



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

PROYECTO DE FORMACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DEL ESTRÉS Y DE PERSONAS EN SITUACIONES CRÍTICAS EN LOS ALFÉRECES DE LA AGM

Autor

Carlos Prada Llovet

Director/es

Francisco Santiago Sánchez Núñez
Dra. Montserrat Aiger Vallés

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ESTADO DEL ARTE	2
3. ENCUADRE TEÓRICO	3
3.1. FORMACIÓN EN LA ACADEMIA GENERAL MILITAR	3
3.2. SITUACIONES DE EMERGENCIA Y CRISIS	4
3.3. ESTRÉS.....	4
3.4. HABILIDADES DEL LIDERAZGO	5
3.4.1. PERFIL DE UN BUEN OFICIAL	5
3.4.2. ESTILOS DE LIDERAZGO	6
4. OBJETIVOS	7
4.1. GENERALES (OBGEN)	7
4.2. ESPECÍFICOS (OBESP)	8
5. PROYECTO DE FORMACIÓN	9
5.1. DESTINACIÓN	9
5.2. DISEÑO DE LA FORMACIÓN.....	10
5.3. EVALUACIÓN.....	17
5.3.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	17
6. ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO	18
6.1. ASPECTOS TEÓRICOS	18
6.2. METODOLOGÍA	20
6.3. RESULTADOS	20
6.4. DISCUSIÓN.....	22
7. CONCLUSIONES	22
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
9.ANEXOS.....	26

1. INTRODUCCIÓN

El combate es una de las situaciones más estresante a la que puede someterse el ser humano. No porque su vida esté en juego, sino por la de los compañeros o subordinados que están en sus manos.

Actualmente los combates a los que nos enfrentamos generan altas situaciones de estrés en las que el líder debe tomar decisiones que pueden llegar a implicar vidas. Este nuevo tipo de combate, el combate asimétrico, pone a prueba a los soldados y mandos, pues las incidencias son constantes. El enemigo, tipo insurgente, para contrarrestar la tecnología de nuestros ejércitos intentan realizar acciones de desgaste físico y moral a las que debemos estar preparados. [1,2]

Para ello, es necesaria una formación específica para poder optimizar las habilidades del liderazgo, pudiendo elegir la opción más adecuada. Esta formación se debe asemejar lo máximo posible a la realidad. Poner a prueba a las unidades es fundamental. No únicamente con ejercicios de aislamiento, dureza física y de instrucción individual, sino de gestión del estrés y de los equipos en situaciones de crisis o emergencias.

Este tipo de ejercicios son muy específicos de la unidad, pues aplicar el mismo sistema de formación a una unidad de infantería y de transmisiones no tiene sentido alguno. Las situaciones en las que se van a encontrar las diferentes unidades son claramente diferentes por ello, la adaptación de las actividades que se desarrollan durante el combate, deben de estar perfectamente definidas. [1]

Con el programa de formación, denominado (PFL) se pretende mejorar las aptitudes de liderazgo y gestión del estrés de los Alféreces Cadetes, ya que estas serán la clave para el éxito de las operaciones en situaciones críticas.

Durante el ejercicio los Alféreces tendrán que realizar un recorrido de larga distancia en el cual surgirán incidencias críticas que tendrán que resolver de la mejor manera posible. Las incidencias servirán para estimular sus aptitudes de mando,

haciéndoles cometer errores y tener que lidiar con sus compañeros. Todo ello bajo unas condiciones de comida y agua escasas, que supondrán un hito a superar aparte de las ya citadas incidencias.

El programa va dirigido a unidades entidad sección, formadas por alrededor de 30 Alféreces cadete, de las cuales sólo a algunas se les aplicará el programa formativo siendo evaluados con la pos evaluación.

Aparte del programa de formación, se ha efectuado una encuesta para saber qué tipo de liderazgo utilizar en situaciones de crisis y emergencia y poder así utilizar ese tipo de liderazgo para el programa formativo.

2. ESTADO DEL ARTE

Tras un estudio detallado sobre los ejercicios de liderazgo creados por las diferentes unidades del Ejército de Tierra, se observa que no se aplica ningún programa de formación, previo a dichos ejercicios, facilitando y aumentando el aprendizaje. [1, 2, 3, 4]

En este Trabajo de Fin de Grado se desarrolla esta novedad implementando una fase de formación, que hará que un grupo experimental tenga la suficiente formación para poder llevar a cabo las actividades que se realizan en los ejercicios posteriores a dicha fase de una manera eficiente.

Teniendo como ejemplos ejercicios que se llevan a cabo en el ámbito civil, se crea esta fase de formación para la Academia General Militar.

3. ENCUADRE TEÓRICO

3.1. FORMACIÓN EN LA ACADEMIA GENERAL MILITAR

La formación en la AGM ha ido cambiando a lo largo de los años, adaptándose a las situaciones y demandas de España. Actualmente, se imparte una doble titulación que consta de un grado de Ingeniería de Organización Industrial, impartido por la Universidad de Zaragoza y de la carrera militar. Esta doble formación se realiza de manera conjunta, combinando y coordinando actividades para permitir a los cadetes desarrollar unas cualidades, aptitudes y competencias excelentes para su futuro como oficiales del Ejército español.

Es evidente que cada persona es de una manera diferente, unos tienen unas aptitudes y cualidades que les hacen destacar y otros tienen otras. Sin embargo, la formación en la AGM, hará que aquellas limitaciones que tenga una persona puedan ser superadas (Ver TABLA 1 y TABLA 2). Esta formación hace hincapié en [5, 6, 7]:

<i>MOTIVACIÓN</i>	<i>GESTIÓN DEL ESTRÉS</i>	<i>TRABAJO EN EQUIPO</i>	<i>GESTIÓN DE CONFLICTOS</i>
<i>DELEGACIÓN</i>	<i>FORMACIÓN DE SUBORDINADOS</i>	<i>TOMA DE DECISIONES</i>	<i>COMUNICACIÓN</i>

TABLA 1. Formación en habilidades en la AGM.

