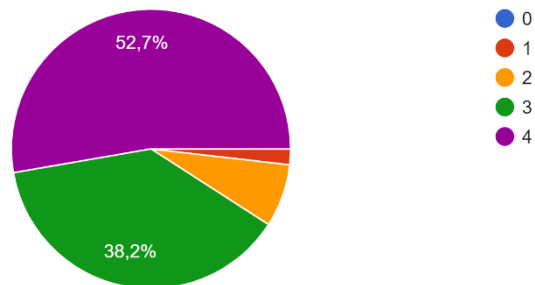
42. Potencia mi deseo de tener éxito

55 respuestas



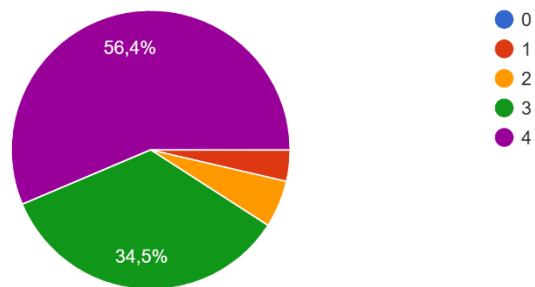
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización

55 respuestas



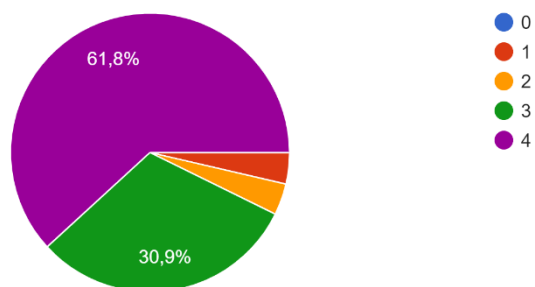
44. Incrementa mi deseo de trabajar más

55 respuestas



45. El grupo que dirige es eficaz

55 respuestas





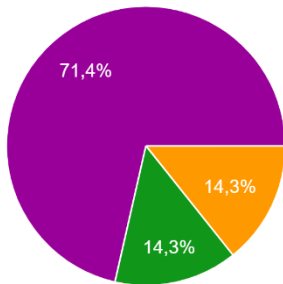
ANEXO D

Resultados del MLQ de jefes de pelotón

MI JEFE DE SECCIÓN:

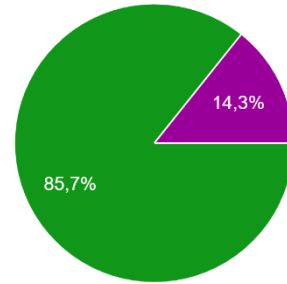
1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos

7 respuestas



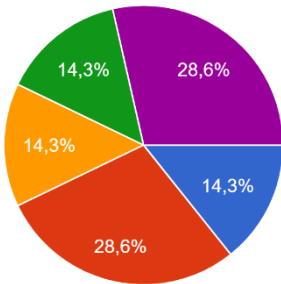
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados

7 respuestas



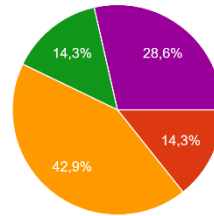
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan

7 respuestas



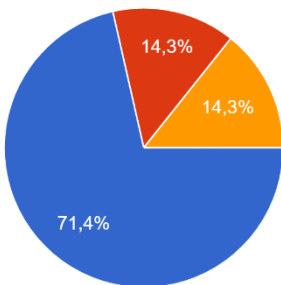
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada

7 respuestas



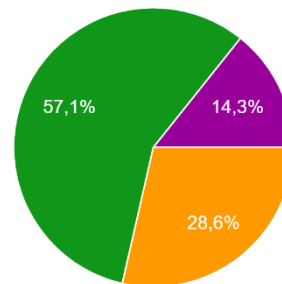
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante

7 respuestas



6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella

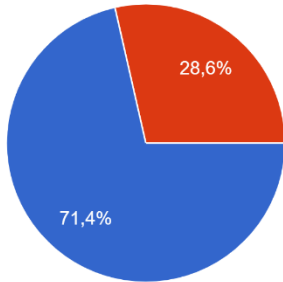
7 respuestas





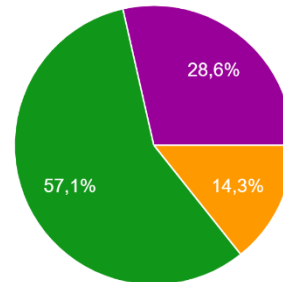
7. Está ausente cuando se le necesita

7 respuestas



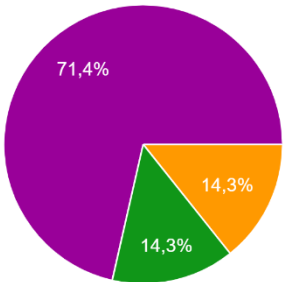
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas

7 respuestas



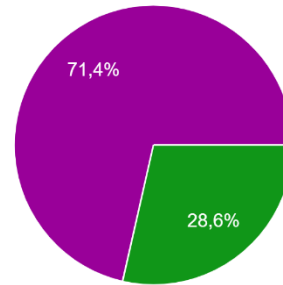
9. Habla del futuro con optimismo

7 respuestas



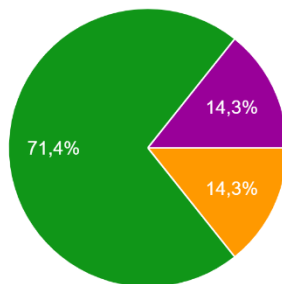
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella

7 respuestas



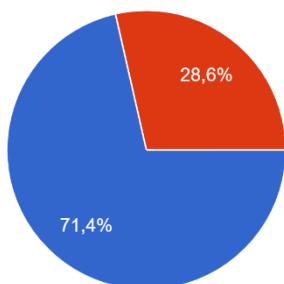
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento

7 respuestas



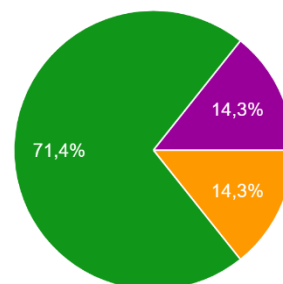
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar

7 respuestas



13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse

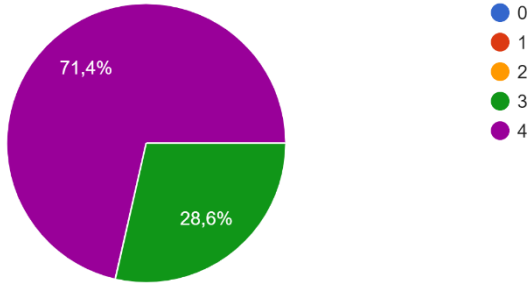
7 respuestas





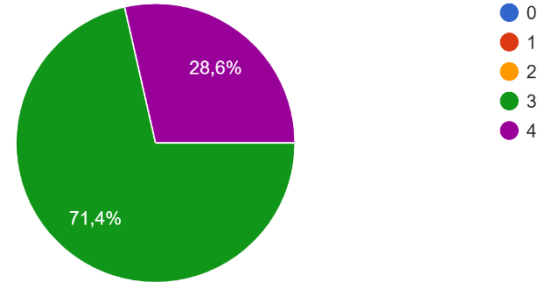
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos

7 respuestas



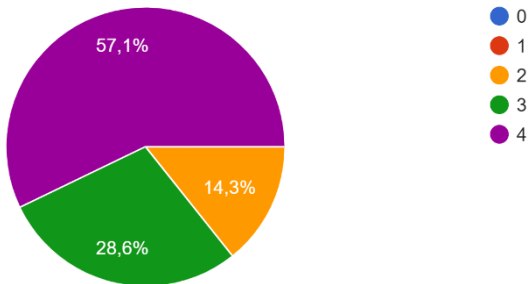
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación

7 respuestas



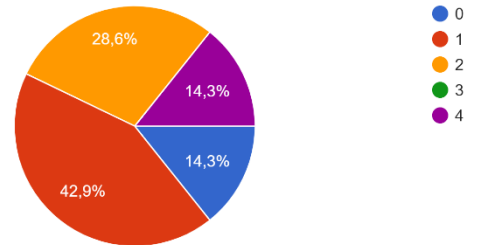
16. Dejar claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos

7 respuestas



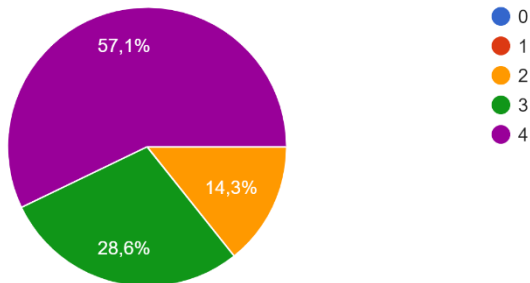
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"

7 respuestas



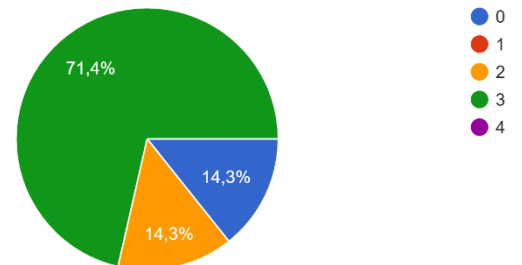
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo

7 respuestas



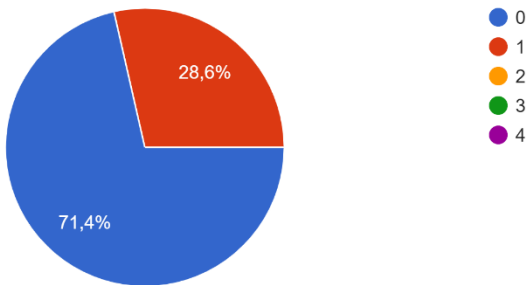
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo

7 respuestas



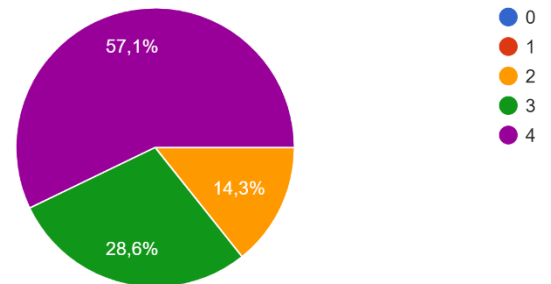
20. Dejar que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar

7 respuestas



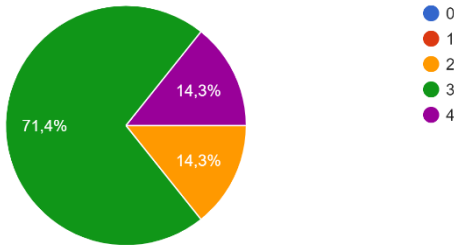
21. Actúa de forma que se gana mi respeto

7 respuestas

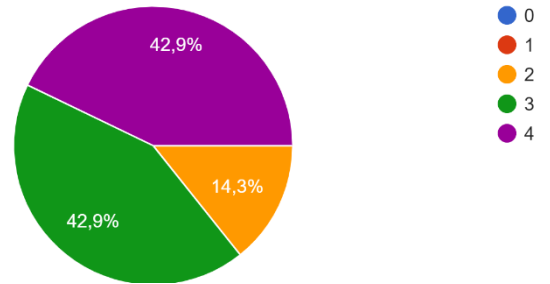




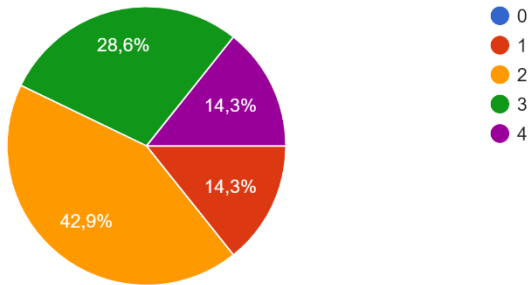
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos
7 respuestas



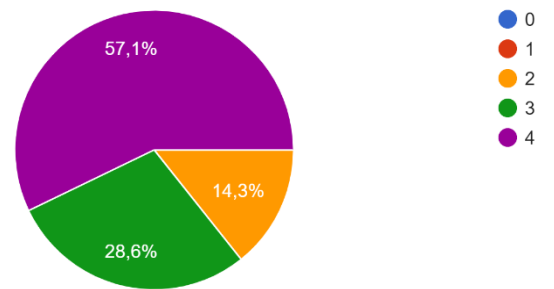
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones
7 respuestas



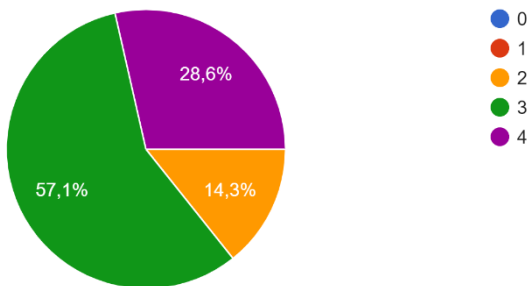
24. Lleva un registro de todos los fallos
7 respuestas



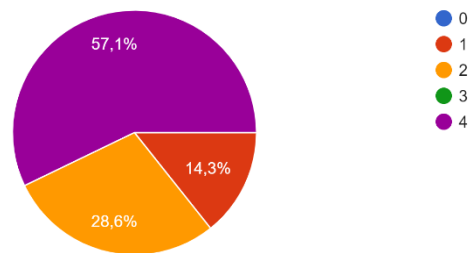
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo
7 respuestas



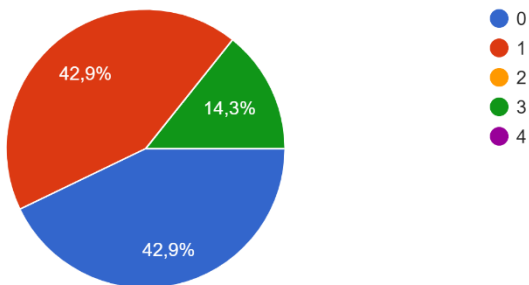
26. Presenta una convincente visión del futuro
7 respuestas



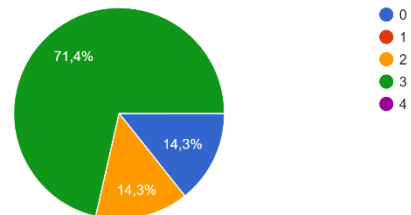
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido
7 respuestas



28. Evita tomar decisiones
7 respuestas

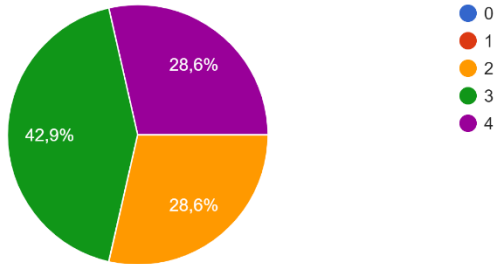


29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas
7 respuestas

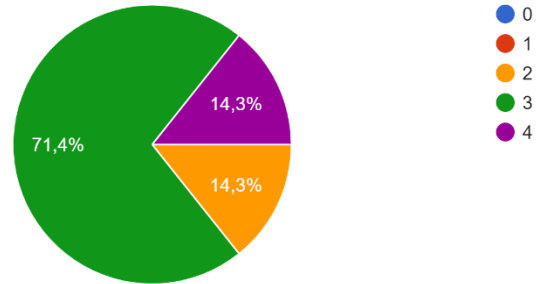




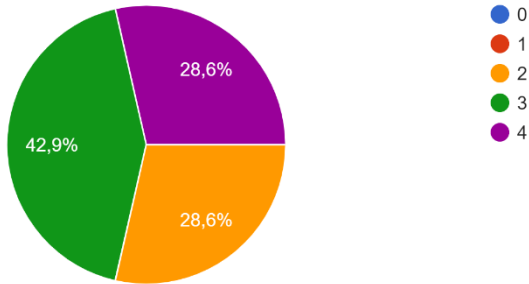
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes
7 respuestas