<i>COHERENCIA</i>	<i>INICIATIVA</i>	<i>VALOR</i>	<i>CONFIANZA</i>
<i>RESPONSABILIDAD</i>	<i>INTEGRIDAD</i>	<i>CONSTANCIA</i>	<i>COMPETENCIA</i>

TABLA 2. Formación en cualidades en la AGM.

Todos estos aspectos en los que la Academia General Militar incide se pueden ver reflejados con la ejecución de prácticas de mando, guardias de orden o las guardias de seguridad de cadetes, maniobras y diferentes actividades de liderazgo (discusiones sobre valores, cátedras cervantes).

3.2. SITUACIONES DE EMERGENCIA Y CRISIS

La humanidad, debido a su naturaleza, está constantemente expuesta a amenazas que pueden ser derivadas tanto de sucesos naturales como de la actividad humana. Estas amenazas causan diversas situaciones, entre ellas las de emergencia o crisis.

Dadas las consecuencias que acarrearán estas situaciones, existen organismos nacionales e internacionales para combatirlas. Entre ellos: la Unidad Militar de Emergencias, a nivel nacional, o la ONU y la Cruz Roja a nivel internacional. No obstante, cada estado u individuo, según ciertos parámetros establecidos en su entorno, tendrán diferentes visiones y definiciones para cada situación. Auf Der Heide (1989) define los términos de la siguiente manera:

- Emergencia: son aquellas situaciones en las que son suficientes los recursos para solucionar el problema pero la manera de gestionarlos es difícil.
- Crisis: aparecen en la vida de una persona cuando un determinado suceso altera su equilibrio personal. Pueden ser favorables o adversas y van a depender de la adaptación del sujeto a la situación.

Estas situaciones pueden afectar a países, sociedades, instituciones, organismos, equipos de trabajo, individuos, instalaciones, etc. Este proyecto se ceñirá únicamente a los equipos de trabajo y al individuo.

Los valores y características del Ejército Español hacen mucho hincapié en el trabajo en equipo y en la preparación ante situaciones de emergencias o crisis. Por este motivo se realizan diferentes ejercicios. De entre ellos destacan los ejercicios de cohesión o ejercicios de liderazgo avanzado. Estos ejercicios tienen el objetivo de cohesionar al grupo y de que el líder pueda ejercer su papel en situaciones adversas para una futura utilización. [8]

3.3. ESTRÉS

El estrés es "la tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicosomáticas o trastornos psicológicos a veces graves" (Definición del Diccionario de la lengua española (DRAE)). Todo cambio que se produce en nuestras vidas o entorno acarrea una fase de adaptación, que acaba produciendo estrés, entre otras causas debido

a la incertidumbre. Cuando se habla de estrés se piensa normalmente en causas negativas. No obstante hay también hechos positivos que causan estrés. Un ejemplo de esto sería el ascender de empleo, esto conlleva además de un incremento de sueldo, un incremento de responsabilidad que a la larga podría convertirse en un problema.

La forma que se tiene de reaccionar ante peligros en el combate, que a fin de cuentas se va a traducir en estrés, es la de luchar o huir.

Nuestro organismo, también tiene un sistema de adaptación ante estas situaciones. Las pupilas se hacen más grandes para aumentar el ángulo de visión, el corazón late más rápido para hacer llegar más oxígeno a las células del cerebro y que este sea más rápido a la hora de procesar la información, el oído se agudiza, los músculos se tensan para ser más rápidos, etc.

Si una vez pasada la amenaza no se libera al organismos de estos cambios, se producen alteraciones como desgaste físico, llantos y en situaciones extremas hasta depresiones y muerte.

Lo que se pretende hacer con este Proyecto de Formación de liderazgo es evitar que se produzcan esas alteraciones, siendo más eficientes a la hora de enfrentarse ante una amenaza o situación de crisis o emergencia. [9]

3.4. HABILIDADES DEL LIDERAZGO

3.4.1. PERFIL DE UN BUEN OFICIAL

"El líder es aquel que tiene capacidad propia para conducir un grupo hacia metas determinadas. Es decir, es aquél que tiene el poder de influir sobre los demás" [10, 11].

El líder debe saber adaptarse a la situación para ejercer un tipo de liderazgo u otro. No es lo mismo estar en combate, donde el líder debe de ser más autocrático, que estar en el cuartel realizando tareas culinarias.

Hay que también tener en cuenta hacia quien vas a aplicar ese liderazgo. En la cadena de mando, el suboficial es el que se encuentra entre el soldado y el oficial. No se

puede aplicar el mismo tipo de liderazgo que con el soldado, pues este último no tiene condición de mando.

Aparte de saber adaptarse a la situación y el diferenciar a quién va dirigido, hay que tener ciertas cualidades y habilidades para poder ejercerlo de forma excelente. De entre ellas, se destacan las de la humildad, comunicación y motivación. [12]

3.4.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

Las teorías de liderazgo evolucionan a medida que evoluciona la sociedad. [13] (Ver TABLA 3)

TABLA 3 Diferentes tipos de liderazgo [15]

AUTOCRÁTICO	Líder que da órdenes sin consultar a sus subordinados. Es firme en sus decisiones y usa la herramienta del castigo o recompensa. Es recomendable para situaciones de emergencia como el combate o situaciones de poca madurez laboral.
DEMOCRÁTICO	Líder que tiene en cuenta la opinión de sus subordinados para la toma de decisiones y les anima a participar en ellas. Produce un alto grado de motivación. Para usar este tipo de liderazgo debe de haber confianza con los subordinados. Es el tipo más recomendable para situaciones en las que no hay estrés.
LAISSER-FAIRE	El líder utiliza muy poco su poder. Da a los subordinados un alto grado de independencia para realizar sus tareas. Los objetivos no los fija él, sino el grupo. Se utiliza cuando la madurez del grupo es muy elevada.
TRANSFORMACIONAL	Este liderazgo hace que los subordinados dejen de tener intereses personales para centrarse en los intereses colectivos. Estos líderes motivan a hacer más cosas de las que interesan. Establecen retos y logran mejores ejecuciones.
TRANSACCIONAL	Los subordinados reciben un valor a cambio de su trabajo como las recompensas y castigos con el fin de orientarlos.

ORIENTADO A METAS	El líder establece estándares muy exigentes de modo que los subordinados tengan mayor nivel de productividad.
AUTÉNTICO	El líder tiene una conducta apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales y promueve esa conducta a través de a través de la comunicación bilateral, el refuerzo y la toma de decisiones.
ÉTICO	Es la demostración de una conducta normativamente apropiada a través de las acciones y relaciones interpersonales, y la promoción de tal conducta en los seguidores a través de comunicaciones de doble vía.

No obstante, también resulta interesante conocer algunos estilos que han sido identificados y estudiados a lo largo del tiempo que se asemejan a la situación actual del Ejército de Tierra. Estos estilos, posteriormente, serán utilizados para la realización de un cuestionario en el cual se muestra que estilo sería ideal para situaciones de crisis y emergencia [14]:

Estilo coercitivo, orientativo, afiliativo, participativo y capacitador.

4. OBJETIVOS

4.1. GENERALES (OBGEN)

Los objetivos generales se han extraído del estudio del plan de liderazgo de la Academia General Militar expresado en el capítulo anterior (3.1. Formación en la AGM), con el siguiente resultado:

- **OBGEN 1**: Desarrollar habilidades técnicas (cognitivas, conativas y emocionales) para afrontar una situación de emergencias y crisis como líder de un grupo.
- **OBGEN 2**: Crear un programa de entrenamiento en habilidades cognitivas, conativas y emocionales para capacitar a los cadetes a afrontar situaciones de emergencias y crisis dentro del programa de formación en la AGM.

- **OBGEN 3:** Fomentar el trabajo en equipo mediante el programa de formación.
- **OBGEN 4:** Fomentar la iniciativa y capacidad de adaptación mediante las incidencias que se produzcan a lo largo del recorrido.

4.2. ESPECÍFICOS (OBESP)

Para cada objetivo general se ha obtenido los siguientes objetivos específicos:

TABLA 4. Objetivos específicos de la propuesta formativa.

OBGEN	OBESP
OBGEN 1	1.1. Dar a conocer reacciones del grupo ante situaciones de crisis y emergencias.
	1.2. Saber cómo reaccionar ante situaciones de estrés.
	1.3. Saber cómo intervenir ante conflictos en el grupo.
	1.4. Saber cómo gestionar el tiempo cuando es un elemento crítico.
OBGEN 2	2.1. No tener herramientas para poder cavar el pozo de tirador con escasez de tiempo.
	2.2. Tras una sufrida marcha, llegar al punto de abastecimiento de comida y agua y encontrarse que no hay ninguna de las dos y que hay que ir a por ellas a un punto lejano.
	2.3. Realizar una marcha de aproximación durante el golpe de mano con poca visibilidad y sin poder hablar.
	2.4. Encontrarse con tres heridos y tener que trasportarlos varios kilómetros sin equipo para ello.
	2.5. Hacer guardias nocturnas durante la noche después de la dura jornada, sabiendo que se va a dormir un máximo de 2h y que a la mañana siguiente sigue el recorrido con incertidumbre.
	2.6. Darles como punto final del recorrido la AGM, decirles una vez llegados ahí que tienen que volver a repetir el recorrido y darles otro punto muy lejano.
OBGEN 3	3.1. Ir turnándose a la hora de llevar al herido durante el recorrido.
	3.2. Prestarse los útiles que se hayan podido encontrar para cavar el pozo de tirador y que en caso de acabar el pozo ayudar al compañero.

	3.3. Que la gente más fuerte se ofrezca a realizar durante más tiempo las guardias nocturnas.
	3.4. Que la gente que este desgastada sea la que lleve el ritmo de la sección y no al revés.
OGEN 4	4.1. Planeamiento de una orden de operaciones para dar un golpe de mano a una posición enemiga en la que hay un rehén y se le ha de liberar.
	4.2. Planeamiento de una infiltración y exfiltración en ambiente hostil y en condiciones de visibilidad, tiempo y alimentación escasas.
	4.3. Planear y organizar a la sección para buscar comida tras una larga caminata.
	4.4. Dirigir a la sección cuando han sufrido 3 bajas propias por un ataque enemigo.
	4.5. Ser capaz de realizar una llamada MEDEVAC (evacuación médica) bajo presión enemiga y posteriormente montaje de una HLZ (Zona de aterrizaje para helicópteros) para la evacuación.

5. PROYECTO DE FORMACIÓN

5.1. DESTINACIÓN

El proyecto de formación va destinado específicamente a los Caballeros y Damas Alféreces Cadete del tercer curso de la Academia General Militar.

Se llevará a cabo durante la fase teórica previa a las maniobras. Se organiza a los Alféreces en dos grupos de trabajo. A los denominados experimentales se les aplica el plan formativo y a los del Grupo Control no se les aplica dicha formación. A los grupos experimentales de entidad sección (aproximadamente 30 personas por sección) se les entrenará en los aspectos que se nombrarán en el apartado próximo e evitarán compartir la información con los grupos control.

Todo el personal de los grupos experimentales deberá asistir a la fase de formación, ya que hasta el último momento no se sabrá que cadete mandará el ejercicio, relacionado con las teóricas, en las maniobras.

5.2. DISEÑO DE LA FORMACIÓN

La novedad de este proyecto es la implantación de una fase previa a las maniobras en la que se le dote de un amplio conocimiento al grupo experimental de Alféreces para poder realizar el ejercicio táctico correctamente.