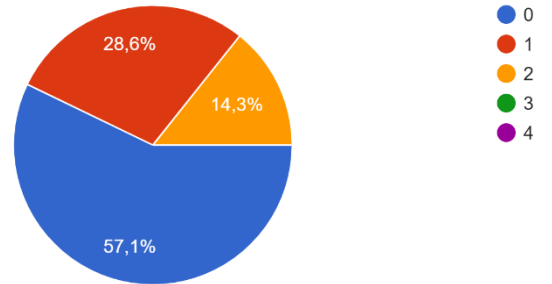
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades
7 respuestas



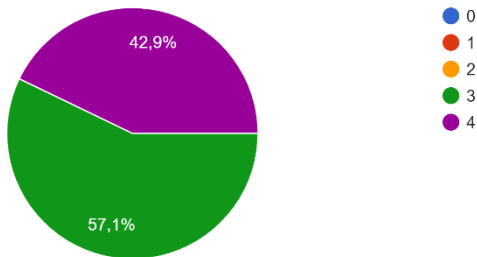
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado
7 respuestas



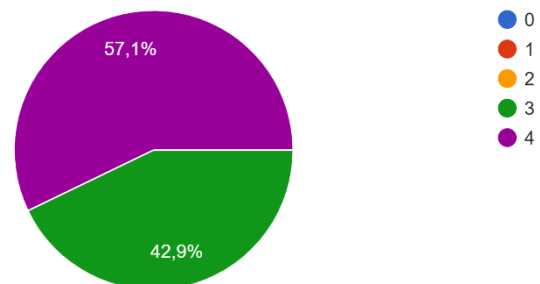
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes
7 respuestas



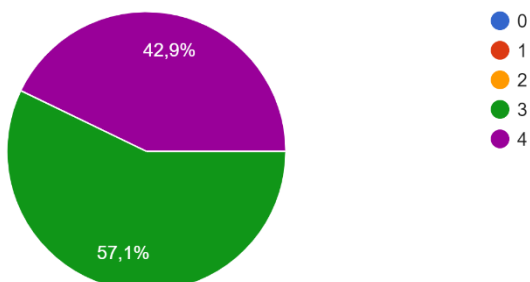
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar
7 respuestas



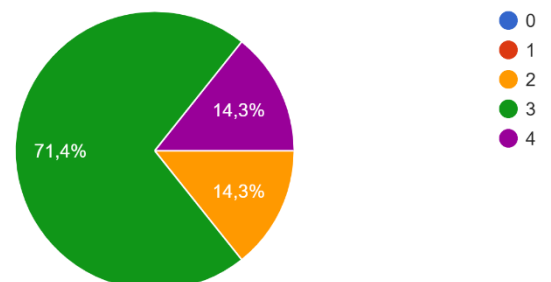
35. Expresa satisfacción cuando cumple las expectativas
7 respuestas



36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos
7 respuestas



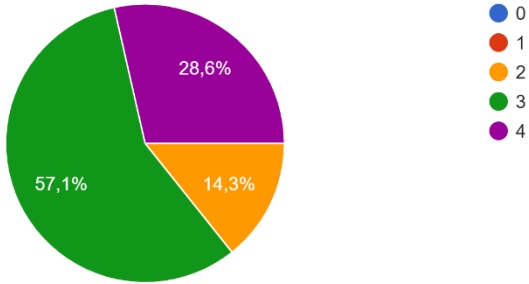
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo
7 respuestas





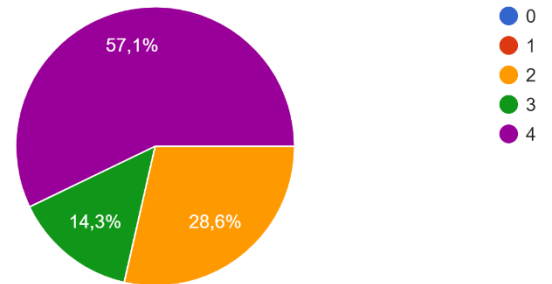
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios

7 respuestas



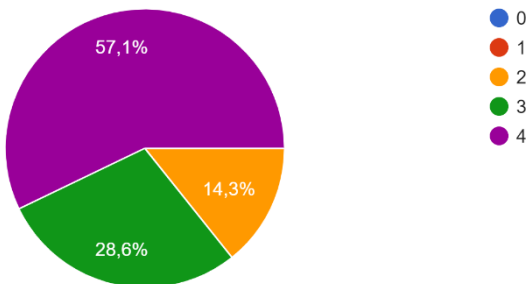
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba

7 respuestas



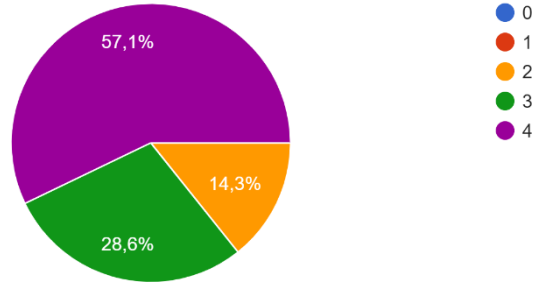
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior

7 respuestas



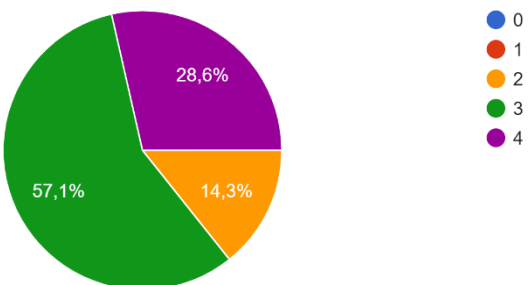
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria

7 respuestas



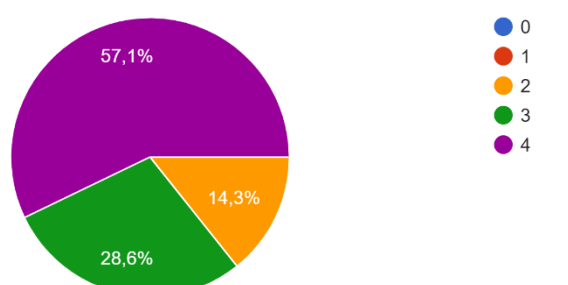
42. Potencia mi deseo de tener éxito

7 respuestas



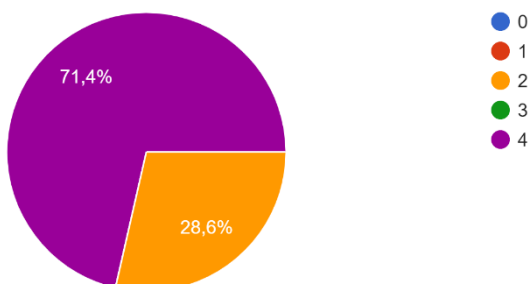
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización

7 respuestas



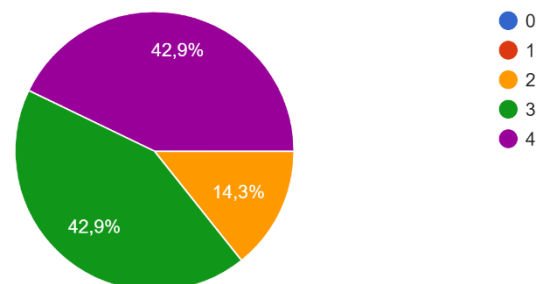
44. Incrementa mi deseo de trabajar más

7 respuestas



45. El grupo que dirige es eficaz

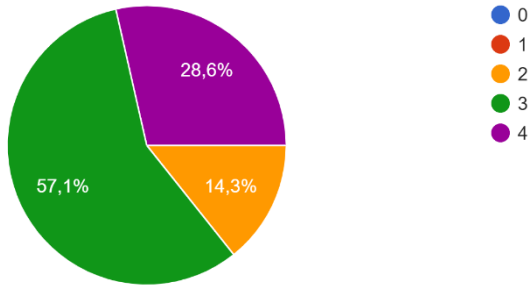
7 respuestas



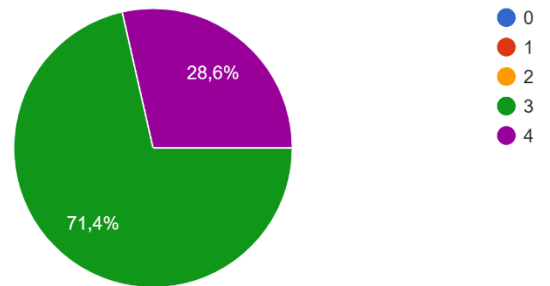


YO, COMO JEFE DE PELOTÓN:

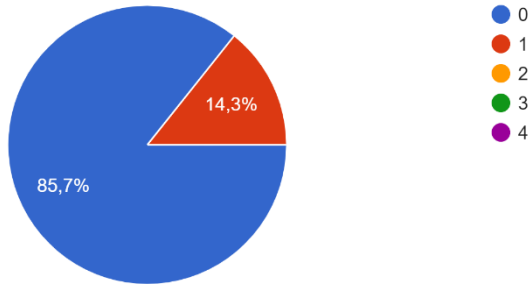
46. Ayudo a mis subordinados a cambio de su esfuerzo
7 respuestas



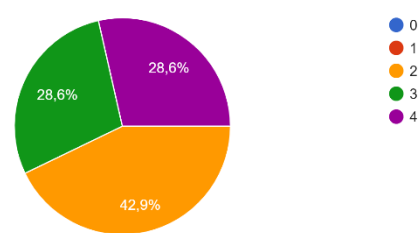
47. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados
7 respuestas



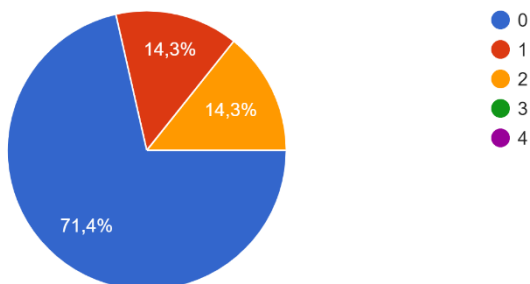
48. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan
7 respuestas



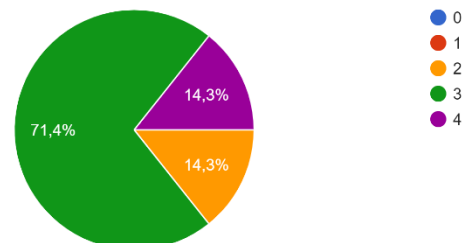
49. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada
7 respuestas



50. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante
7 respuestas



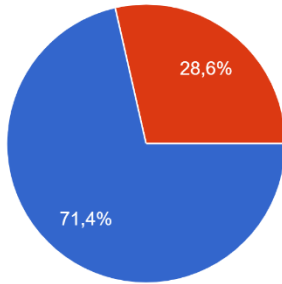
51. Hablo a mis subordinados de los valores y creencias más importantes para mí
7 respuestas





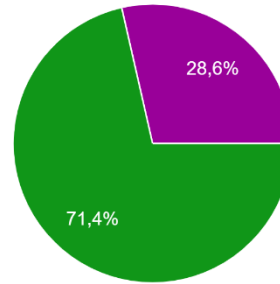
52. Estoy ausente cuando se me necesita

7 respuestas



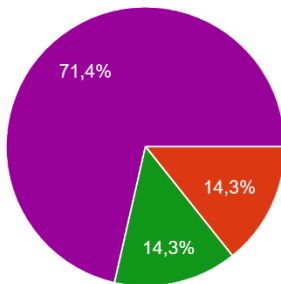
53. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas

7 respuestas



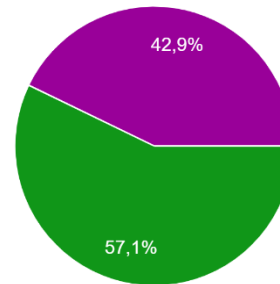
54. Hablo del futuro con optimismo

7 respuestas



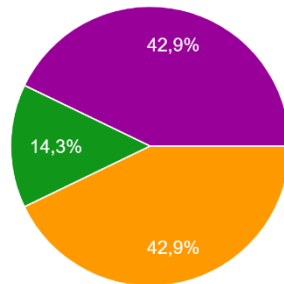
55. Hago sentir orgullosos a mis subordinados de trabajar conmigo

7 respuestas



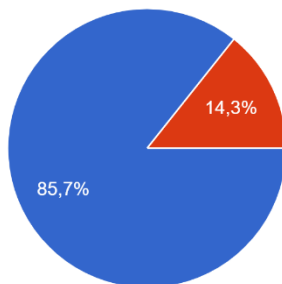
56. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento

7 respuestas



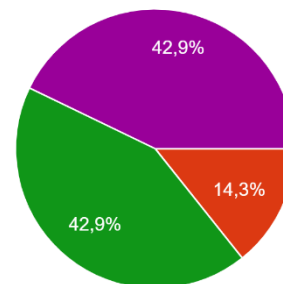
57. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar

7 respuestas



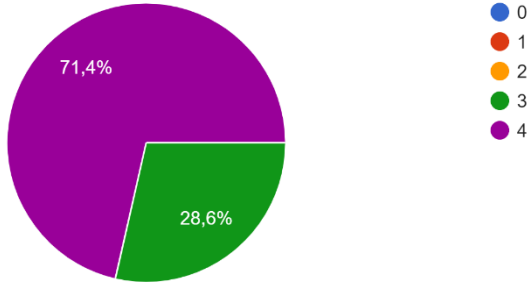
58. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse

7 respuestas

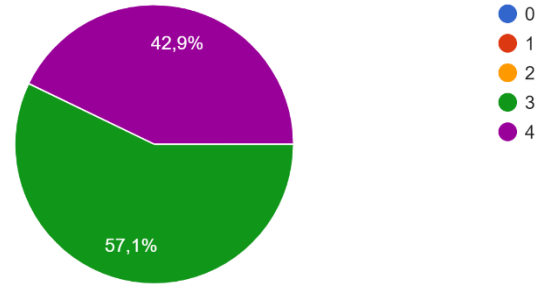




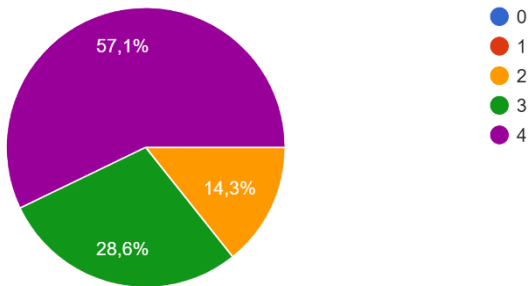
59. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos
7 respuestas



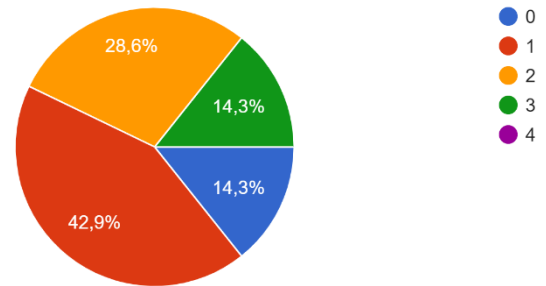
60. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación
7 respuestas



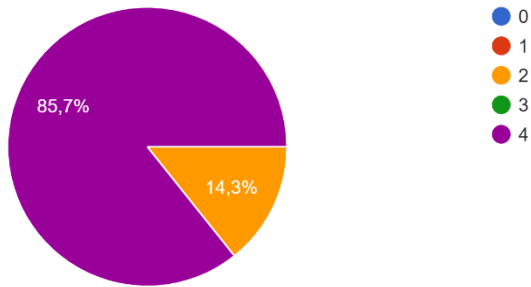
61. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos
7 respuestas