La formación consiste en unas clases teóricas y prácticas previas a las maniobras y el ejercicio táctico donde se ponen en práctica lo aprendido en la fase de formación. Teniendo en cuenta los objetivos, las clases teóricas y prácticas se dividen en cuatro ejes temáticos: Gestión del tiempo, gestión del estrés, gestión de conflictos y gestión de los recursos.

El plan formativo tiene tres fases de acción: de adiestramiento, de maniobras y de evaluación. Cada una corresponde a un momento de la formación. La fase de adiestramiento consiste en dotar a los Alféreces de los recursos necesarios para mejorar sus cualidades y se realiza en el inicio. En fase de maniobras se realizan los ejercicios para que los Cadetes puedan llevar a cabo lo aprendido. El cierre del programa se realiza con la fase de evaluación donde se evalúa la realización de los ejercicios.

En la Tabla 5 se adjunta un cuadro resumen en el que se ven los diferentes ejercicios los objetivos específicos que queremos conseguir.

TABLA 5.Relación de tareas por parte de la formación.

OBESP	FASE DE FORMACIÓN PREVIA A LAS MANIOBRAS
1.1	Teórica en formato transparencias sobre la gestión del estrés.
1.2	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).
1.3	Teórica en formato transparencias sobre la gestión de conflictos.
1.4	Teórica en formato transparencias sobre la gestión del tiempo.
2.1	Ejercicios prácticos de gestión recursos.
2.2	Ejercicios prácticos de gestión recursos, tiempo, conflictos y del estrés.
2.3	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).
2.4	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).
2.5	Ejercicios prácticos de gestión del tiempo.

2.6	Ejercicios prácticos de gestión de conflictos.
3.1	Ejercicios prácticos de gestión recursos, estrés y tiempo.
3.2	Ejercicios prácticos de gestión recursos.
3.3	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).
3.4	Ejercicios prácticos de gestión recursos y conflictos.
4.1	Ejercicios prácticos de gestión del tiempo.
4.2	Ejercicios prácticos de gestión del tiempo y estrés.
4.3	Ejercicios prácticos de gestión del tiempo y recursos.
4.4	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).
4.5	Ejercicios prácticos de gestión del estrés (RMP y Ejercicios respiratorios).

TABLA 6. Ejercicios en la Fase de maniobras.

OBESP	FASE DE MANIOBRAS
1.1	Dar a conocer reacciones del grupo ante situaciones de crisis y emergencias.
1.2	Saber cómo reaccionar ante situaciones de estrés.
1.3	Saber cómo intervenir ante conflictos en el grupo.
1.4	Saber cómo gestionar el tiempo cuando es un elemento crítico.
2.1	No tener herramientas para poder cavar el pozo de tirador con escasez de tiempo.
2.2	Tras una sufrida marcha, llegar al punto de abastecimiento de comida y agua y encontrarse que no hay ninguna de las dos y que hay que ir a por ellas a un punto lejano.
2.3	Realizar una marcha de aproximación durante el golpe de mano con poca visibilidad y sin poder hablar.
2.4	Encontrarse con tres heridos y tener que trasportarlos varios kilómetros sin equipo para ello.
2.5	Hacer guardias nocturnas durante la noche después de la dura jornada, sabiendo que se va a dormir un máximo de 2h y que a la mañana siguiente sigue el recorrido con incertidumbre.
2.6	Darles como punto final del recorrido la AGM, decirles una vez llegados ahí que tienen que volver a repetir el recorrido y darles otro punto muy lejano.
3.1	Ir turnándose a la hora de llevar al herido durante el recorrido.
3.2	Prestarse los útiles que se hayan podido encontrar para cavar el pozo de tirador y que en caso de acabar el pozo ayudar al compañero.

3.3	Que la gente más fuerte se ofrezca a realizar durante más tiempo las guardias nocturnas.
3.4	Que la gente que este desgastada sea la que lleve el ritmo de la sección y no al revés.
4.1	Planeamiento de una orden de operaciones para dar un golpe de mano a una posición enemiga en la que hay un rehén y se le ha de liberar.
4.2	Planeamiento de una infiltración y exfiltración en ambiente hostil y en condiciones de visibilidad, tiempo y alimentación escasas.
4.3	Planear y organizar a la sección para buscar comida tras una larga caminata.
4.4	Dirigir a la sección cuando han sufrido 3 bajas propias por un ataque enemigo.
4.5	Ser capaz de realizar una llamada MEDEVAC bajo presión enemiga y posteriormente montaje de una HLZ (helicopter landing zone) para la evacuación.

TABLA 7.Ejercicios en la Fase de evaluación .

OBESP	FASE DE EVALUACIÓN
1.1	Se evalúa si los Alféreces han sabido expresar la información necesaria para realizar las pruebas.
1.2	Se evalúa si los Alféreces han sabido gestionar el estrés.
1.3	Se evalúa si los Alféreces han podido solucionar los conflictos.
1.4	Se evalúa si los Alféreces han sabido gestionar el tiempo.
2.1	Se evalúa si los Alféreces han sabido prestarse los utensilios improvisados.
2.2	Se evalúa si los Alféreces han sabido organizarse sin que hubiese ningún conflicto.
2.3	Se evalúa si los Alféreces han sabido mantener la calma y no han habado.
2.4	Se evalúa si los Alféreces han sabido turnarse y realizar entre todos una camilla para el transporte.
2.5	Se evalúa si los Alféreces han sabido repartir el tiempo y no ha habido conflictos.
2.6	Se evalúa si los Alféreces han sabido aguantar la ira y clamarse.
3.1	Se evalúa si los Alféreces han sabido distinguir aquel que estar más cansado y relevarle durante más tiempo.
3.2	Se evalúa si los Alféreces han gestionado el tiempo y se ha ayudado mutuamente.
3.3	Se evalúa si los Alféreces han sido compañeristas y los más fuertes se ofrecen voluntarios para ayudar.

3.4	Se evalúa si los Alféreces piensan antes en sus compañeros que en sí mismos.
4.1	Se evalúa si los Alféreces han gestionado el tiempo para poder planear lo mejor posible.
4.2	Se evalúa si los Alféreces han sabido mantener la calma en el planeamiento y el tiempo para ello.
4.3	Se evalúa si los Alféreces han sabido repartir las tareas de forma adecuada y justa.
4.4	Se evalúa si los Alféreces han sabido mantener la calma y dar órdenes claras.
4.5	Se evalúa si los Alféreces han sabido seguir todos los pasos para realizar correctamente la llamada de emergencia.

A continuación se explican en detalle las actividades/ejercicios de formación previa encuadrados en los cuatro pilares nombrados anteriormente:

□ **GESTIÓN DEL ESTRÉS:**

Consta de diferentes fases. Después de realizar una presentación en formato transparencias en la que se les explica a los Alféreces qué es el estrés, en qué consiste y cómo se puede solucionar, se pasa a la fase práctica en la que se les enseña diferentes ejercicios de relajación. [16, 17, 18]

Uno de ellos es el **ejercicio de relajación muscular progresiva de Jacobson (RMP)**. Es una de las técnicas de relajación más utilizadas de hoy en día, basada en la fisiología. La RMP se ha de realizar antes de enfrentarse a una situación de estrés, sin prisa alguna, en un lugar tranquilo fuera de ruidos donde el clima sea lo más favorable posible y la vestimenta cómoda (sin equipo de combate encima). Se necesitan entre 30-40 minutos para realizar el recorrido en el que se mueven alrededor de 16 grupos musculares. A medida que practicamos este ejercicio y vamos teniendo control del mismo, se reducen tanto los minutos como los grupos musculares. Se puede ver una de las secuencias para realizar este ejercicio en el Anexo 1. [17]

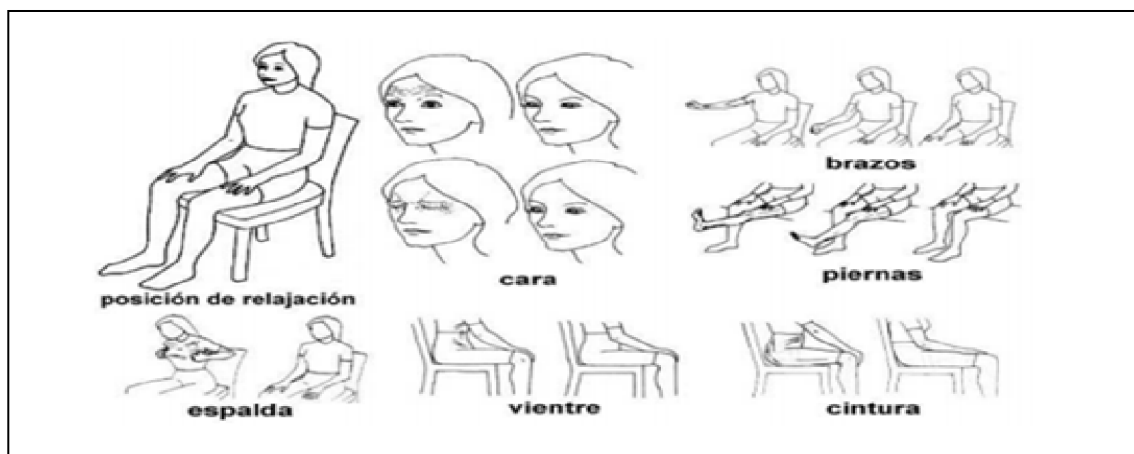


FIGURA 1. Relación de posiciones para realizar el RMP de Jacobson.

Otra forma de relajación muy sencilla, consiste en la realización de **ejercicios respiratorios** [19]. Respirar es lo primero que hacemos al salir del vientre de nuestra madre. Si nos fijamos en un recién nacido, vemos como utiliza la barriga para ello, el diafragma se hincha y se deshincha al ritmo de su respiración. Eso se debe a que respira correctamente, ya que no utiliza ni los hombros ni el pecho para ello. Basándose en esta respiración, se ha creado una técnica que mejora la respiración y reduce el nivel de estrés. Esta técnica de respiración se centra en el diafragma. Posibles ejercicios:

- 1) Acostarse en el suelo boca arriba con las rodillas ligeramente dobladas.
- 2) Colocarse un objeto pequeño y cómodo debajo de la cabeza.
- 3) Colocar las manos suavemente sobre el estómago.
- 4) Concentrarse en la respiración con el diafragma, no usar el pecho, y sentir como la parte inferior los pulmones se llena.
- 5) Dejar que el estómago caiga naturalmente cuando exhala al relajar el diafragma.
- 6) Colocar un pequeño peso en el estómago y repetir todo de nuevo.
- 7) En la siguiente etapa hay que ponerse de pie y colocar las manos sobre el estómago, sintiendo la respiración. Es posible que este paso requiera un poco de concentración al principio.

Estos ejercicios de relajación deben de realizarse en situaciones previas al combate o situaciones de estrés, ya que si se realizan cuando nos encontramos ante una situación estresante las alteraciones psicológicas no nos permitirán desarrollarlos de manera adecuada.

□ **GESTIÓN DEL TIEMPO:**

Manejar el tiempo de forma efectiva puede hacer que se incremente la productividad. Las personas, como seres diferentes, separan las tareas y les otorgan diferentes prioridades. Algunas de estas tareas deben de ser realizadas inmediatamente, otras pueden ser delegadas, postergadas o incluso no realizarse. El **ejercicio de ordenación de prioridades**, que se define a continuación, puede ser realizado de forma tanto individual como grupal. [20]

Este ejercicio se realiza para que los Alféreces cadetes vean la diferencia que existe entre compartir preocupaciones y poder debatirlas, con tener que asumir las responsabilidad individualmente y con poco tiempo. Además, se pretende que los cadetes empiecen individualmente a tener prioridades fijas que ante una situación de emergencia o crisis no malgasten el tiempo en pensarlas.