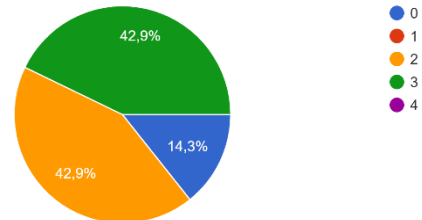
62. Creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"
7 respuestas



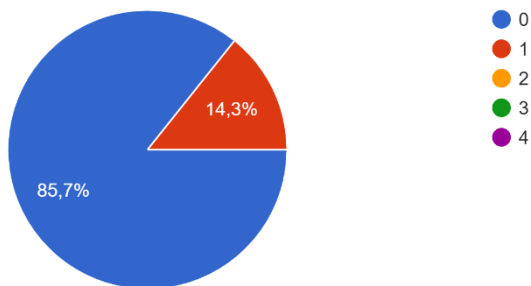
63. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo
7 respuestas



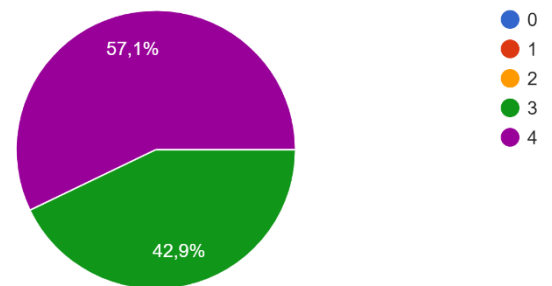
64. Trato más a mis subordinados como persona individual que como miembro de un grupo
7 respuestas



65. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar
7 respuestas

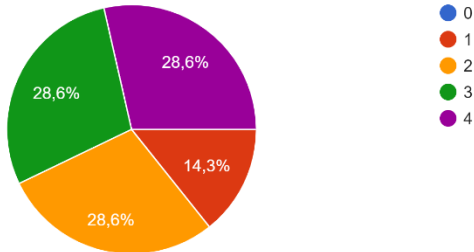


66. Actúo de forma que me gano el respeto de mis subordinados
7 respuestas

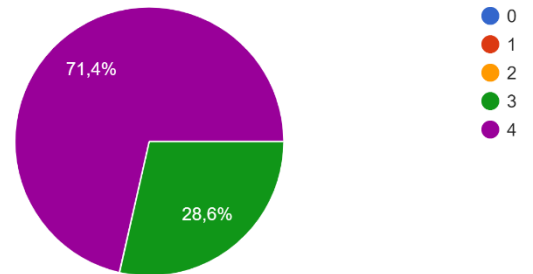




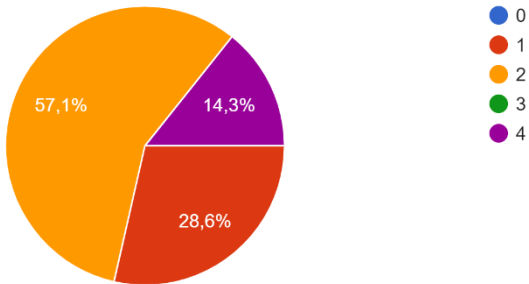
67. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos
7 respuestas



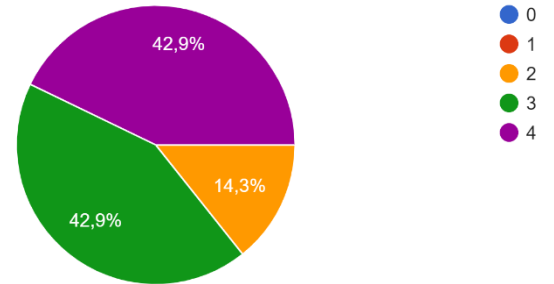
68. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones
7 respuestas



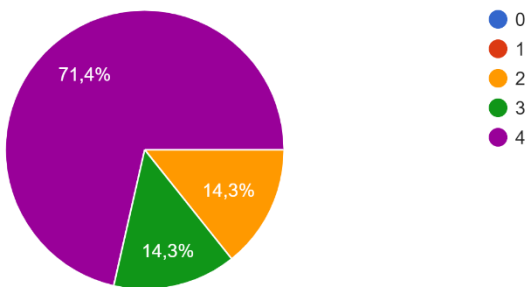
69. Llevo un registro de todos los fallos
7 respuestas



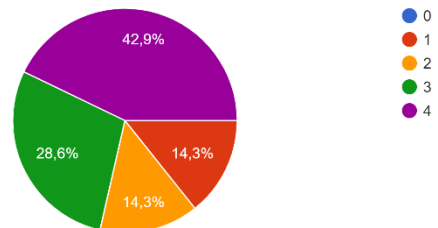
70. Doyo muestras de poder y confianza en mí mismo
7 respuestas



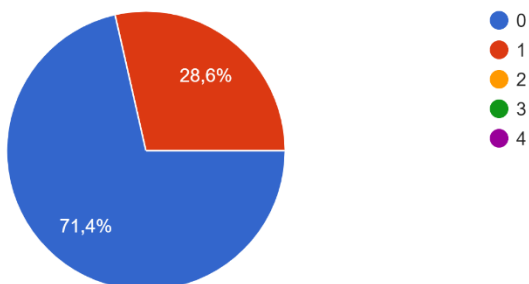
71. Presento una convincente visión de futuro
7 respuestas



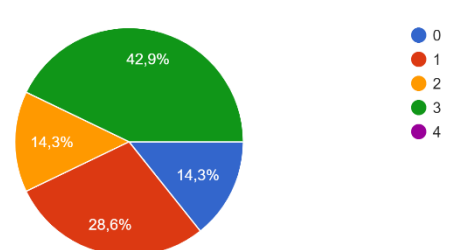
72. Dirijo la atención de mis subordinados a los fallos a la hora de cumplir lo establecido
7 respuestas



73. Evito tomar decisiones
7 respuestas



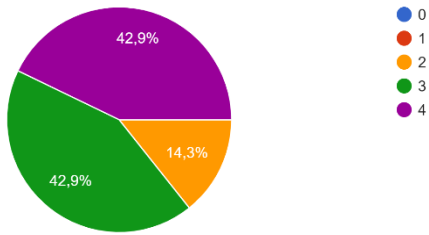
74. Considero que mis subordinados tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas
7 respuestas





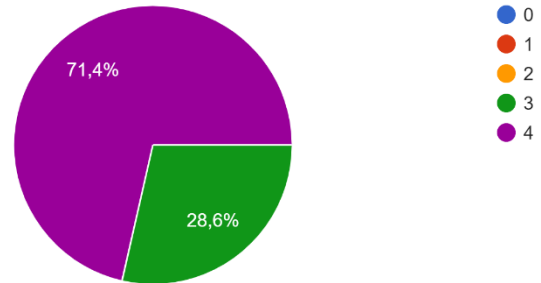
75. Hago contemplar a mis subordinados los problemas desde puntos de vista diferentes

7 respuestas



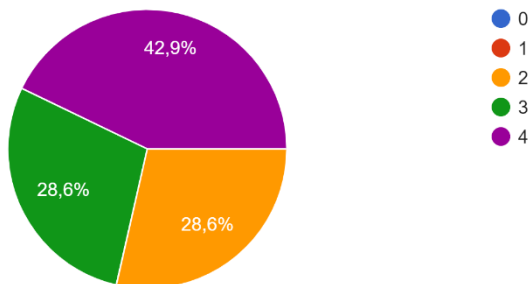
76. Ayudo a desarrollar las capacidades de mis subordinados

7 respuestas



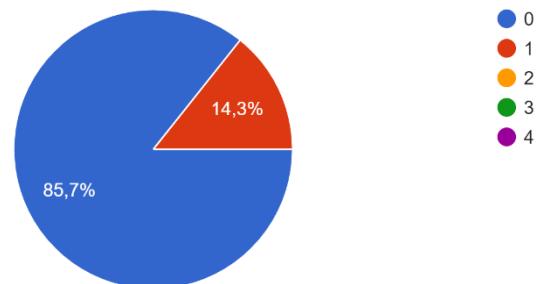
77. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado

7 respuestas



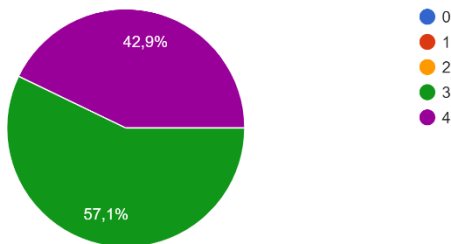
78. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes

7 respuestas



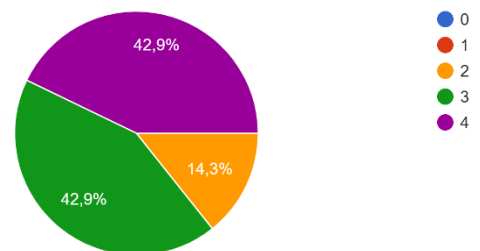
79. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar

7 respuestas



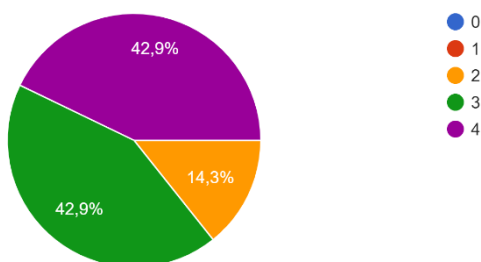
80. Expreso satisfacción cuando mis subordinados cumplen las expectativas

7 respuestas



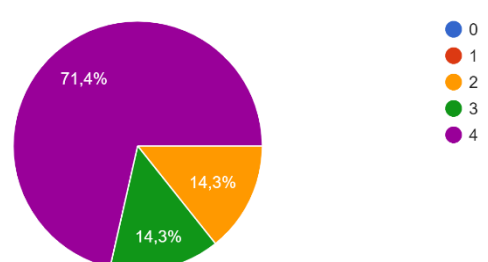
81. Muestro confianza en que mis subordinados cumplirán los objetivos

7 respuestas



82. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades de mis subordinados

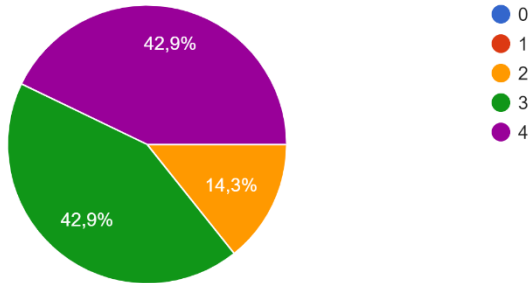
7 respuestas





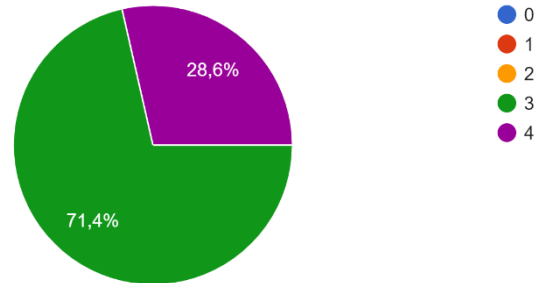
83. Uso métodos de liderazgo satisfactorios

7 respuestas



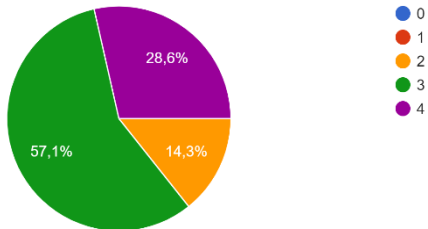
84. Hago rendir a mis subordinados más de lo que esperaban

7 respuestas



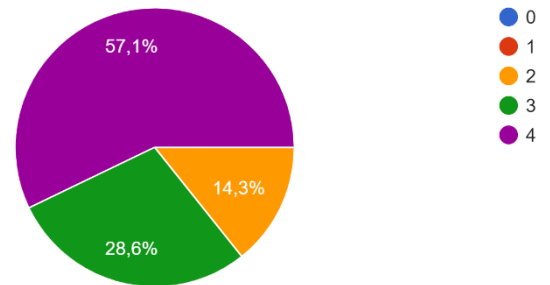
85. Soy eficaz a la hora de representar a mis subordinados ante la autoridad superior

7 respuestas



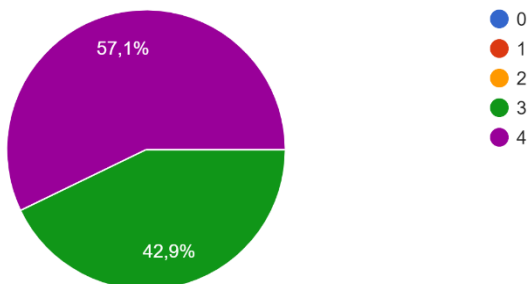
86. Trabajo con mis subordinados de forma satisfactoria

7 respuestas



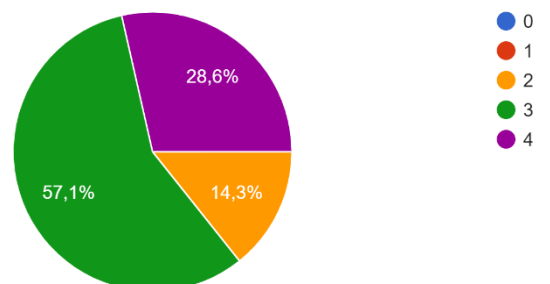
87. Potencio el deseo de mis subordinados de tener éxito

7 respuestas



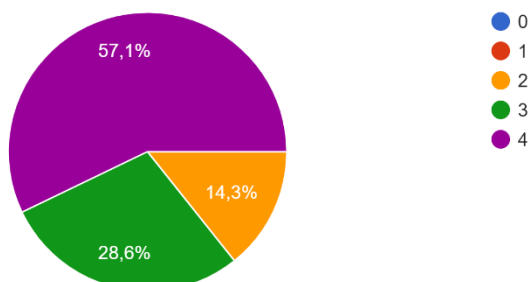
88. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de mi organización

7 respuestas



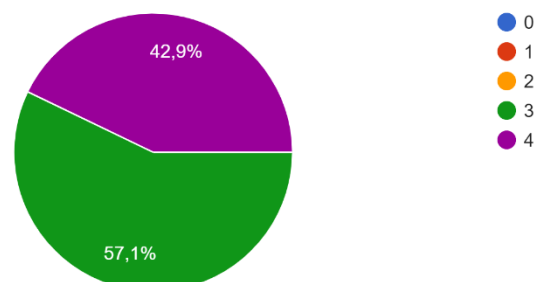
89. Incremento el deseo de mis subordinados de trabajar más

7 respuestas



90. El grupo que dirijo es eficaz

7 respuestas

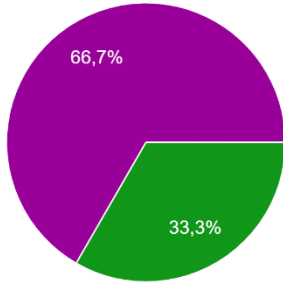




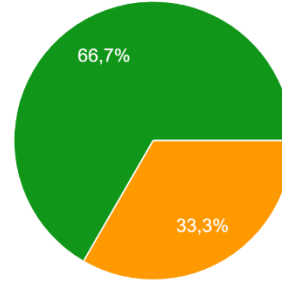
ANEXO E

Resultados del MLQ de jefes de sección

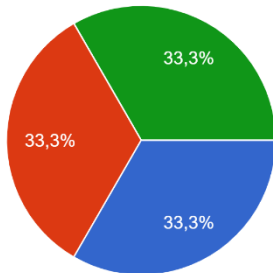
1. Ayudo a mis subordinados a cambio de sus esfuerzos
3 respuestas



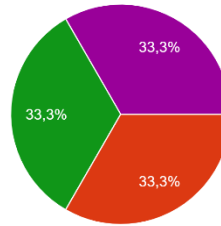
2. Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados
3 respuestas