El Jefe de la sección dará a cada Alférez cadete una lista con 20 actividades relacionadas con un supuesto ataque sorpresa enemigo. En una primera fase, los cadetes dispondrán de 20 minutos para ordenar las prioridades y se les permitirá debatir con los compañeros. Con este ejercicio se pretende que los cadetes escuchen las propuestas de sus compañeros y que corrijan si es necesario o por el contrario reafirmen sus posturas.

En una segunda fase, el Jefe de la sección les otorgará otra lista con 20 ítems sobre la realización de un ataque, que tendrán que realizar de forma individual en 20 minutos. El objetivo de esta fase es que se den cuenta de lo que supone no poder preguntar a nadie cuando se está en una situación de crisis o emergencia y como priorizar de manera individualmente.

La tercera y última fase comprenderá la ordenación de 20 ítems sobre cómo salvar la vida a un soldado. En este caso el Alférez cadete dispondrá únicamente de 8 minutos y lo realizará de forma individual. Con esta fase se pretende que el cadete, bajo presión de escasez de tiempo, sepa priorizar los ítems poder acabar la ordenación.

□ **GESTIÓN DE CONFLICTOS:**

Dado el alto grado de estrés al que se someten los militares en combate, es muy difícil que no ocurran problemas entre diferentes miembros del grupo, sin importar escalas.

Uno de estos problemas más habituales son las discusiones o peleas. Antes de resolver un conflicto, se han de considerar cuatro cosas: ¿Quién está involucrado?, ¿Es el momento adecuado para intervenir?, ¿Se ha de utilizar una técnica de resolución particular?, ¿Resolverlo pública o privadamente?

Uno de los ejercicios que ayuda a la resolución de un conflicto, es el **Ejercicio de resolución de pelea**, en el cual dos Alféreces cadetes se pondrán sobre una tarima y discutirán sobre algún tema que el Jefe de sección decida. El rol de estos Alféreces es el de forzar al intermediario a usar todo su ingenio y técnicas aprendidas para solucionar el problema. El intermediario, bajo la figura de otro Alférez, tratará de solucionar la pelea de la manera más corta y diplomática. El modo más simple para solucionar una pelea es el de:

1º Separar:

Para separar la pelea, asegúrese de que está en condición de hacerlo. Pues para separar una pelea usted ha de ser alguien de tenga alguna relación de amistad, respeto o subordinación con aquellos que estén peleando. Para separar hay que intentar no recurrir a la violencia, ese sería el último caso. Hay que lograr que los espectadores se retiren y que los involucrados se den cuenta de que están haciendo el ridículo. No obstante en algunos casos la cooperación de la gente puede ser fundamental.

2º Calmar [21] :

- Establezca esquinas para calmarse. Obviamente, hay que separar las esquinas de cada involucrado. Cuando estos se sientan más calmados, pueden retirarse de las esquinas.
- Haga que los involucrados realicen RMP de Jacobson.
- Haga que los participantes se sienten en silencio durante unos minutos.

3º Enfrentarla. Para arbitrar la pelea deberá:

- Decir a los Alféreces que cada uno de ellos tendrá la oportunidad de contar su versión de la historia sin interrupción.
- A medida que cada Alférez habla, hacer que primero diga cuál era el problema y luego lo que pasó durante el conflicto.
- Si el problema todavía existe, ayudar a los participantes a desarrollar algunas soluciones posibles y a escoger una para llevar a cabo.
- Si el problema ya no existe, preguntar a los participantes si había maneras más eficaces de resolver el problema que la que escogieron.

□ **GESTIÓN DE LOS RECURSOS:** Se entiende por recurso como el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. (Diccionario de la Real Academia Española 2013).

En muchas ocasiones los militares se encuentran situaciones en las que no tienen las herramientas imprescindibles para realizar una tarea. En esos casos el Jefe de la unidad que se encuentra en apuros, deberá utilizar la imaginación y poner sus conocimientos en práctica para poder resolver el problema. El **ejercicio de gestión de recursos** se centra en la gestión de las herramientas necesarias para realizar la tarea encomendada, de forma que los Alféreces tengan los medios suficientes para en caso de faltarles algún recurso, sepan cómo afrontarlo.

Los Capitanes crearán una lista con objetos difíciles de conseguir en el momento. Los Alféreces deberán intentar conseguir esos objetos lo antes posibles. En algunos casos deberán realizar trueques con otros Alféreces y en otros casos deberán improvisar.

5.3. EVALUACIÓN

Los Alféreces tendrán que llevar a la práctica todo lo aprendido en el proceso de formación ya que se evaluarán todos los conocimientos, valores y procedimientos adquiridos. Para ello, los Jefes de la sección (bajo la figura del Capitán) actuarán como evaluadores. Señalando en la ficha de evaluación los ítems correctamente efectuados por los Alféreces y los que no. (Ver anexo 3)

La evaluación se centrará principalmente en aquel cadete que haya sido designado como jefe de la sección para ejecutar esa tarea. Además, en la ficha de evaluación habrá una parte subjetiva que el evaluador deberá rellenar observando que tipo de liderazgo está llevando a cabo el Alférez que mande el ejercicio. Los tipos de liderazgo que se señalarán serán los mismos de la encuesta realizada anteriormente.

5.3.1. INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Como instrumento de evaluación sobre el estrés, se ha creado una parrilla a evaluar en una escala tipo Likert del 1 al 5, siendo el 1 poco y el 5 mucho. (Ver Anexo

3). Esta evaluación tiene relación con las actividades formativas que se han explicado anteriormente. Se ha realizado una única parrilla para todas las actividades debido a que en cada una de ellas se puede poner en práctica todo lo aprendido.

6. ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO

6.1. ASPECTOS TEÓRICOS

La población de estudio está compuesta por militares de diferentes escalas: tropa, suboficial y oficial (n= 103), que voluntariamente han accedido a participar. La recogida de muestras del estudio se realizó mediante una encuesta con el propósito de determinar qué tipo de liderazgo sería más eficaz en el ámbito militar en situaciones de emergencias y crisis (Ver Anexo 3).

Los ítems que se van a desarrollar y a analizar son dos: la preocupación por las personas y la preocupación por las tareas.

Los estilos de liderazgo en los que se basa la encuesta son los siguientes [14]:

- **Estilo coercitivo:** Este estilo está relacionado con el transaccional. Se basa en hacer que los subordinados cumplan las órdenes del líder por miedo a que este use la herramienta del castigo. Este tipo de líder pretende controlar toda la información posible y elaborar unas pautas para que así se puedan evitar los castigos. Lo negativo de este tipo de liderazgo, es que no motiva a los subordinados, siendo la motivación una de las habilidades más importantes del líder anteriormente citada. No obstante, cuando se necesita un cambio brusco de dirección en un momento determinado no se debe de descartar. En cuanto a la eficacia, este tipo de liderazgo es el más eficaz en situaciones de crisis y emergencias, dando directrices claras y haciendo que el subordinado no se desencamine de la misión comendada. Sin embargo no es adecuado para usar en el día a día de la unidad pues el nivel de estrés no es el mismo.
- **Estilo orientativo:** El líder pide opinión sobre su visión y la manera de conseguir esos objetivos ya descritos por él sin que ello implique su pérdida jerárquica. Orienta en cómo se deben ejecutar las tareas realizando un feedback usándolo como motivación.

No es un estilo que deba ejecutarse cuando el que lo realiza no es capaz de motivar. Por el contrario, es muy eficaz cuando hay claridad en las directrices dadas.

- **Estilo afiliativo**: Está relacionado con el estilos auténtico. Al contrario que en los estilos anteriormente citados, este tipo de liderazgo no tiene como objetivo dar una serie de pautas para realizar la tarea de forma adecuada, sino general un buen ambiente grupal. Lo más importante para este tipo de estilo es el individuo como persona, teniendo en cuenta sus preocupaciones y nivel de estado anímico. En caso de que el líder no tenga buena relación con sus subordinados o que requiera usar un feedback negativo para motivar al personal, este estilo de liderazgo no es el más adecuado. No obstante, si las tareas son rutinarias, si hay enfrentamientos entre grupos, si existe una buena relación entre jefe y subordinados o el grupo no se encuentra en una situación de crisis o emergencia, es eficaz.

- **Estilo participativo**. Este estilo se basa en la confianza que tiene el líder en sus subordinados, permitiendo que estos trabajen sin que se les tenga que asignar pautas para realizar la tarea. Se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Son frecuentes las reuniones para determinar cómo debe ser la línea de trabajo y el líder no utiliza apenas el feedback negativo.
Se potencia la coordinación y colaboración entre los miembros del grupo. Utilizar este estilo de liderazgo en situaciones críticas no sería adecuado debido a que el tiempo es un recurso crítico, y como tal, las órdenes deben ser dadas del líder al subordinado directamente y sin tiempo para rebatirlas. Usar con demasiada continuidad este estilo de liderazgo puede hacer que los subordinados vean al líder como uno de su mismo nivel jerárquico y que tengan la necesidad de buscar a otro.

- **Estilo imitativo**: Se relaciona con el liderazgo ético y transformacional. Es aquel en el que el líder se preocupa por que la gente sepa del porqué de las cosas. Para delegar una tarea ha de confiar en aquel que vaya a realizarla. Pretende ser el ejemplo para sus subordinados y que estos sean como él. Para ello, hace gran presión a las personas más débiles del grupo para estar a la altura de todos. Este estilo de liderazgo es eficaz cuando, la motivación del grupo es alta y cuando el nivel del grupo en comparación con el del líder es similar. En caso de usarlo en una situación crítica es necesario que los subordinados sean eficaces, sino será ineficiente.

- **Estilo capacitador**. El líder tiene como prioridad desarrollar las habilidades de sus subordinados, haciendo que se den cuenta en sus puntos flacos para incidir en ellos. Utilizan un feedback constructivo y pone todo el tiempo necesario para el consigan sus objetivos. El estilo es eficaz cuando los subordinados se dan cuenta de sus carencias y tienen la suficiente motivación para atacarlas y mejorar. El líder debe de tener paciencia, ya que requiere mucho tiempo la mejor del personal en sus puntos débiles.

Si por el contrario, el personal no está motivado, y no quiere mejorar, al líder le va a ser imposible usar este tipo de liderazgo. [14]

6.2. METODOLOGÍA

El cuestionario fue elaborado con una escala tipo Likert. Se les solicitó a 103 sujetos que expresaran la preocupación que creen que debería tener el mando por el personal (eje X) y por las tareas (eje Y) en situaciones de crisis y emergencia.

La puntuación para cada tipo de liderazgo se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems. La máxima puntuación de toda la población para cada estilo de liderazgo es de 1030 (103x10).

Ambos ejes tienen la misma ponderación para el resultado, 50% cada una. La puntuación total se obtiene mediante un sencilla operación: $(\text{Ptos eje X} \times 0,5) + (\text{Ptos eje Y} \times 0,5)$.

6.3. RESULTADOS

Se observa en la Tabla 8 las puntuaciones que han sido otorgadas a los diferentes estilos de liderazgo.

ESTILO	PUNTUACIÓN PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS (/1030)	PUNTUACIÓN PREOCUPACIÓN POR LAS TAREAS (/1030)
COERCITIVO	206	206
ORIENTATIVO	618	618
IMITATIVO	721	618
CAPACITADOR	927	309
AFILIATIVO	978,5	206
PARTICIPATIVO	824	103

TABLA 8. Puntuaciones otorgadas por los 103 sujetos a cada ítem.

La Figura 2 muestra los resultado expresados en una tabla, de tal forma que se vea más claro las puntuaciones de los estilos.