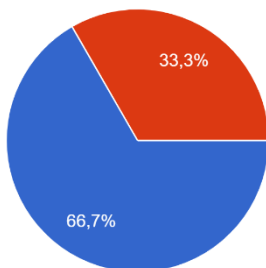
3. Evito intervenir hasta que los problemas se agravan
3 respuestas



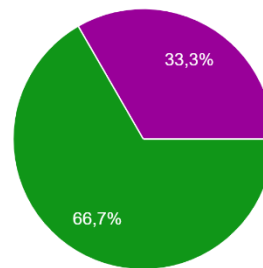
4. Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada
3 respuestas



5. Evito involucrarme cuando surge algún problema importante
3 respuestas



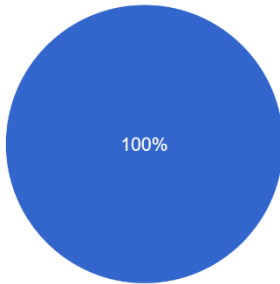
6. Hablo a mis subordinados de los valores y creencias más importantes para mí
3 respuestas





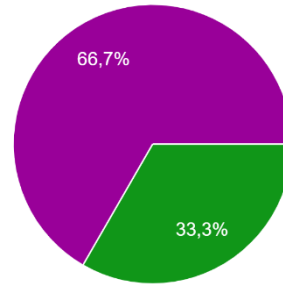
7. Estoy ausente cuando se me necesita

3 respuestas



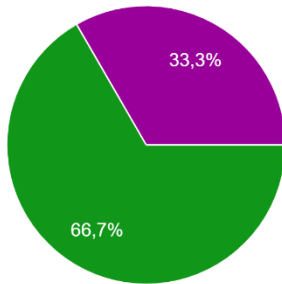
8. Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas

3 respuestas



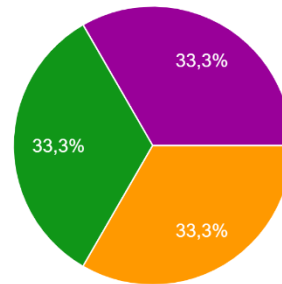
9. Hablo del futuro con optimismo

3 respuestas



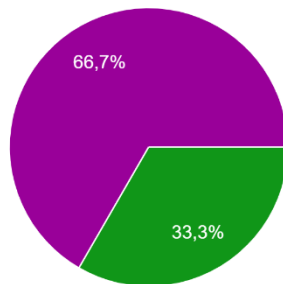
10. Hago sentir orgullosos a mis subordinados de trabajar conmigo

3 respuestas



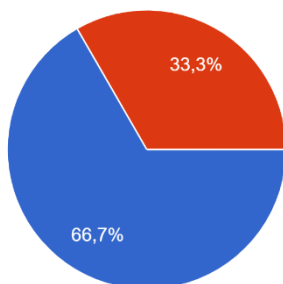
11. Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento

3 respuestas



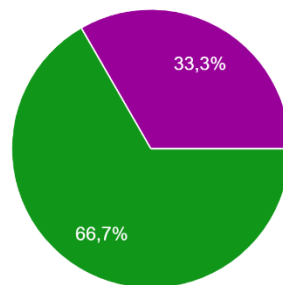
12. Espero que las cosas vayan mal antes de actuar

3 respuestas



13. Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse

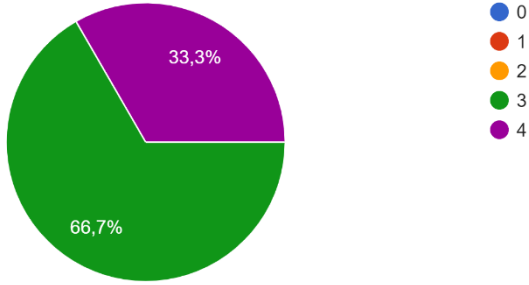
3 respuestas





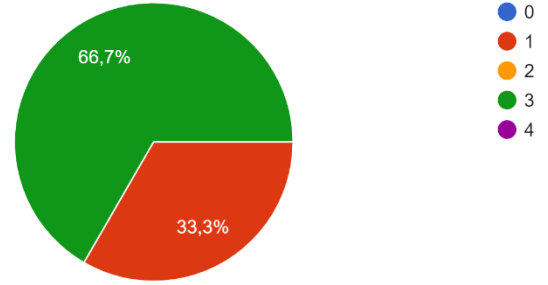
14. Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos

3 respuestas



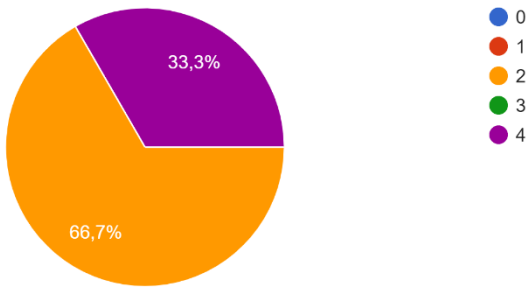
15. Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación

3 respuestas



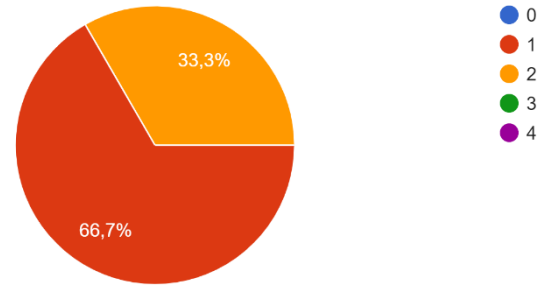
16. Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos

3 respuestas



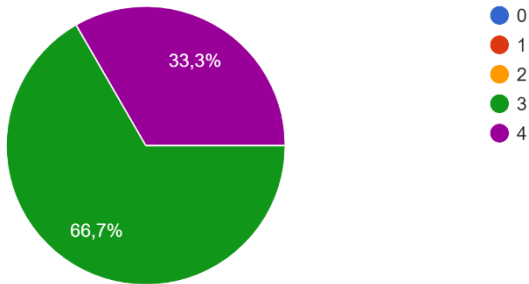
17. Creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"

3 respuestas



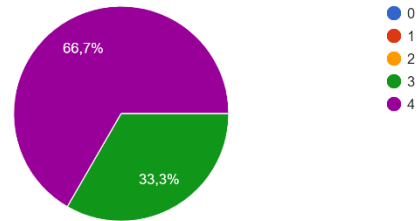
18. Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo

3 respuestas



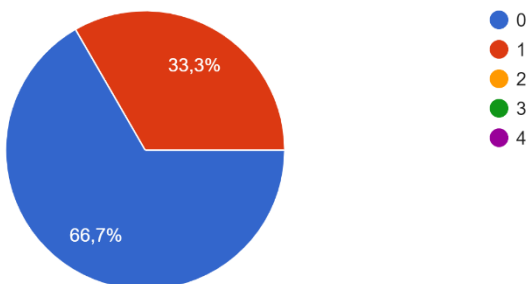
19. Trato a mis subordinados más como persona individual que como miembro de un grupo

3 respuestas



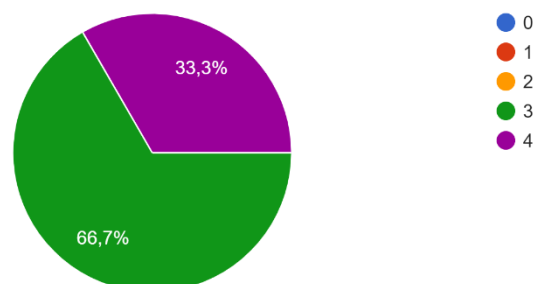
20. Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar

3 respuestas



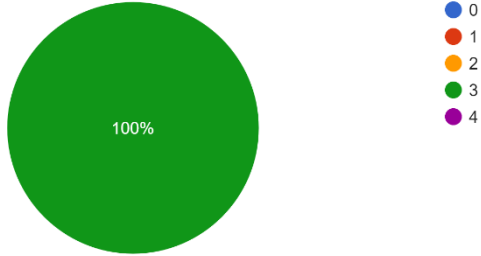
21. Intento actuar de forma que me gano el respeto de mis subordinados

3 respuestas

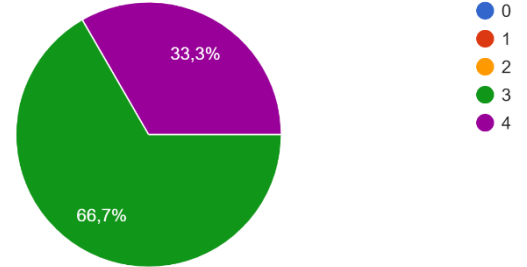




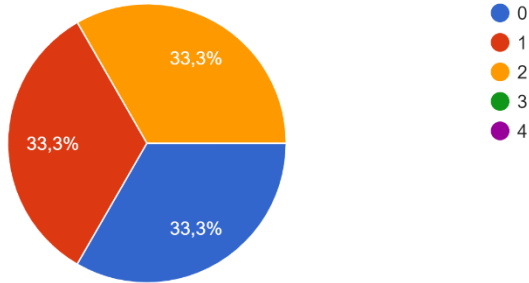
22. Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos
3 respuestas



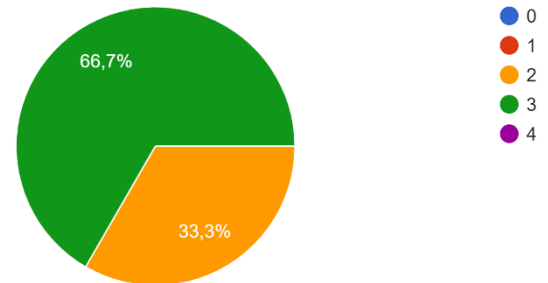
23. Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones
3 respuestas



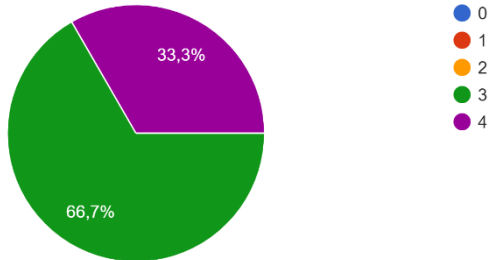
24. Llevo un registro de todos los fallos
3 respuestas



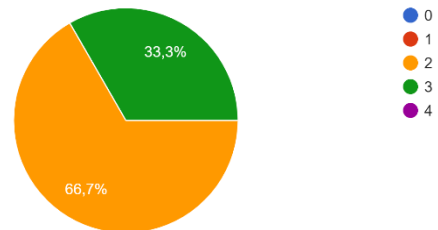
25. Doyo muestras de poder y confianza en mí mismo
3 respuestas



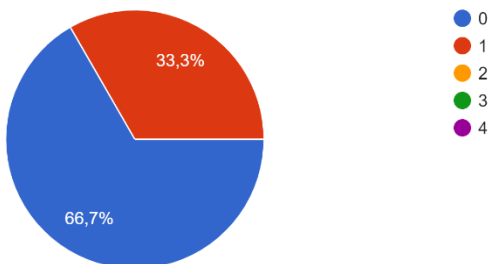
26. Presento una convincente visión del futuro
3 respuestas



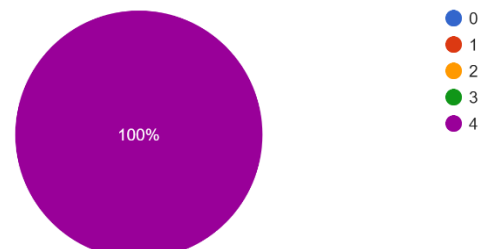
27. Dirijo la atención de mis subordinados hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido
3 respuestas



28. Evito tomar decisiones
3 respuestas



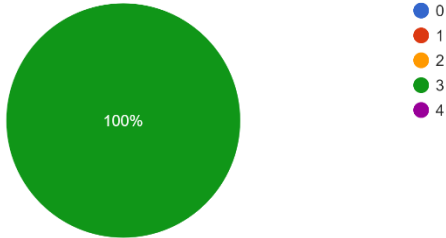
29. Considero que mis subordinados tienen diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas
3 respuestas





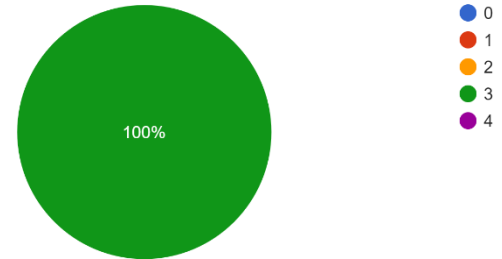
30. Hago contemplar a mis subordinados los problemas desde muchos ángulos diferentes

3 respuestas



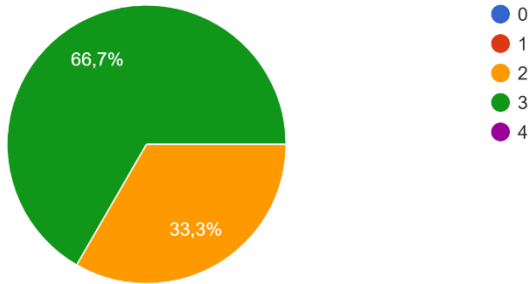
31. Ayudo a desarrollar las capacidades de mis subordinados

3 respuestas



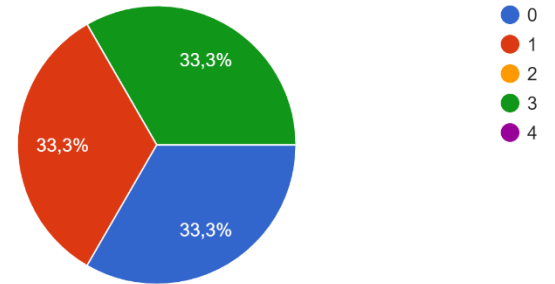
32. Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado

3 respuestas



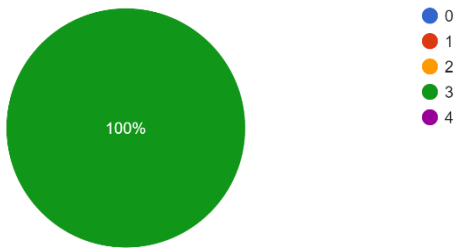
33. Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes

3 respuestas



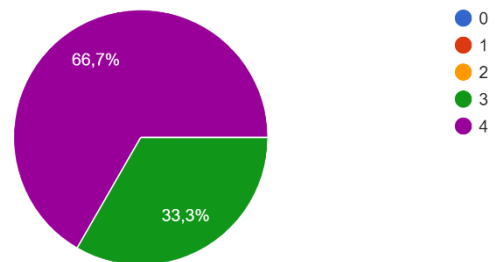
34. Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar

3 respuestas



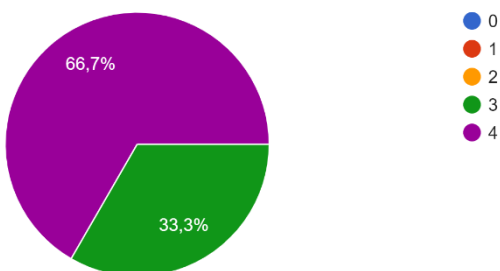
35. Expreso satisfacción cuando mis subordinados cumplen las expectativas

3 respuestas



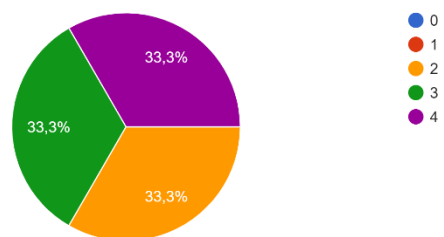
36. Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos

3 respuestas



37. Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades de mis subordinados en el trabajo

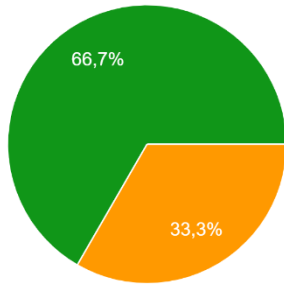
3 respuestas





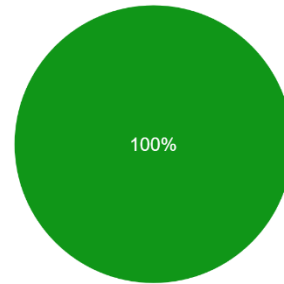
38. Uso métodos de liderazgo satisfactorios

3 respuestas



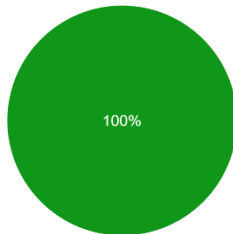
39. Hago rendir a mis subordinados más de lo que esperaban

3 respuestas



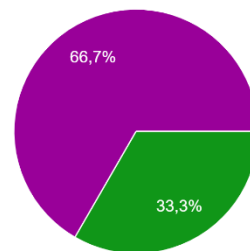
40. Soy eficaz a la hora de representar a mis subordinados ante la autoridad superior

3 respuestas



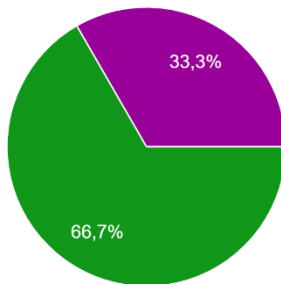
41. Trabajo con mis subordinados de forma satisfactoria

3 respuestas



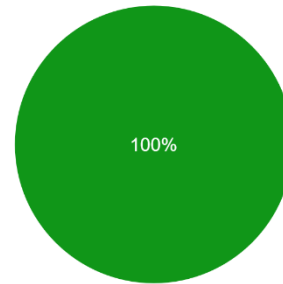
42. Potencio el deseo de mis subordinados de tener éxito

3 respuestas



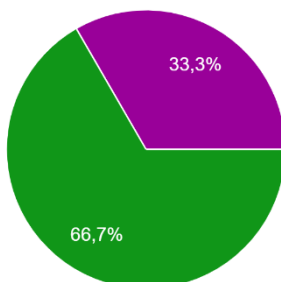
43. Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización

3 respuestas



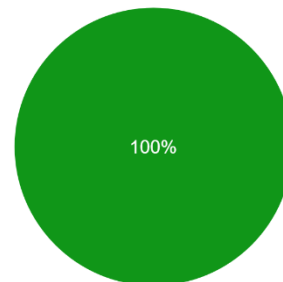
44. Incremento el deseo de mis subordinados de trabajar más

3 respuestas



45. El grupo que dirijo es eficaz

3 respuestas





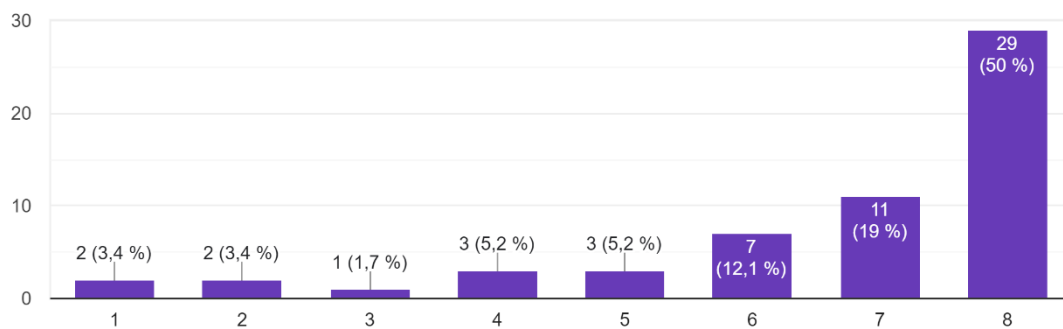
ANEXO F

Resultados del cuestionario de ejemplaridad de personal de tropa

Valore del 1 al 8 las siguientes cualidades en un jefe de pelotón:

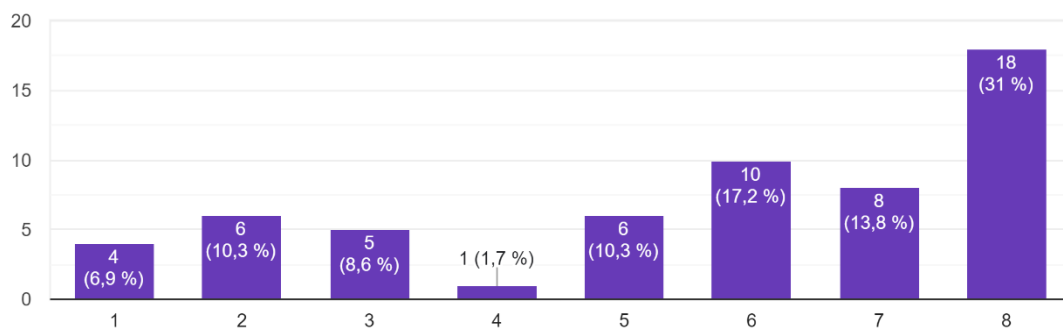
Ejemplaridad

58 respuestas



Forma física

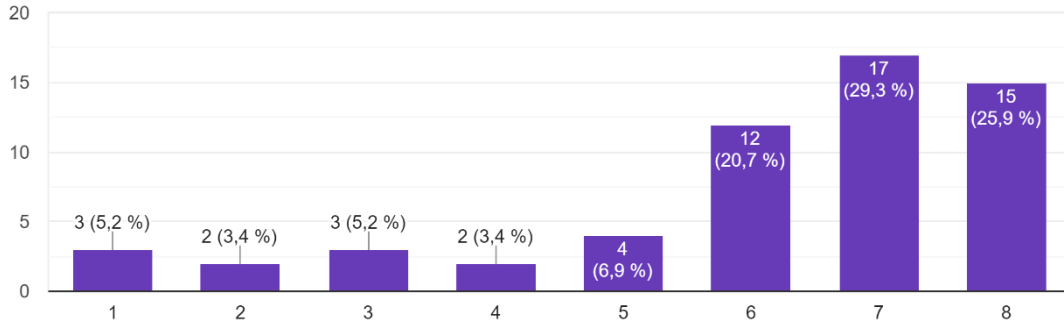
58 respuestas





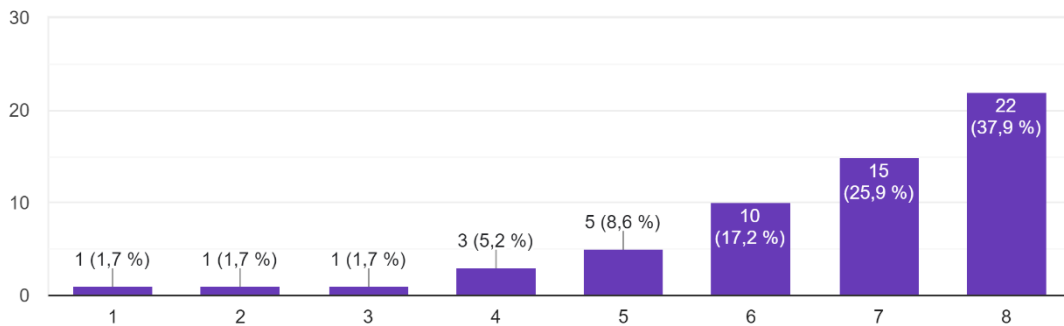
Habilidades técnicas

58 respuestas



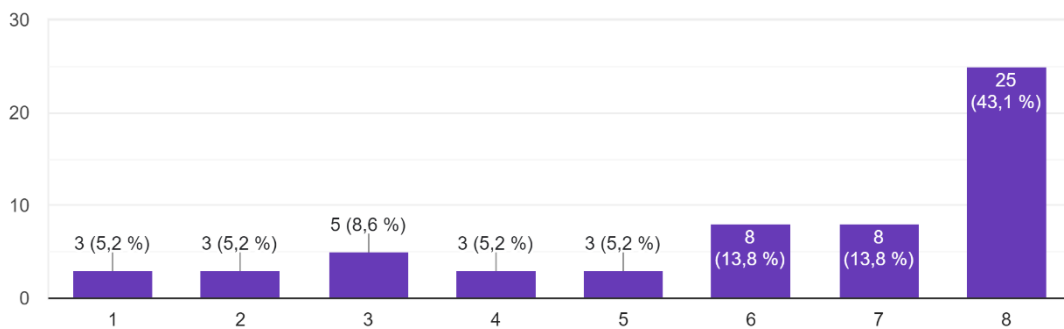
Habilidades tácticas

58 respuestas



Justicia

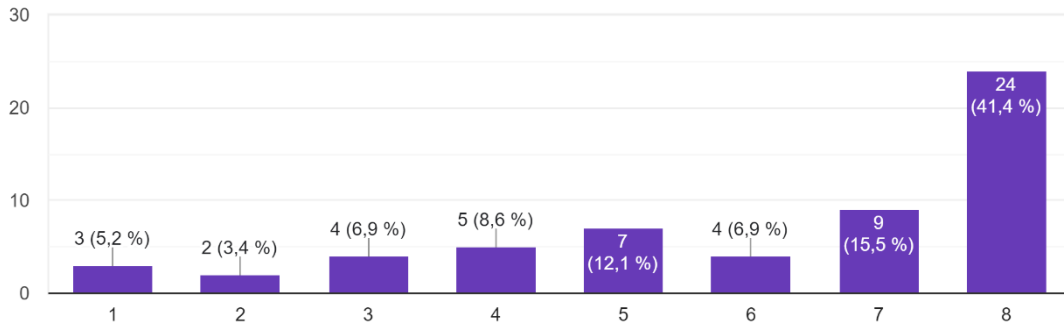
58 respuestas





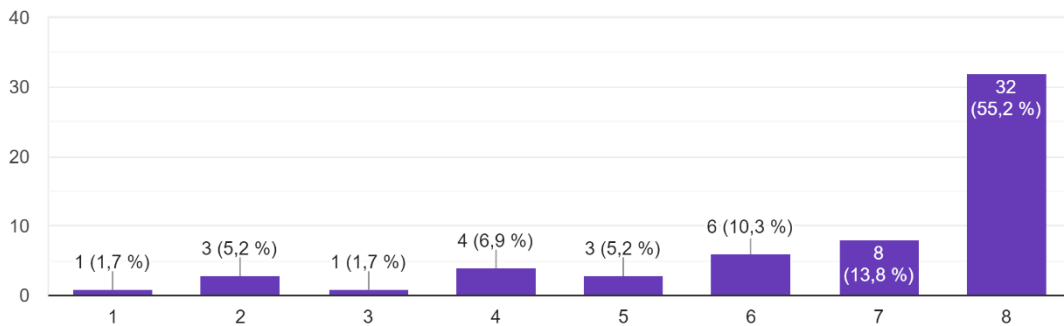
Iniciativa

58 respuestas



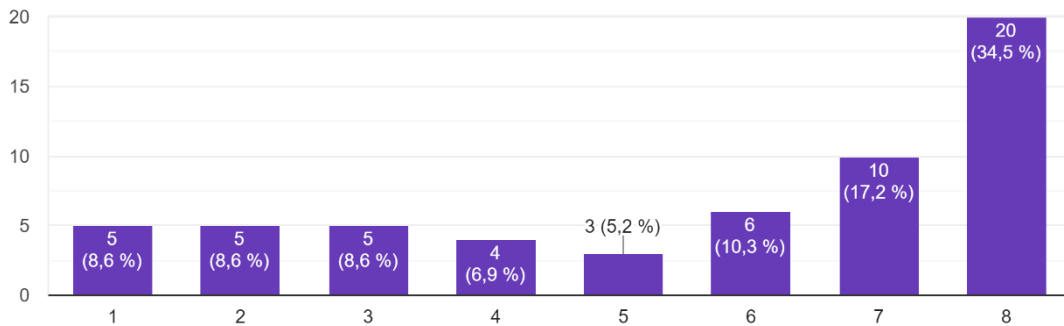
Lealtad

58 respuestas



Capacidad oratoria y claridad de órdenes

58 respuestas

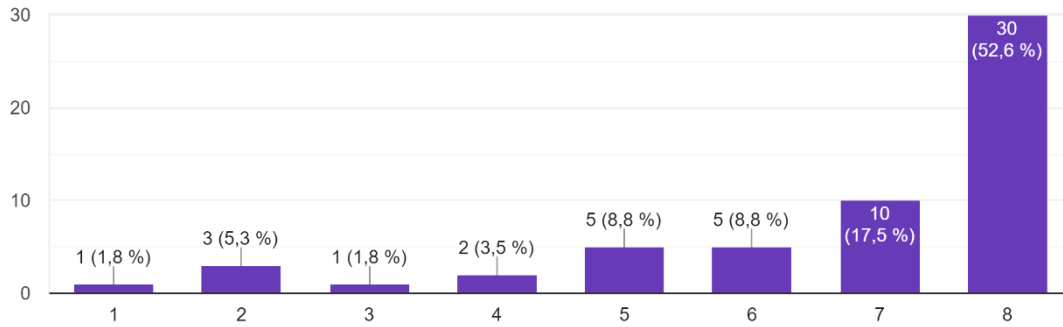




Valore del 1 al 8 las siguientes cualidades en un jefe de sección:

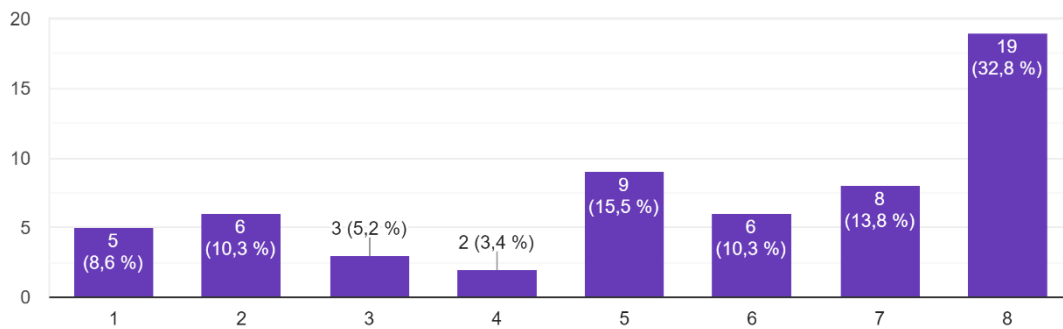
Ejemplaridad

57 respuestas



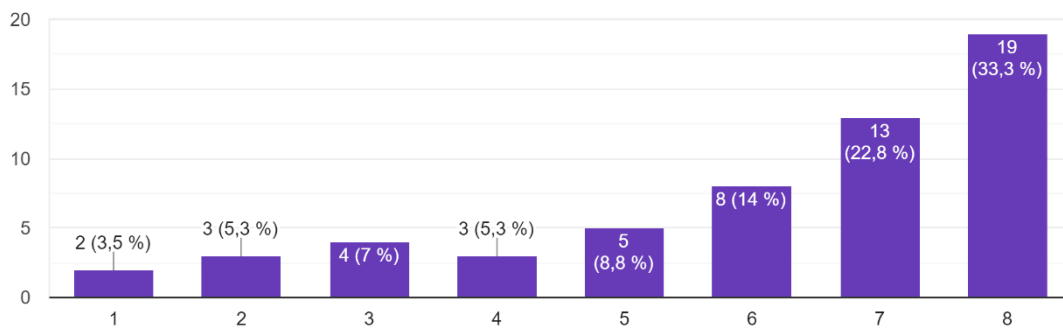
Forma física

58 respuestas



Habilidades técnicas

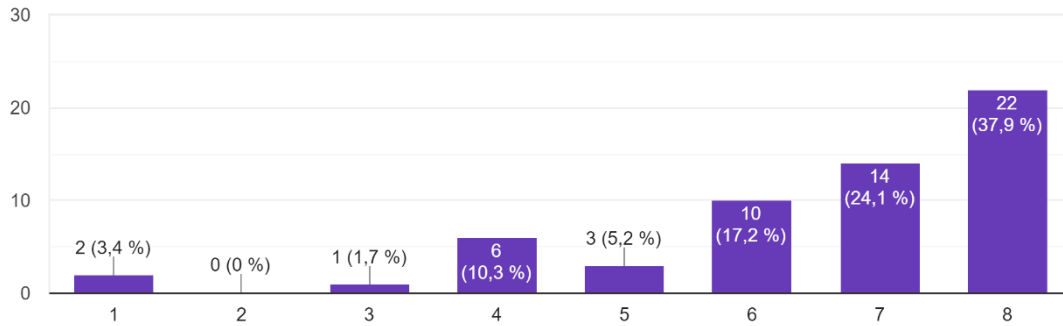
57 respuestas





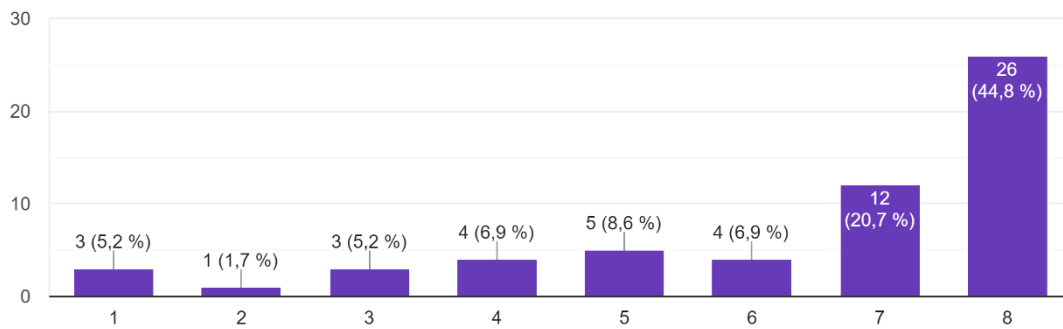
Habilidades tácticas

58 respuestas



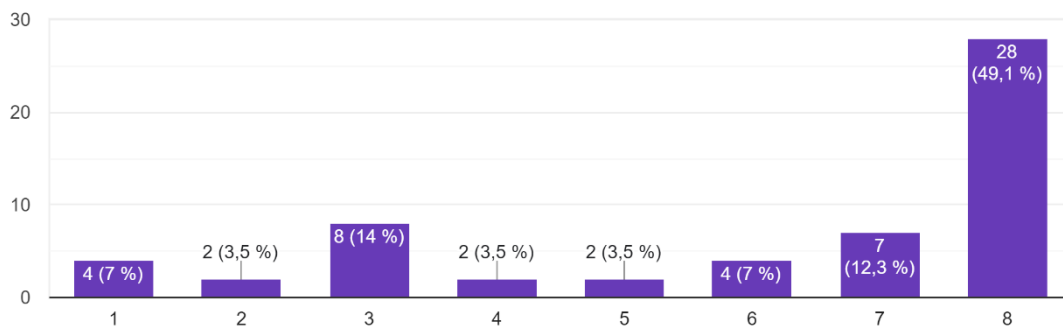
Justicia

58 respuestas



Iniciativa

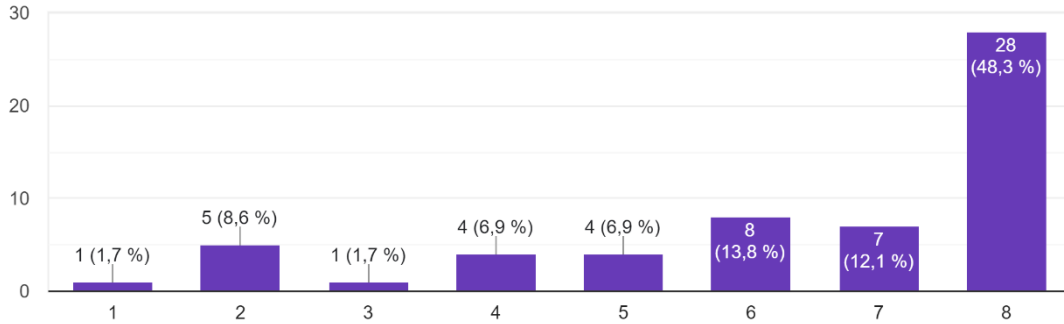
57 respuestas





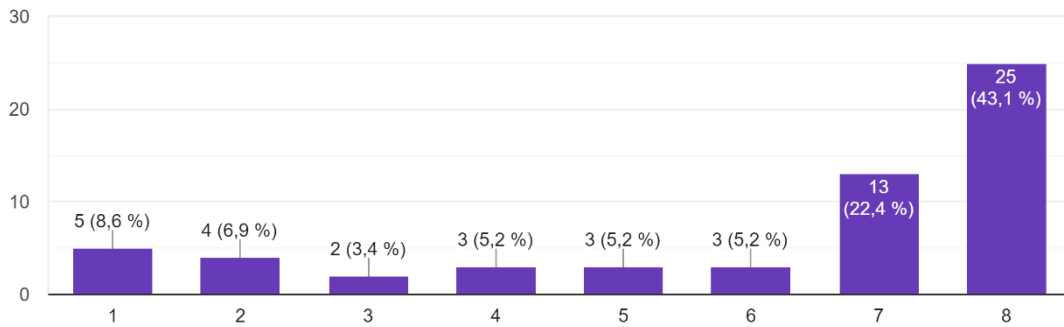
Lealtad

58 respuestas



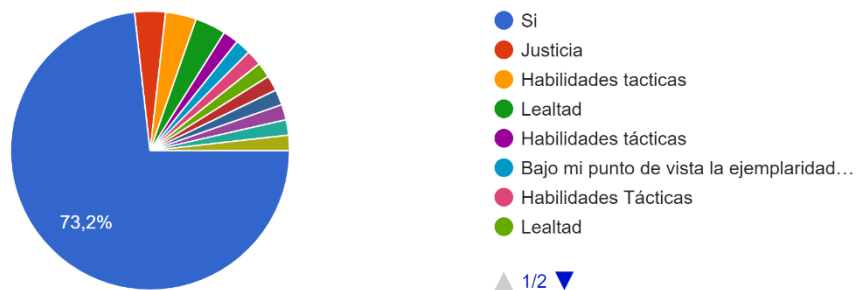
Capacidad oratoria y claridad de órdenes

58 respuestas



En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de pelotón? Si la respuesta es que NO, marque la opción otra y escriba dicha cualidad en las preguntas anteriores)

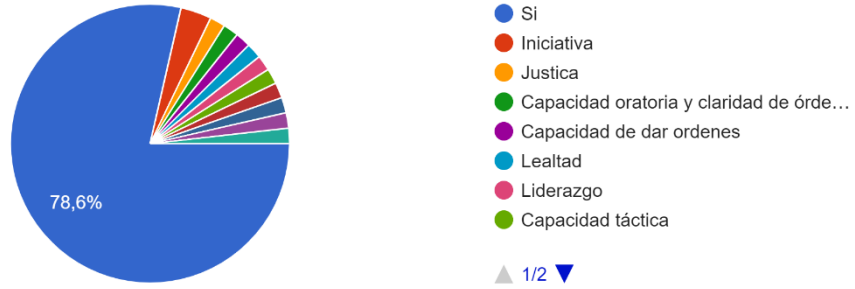
56 respuestas





En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de sección? Si la respuesta es que NO, marque la opción Otra y escriba...orqué estar incluida en las preguntas anteriores)

56 respuestas





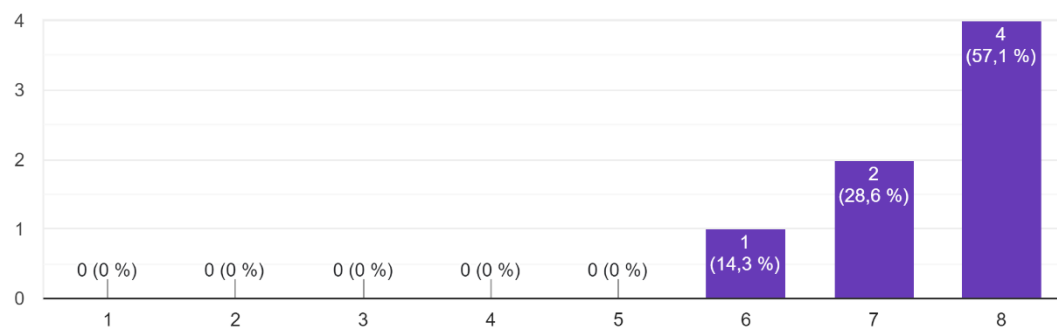
ANEXO G

Resultados del cuestionario de ejemplaridad de jefes de pelotón

Valore del 1 al 8 las siguientes características en un jefe de pelotón:

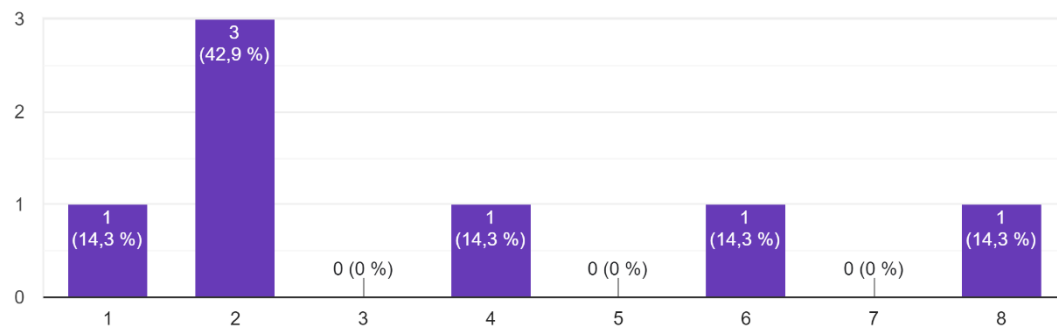
Ejemplaridad

7 respuestas



Forma física

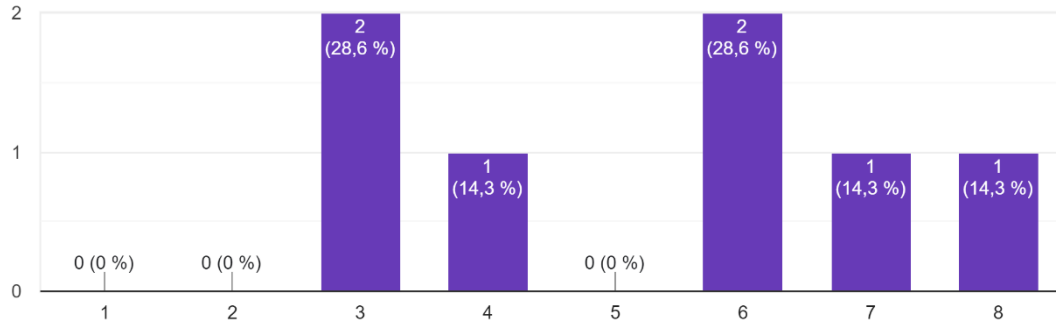
7 respuestas





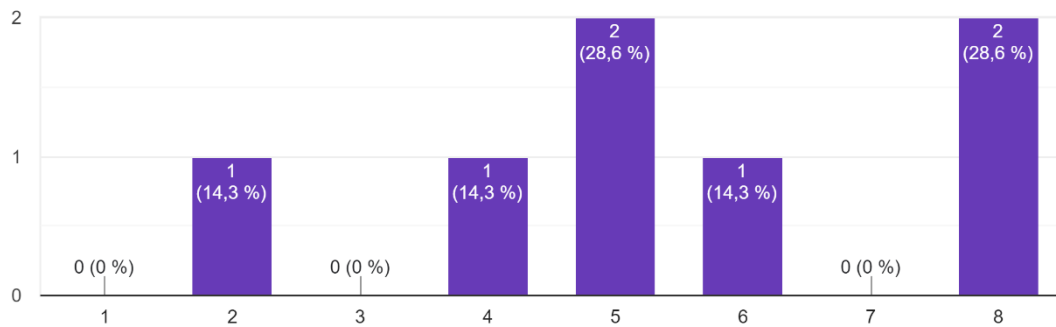
Habilidades técnicas

7 respuestas



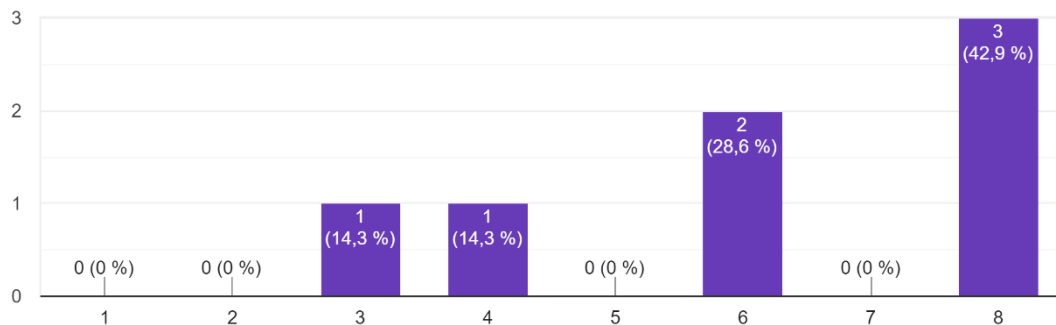
Habilidades tácticas

7 respuestas



Justicia

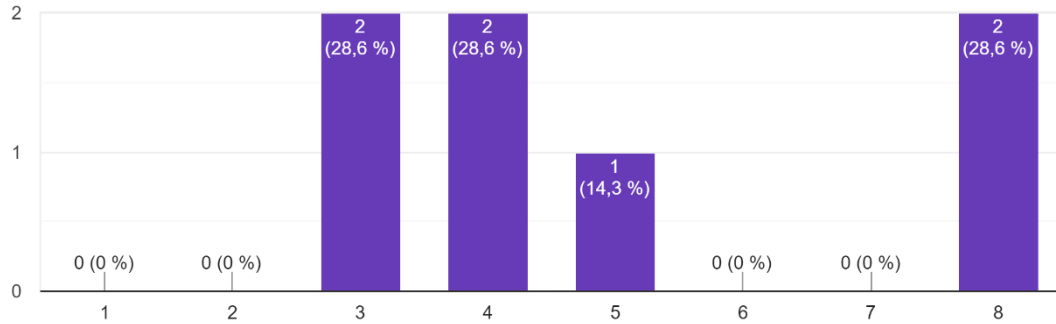
7 respuestas





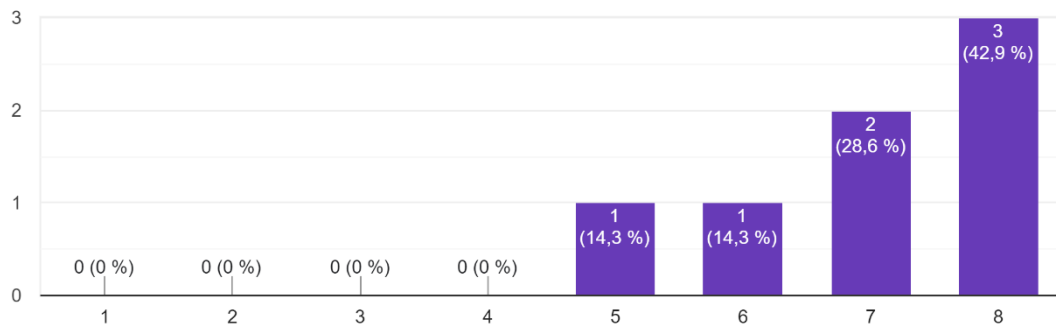
Iniciativa

7 respuestas



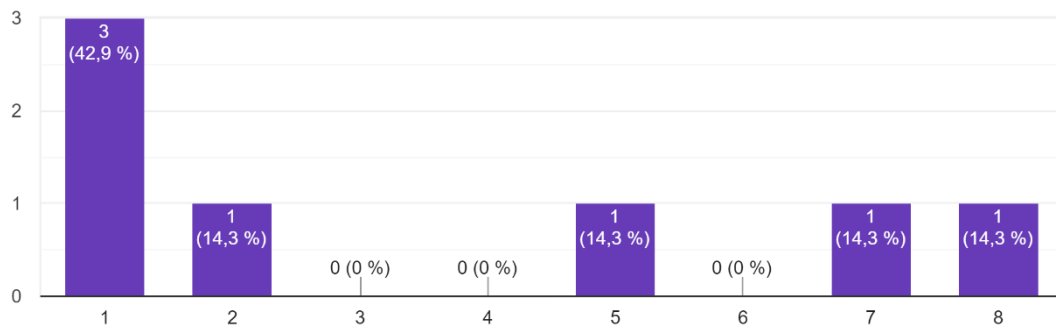
Lealtad

7 respuestas



Capacidad oratoria y claridad de órdenes

7 respuestas

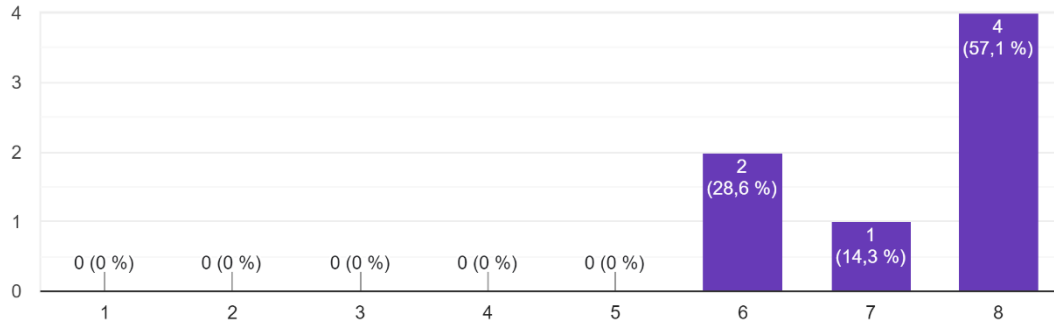




Valore del 1 al 8 las siguientes características en un jefe de sección:

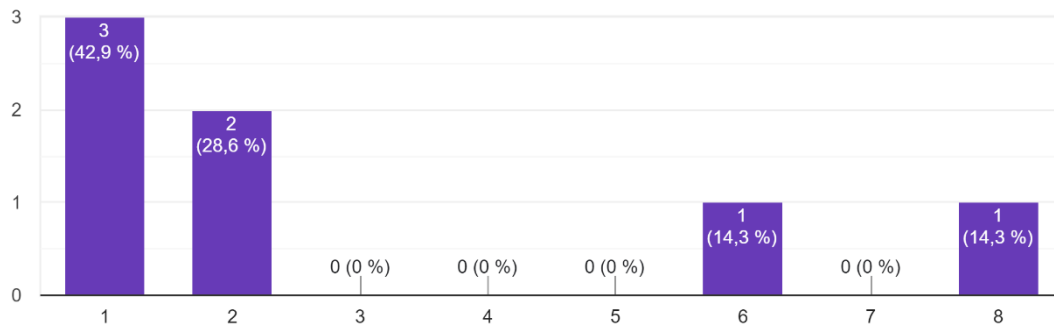
Ejemplaridad

7 respuestas



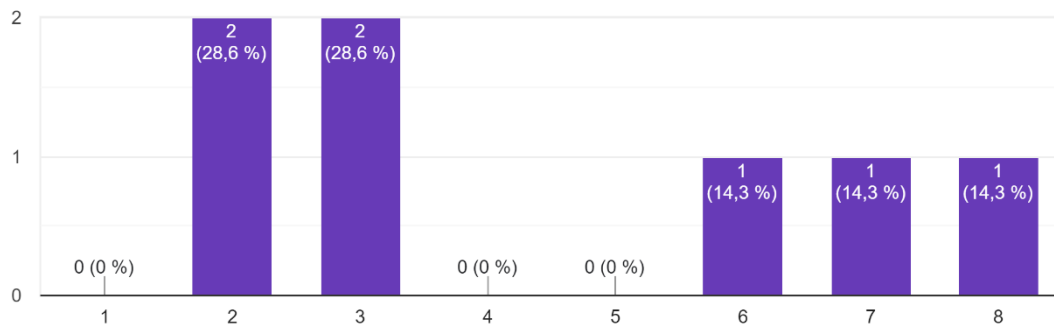
Forma física

7 respuestas



Habilidades técnicas

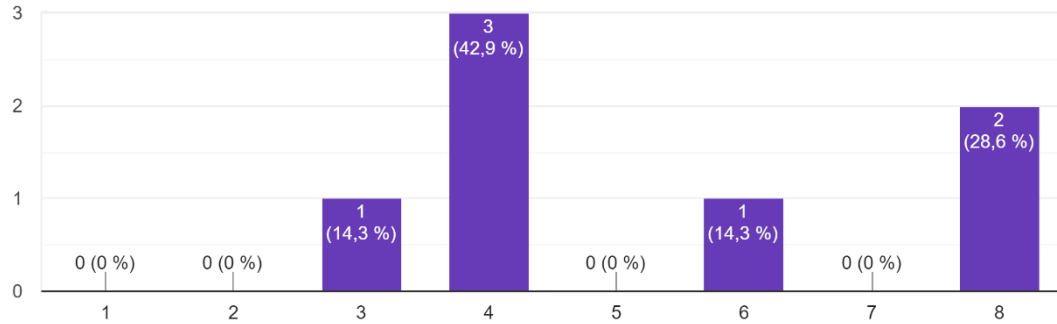
7 respuestas





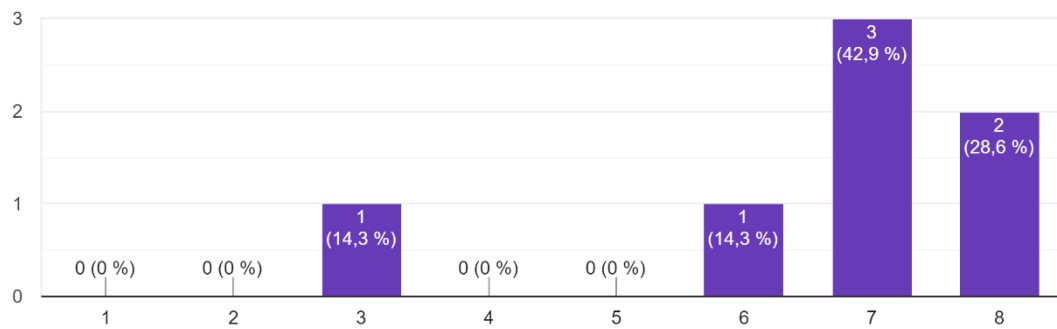
Habilidades tácticas

7 respuestas



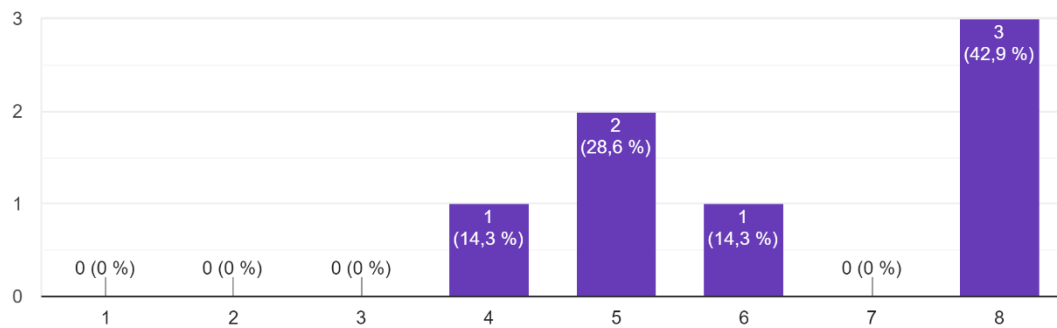
Justicia

7 respuestas



Iniciativa

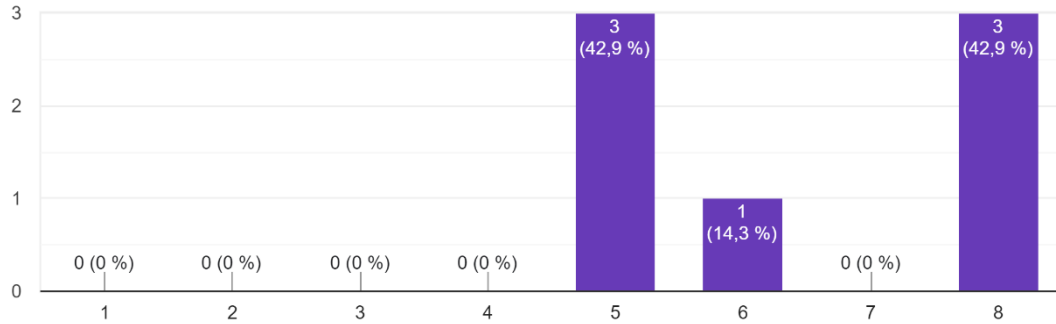
7 respuestas





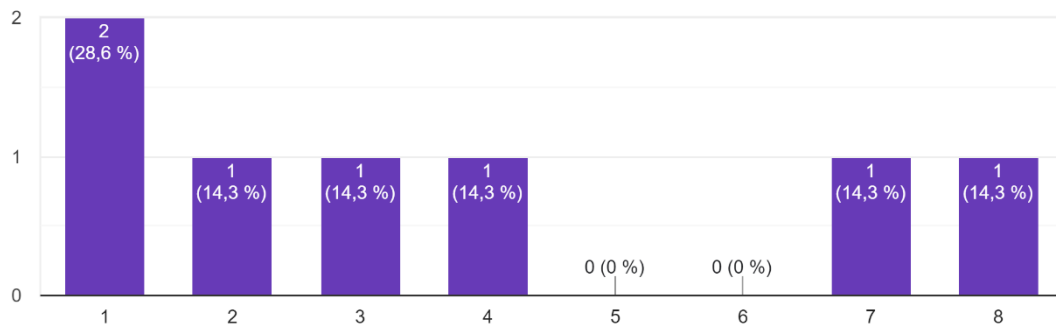
Lealtad

7 respuestas



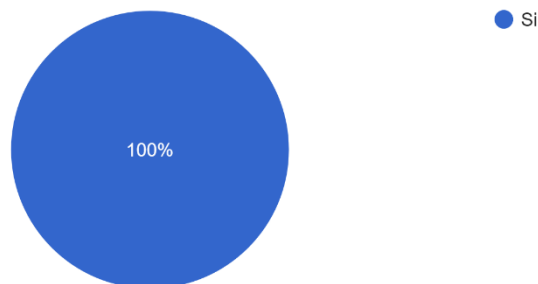
Capacidad oratoria y claridad de órdenes

7 respuestas



En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de pelotón? Si la respuesta es que NO, marque la opción otra y escriba dicha cualidad en las preguntas anteriores)

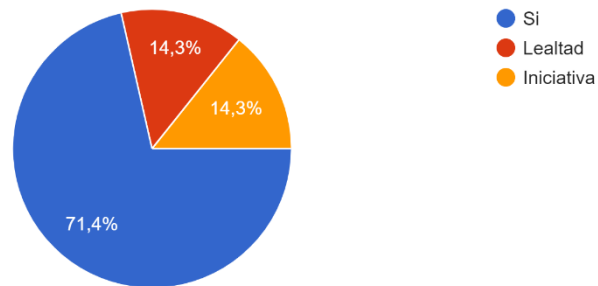
7 respuestas





En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de sección? Si la respuesta es que NO, marque la opción Otra y escriba...orqué estar incluida en las preguntas anteriores)

7 respuestas





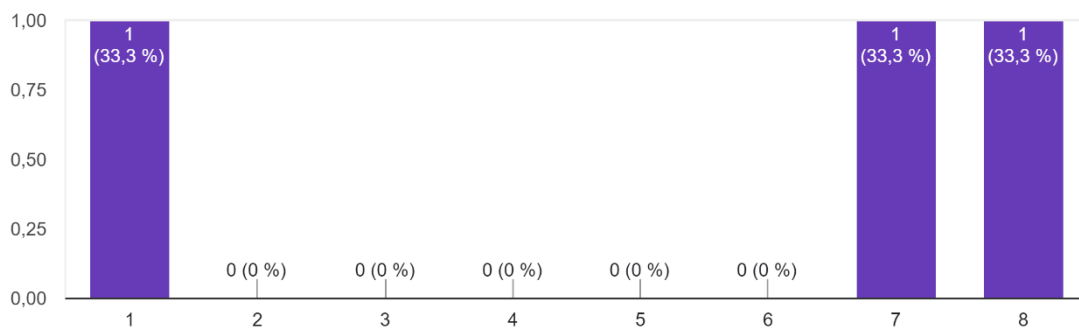
ANEXO H

Resultados del cuestionario de ejemplaridad de jefes de sección

Valore del 1 al 8 las siguientes características en un jefe de pelotón:

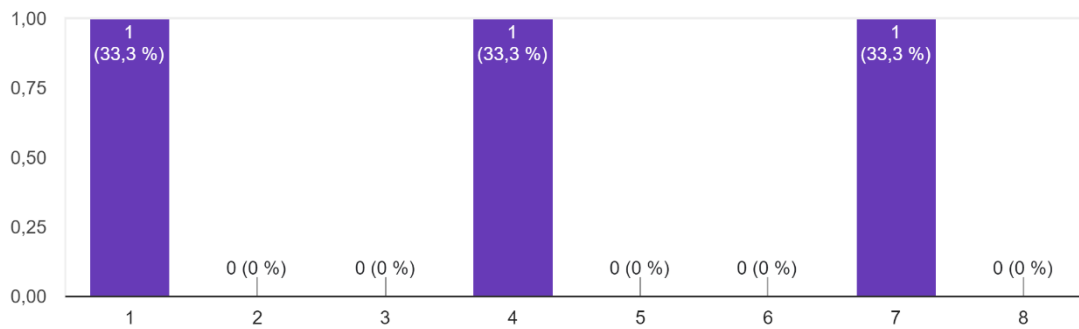
Ejemplaridad

3 respuestas



Forma física

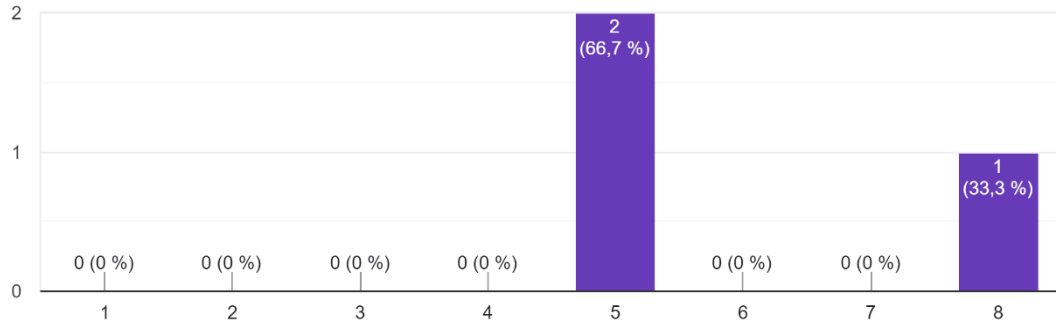
3 respuestas





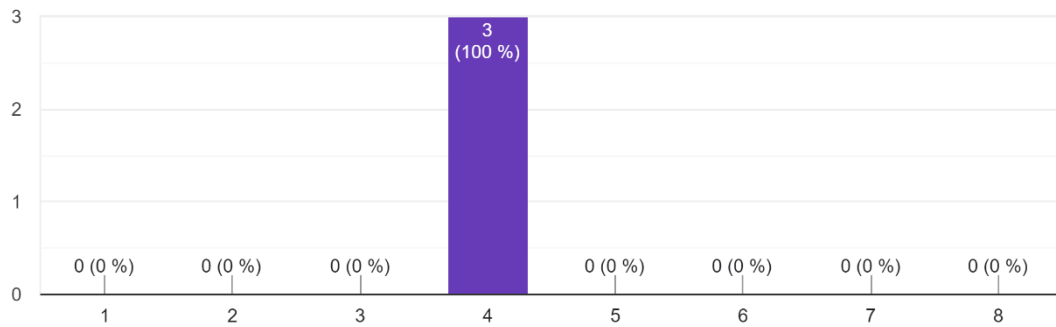
Habilidades técnicas

3 respuestas



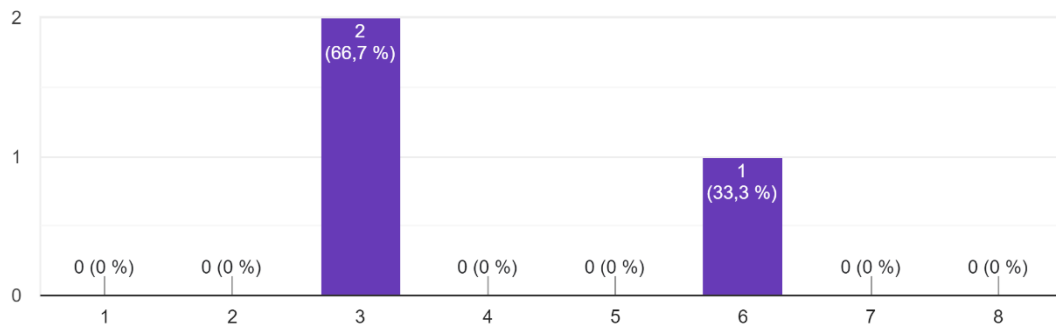
Habilidades tácticas

3 respuestas



Justicia

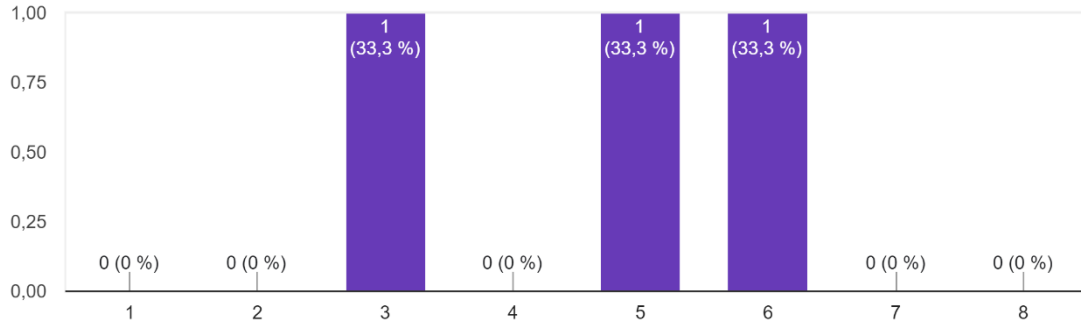
3 respuestas





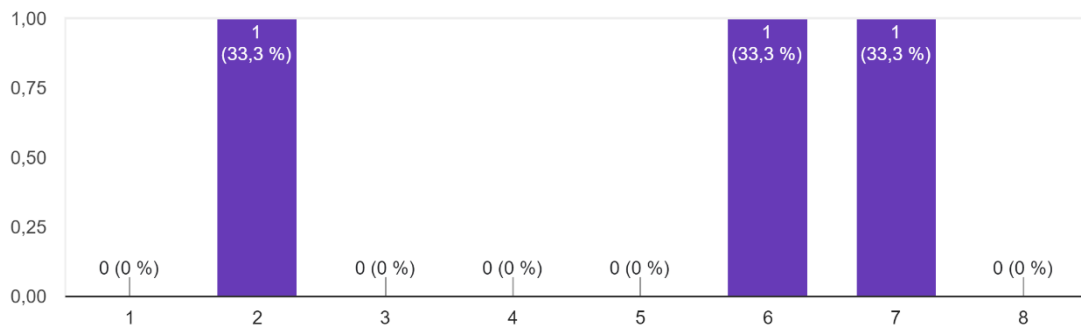
Iniciativa

3 respuestas



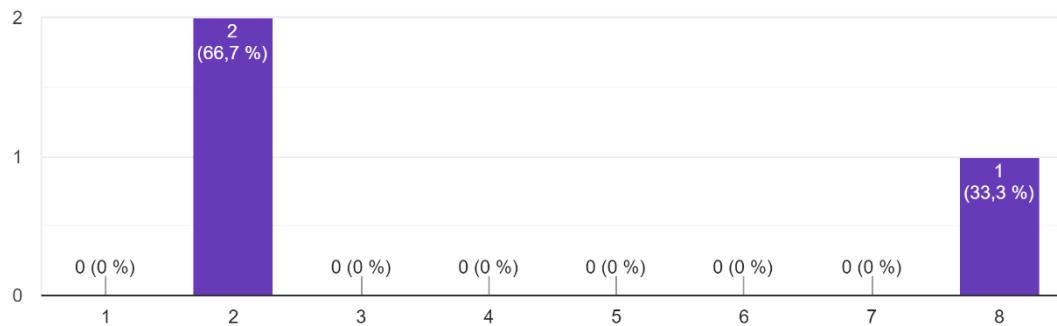
Lealtad

3 respuestas



Capacidad oratoria y claridad de órdenes

3 respuestas

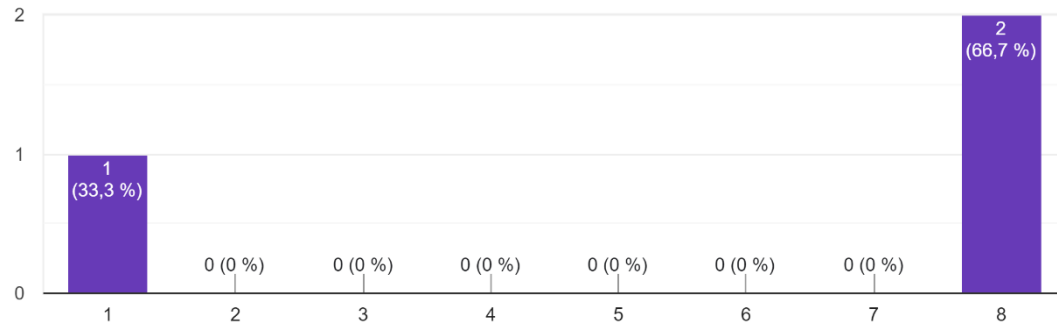




Valore del 1 al 8 las siguientes características en un jefe de sección:

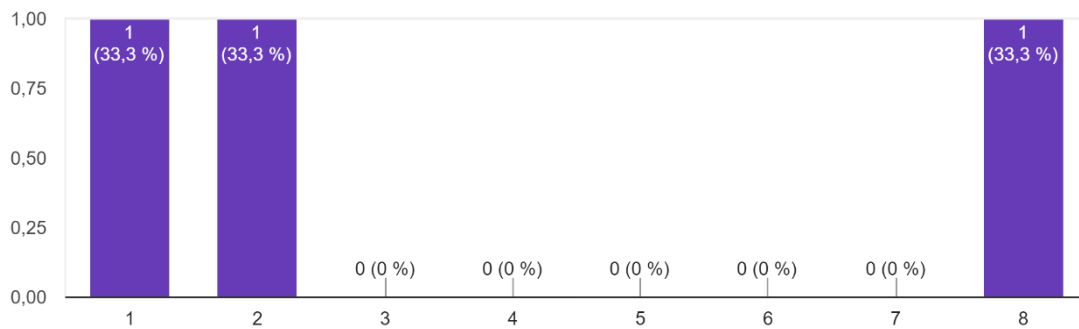
Ejemplaridad

3 respuestas



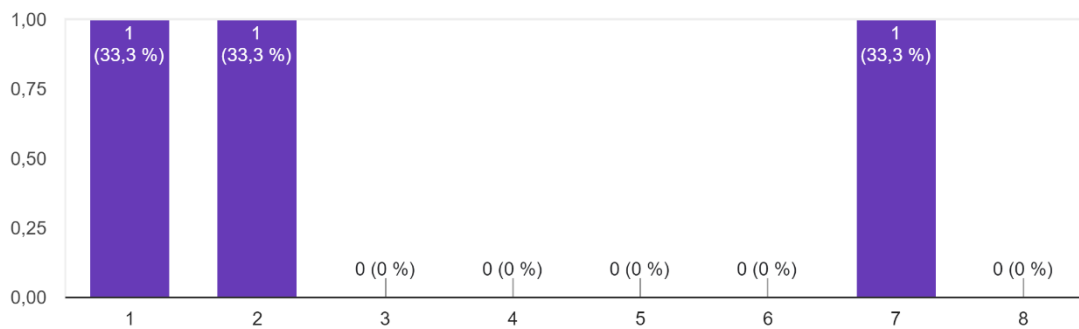
Forma física

3 respuestas



Habilidades técnicas

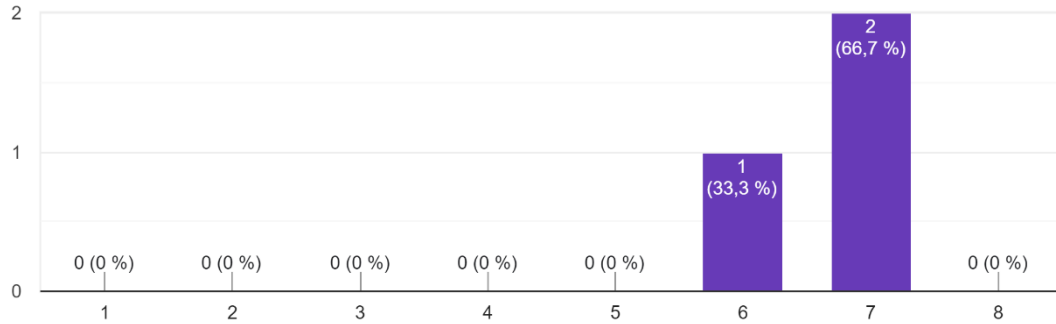
3 respuestas





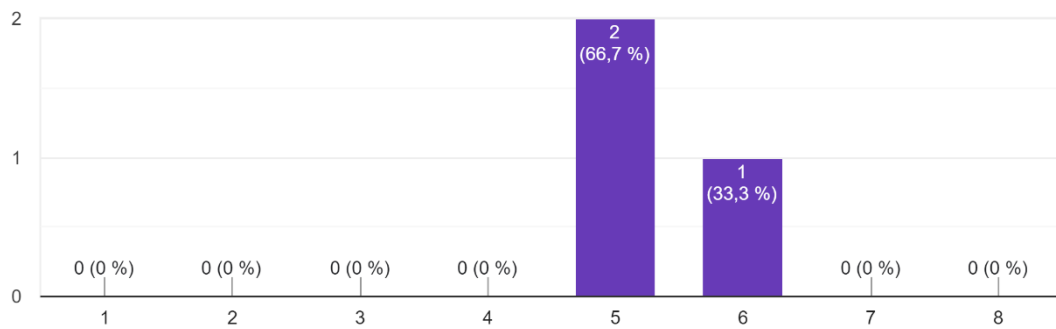
Habilidades tácticas

3 respuestas



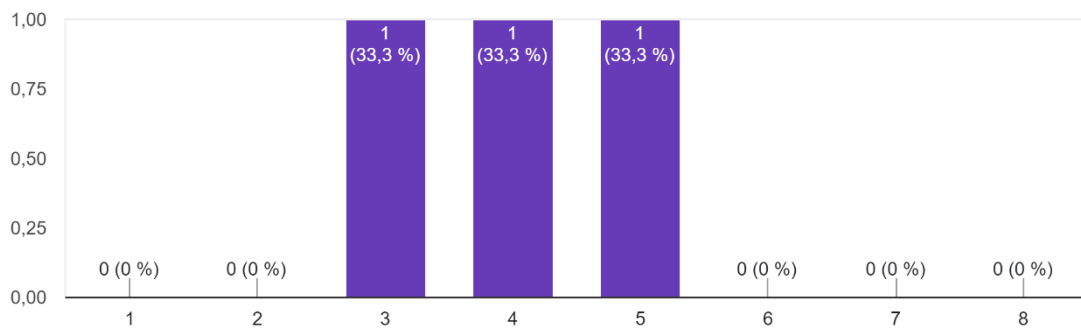
Justicia

3 respuestas



Iniciativa

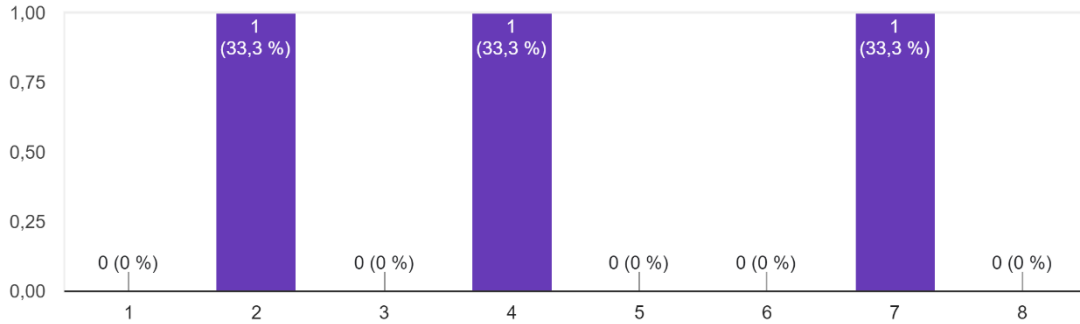
3 respuestas





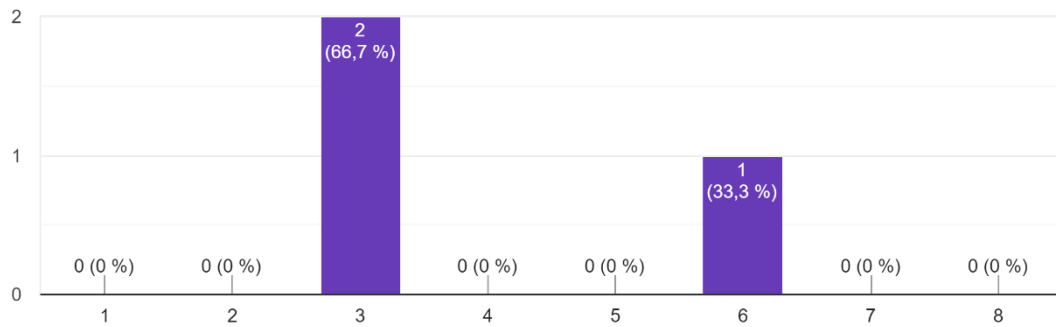
Lealtad

3 respuestas



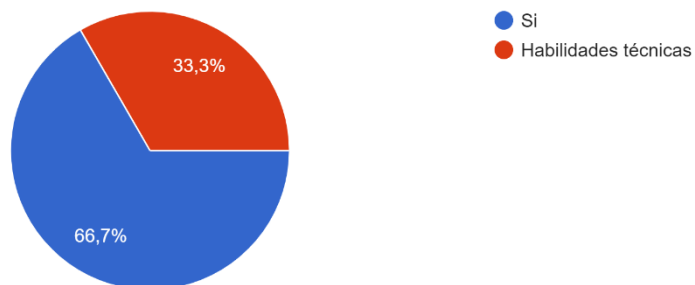
Capacidad oratoria y claridad de órdenes

3 respuestas



En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de pelotón? Si la respuesta es que NO, marque la opción otra y escriba dicha cualidad en las preguntas anteriores)

3 respuestas





En su opinión, ¿la ejemplaridad es la cualidad más importante en un jefe de sección? Si la respuesta es que NO, marque la opción Otra y escriba...orqué estar incluida en las preguntas anteriores)

3 respuestas