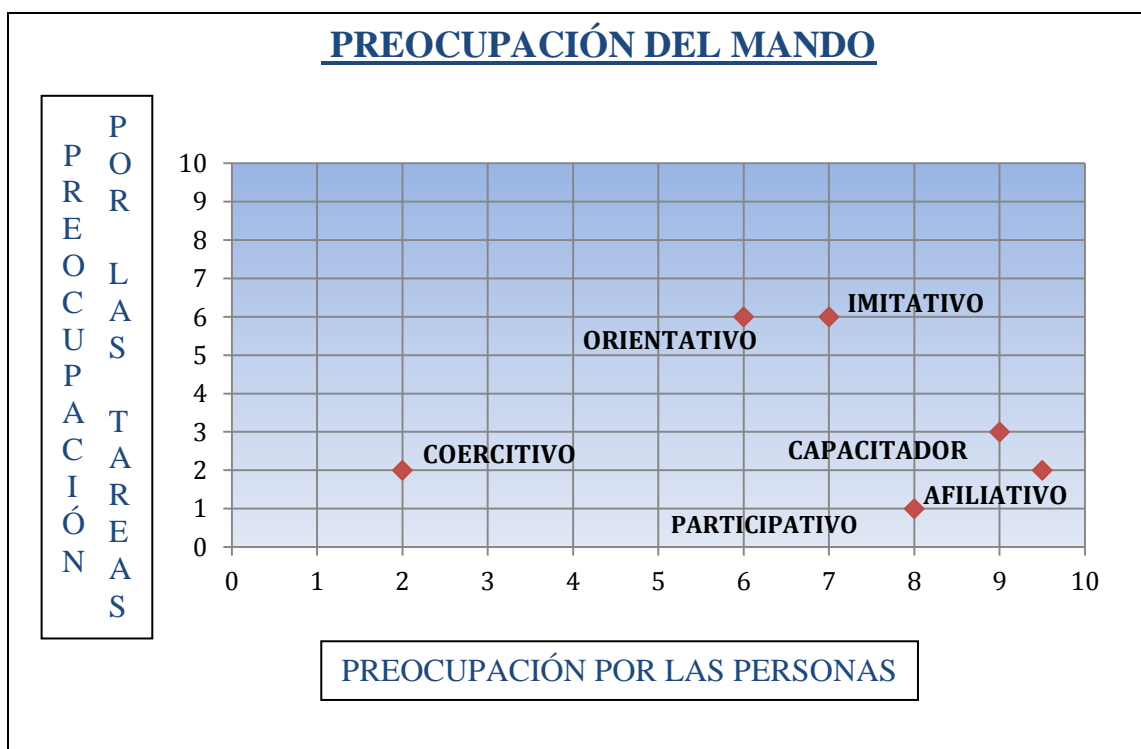


FIGURA 2. Distribución de los estilos de liderazgo respecto a las personas y a las tareas.

6.4. DISCUSIÓN.

Las conclusiones a las que se llega tras valorar los resultados es que el líder más completo es el imitativo. El que mayor preocupación tiene por las personas el afiliativo y por las tareas el imitativo junto al orientativo.

Teniendo en cuenta que el líder debe ser completo en todos campos, el que mayor eficacia tiene según la encuesta es el imitativo.

$$\text{Puntuación} = (721 \times 0,5) + (617 \times 0,5) = 669;$$

$$669/1030 = 0,649 = \mathbf{64,9\%}$$

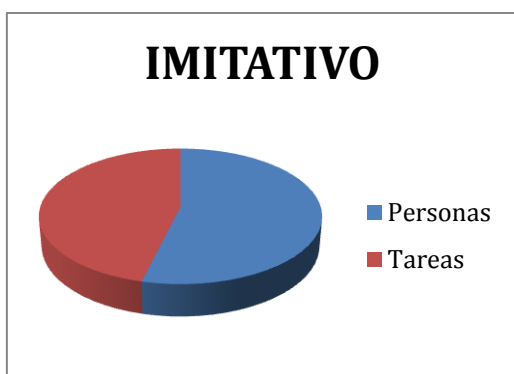


FIGURA 3. Porcentaje de las preocupaciones.

7. CONCLUSIONES

Se concluye que, este plan formativo es adecuado y viable para los Alféreces de 3º curso de la Academia General Militar. Aunque la propuesta no se haya llevado a cabo, se contempla un plan de evaluación para poder realizarla.

El plan formativo recoge los aspectos de liderazgo más importantes que un militar tiene que tener en cuenta. Estos aspectos se ven reflejados en:

- La ley 39/2007 de la Carrera Militar, en su artículo 4º ,Reglas de comportamiento militar, menciona que 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.
- Las Reales Ordenanzas, en el artículo 53, Estilo de mando, expone que el militar que ejerza mando se hará querer y respetar por sus subordinados; no les disimulará jamás las faltas de subordinación; les infundirá amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones; será firme en el mando, graciable en lo que pueda y comedido en su actitud y palabras aun cuando amoneste o sancione.
- El Centro Universitario de Zaragoza tiene como objetivo dotar al alumno de capacidades de organización y liderazgo para desenvolverse en un entorno de trabajo multinacional, incluyendo además las competencias relacionadas con el ejercicio de liderazgo.

Con este plan formativo se ha pretendido que los Cadetes desarrollen todas las habilidades y cualidades de liderazgo necesarias para ser mejores líderes en situaciones de emergencias, crisis.

Este plan no va a significar un gran cambio en los estilos de liderazgo de los cadetes, pero lo que sí que va a hacer es aportarles herramientas suficientes para poder mejorar a la hora de tomar elecciones difíciles.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Brigada de la Legión. Ejercicio de cohesión; 2012.
- [2] Regimiento de Artillería de campaña. Guía para el desarrollo del liderazgo; 2012.
- [3] Fuerza Terrestre. Guía de fortalecimiento psicológico y liderazgo.
- [4] Brigada de la Legión. Ejercicio avanzado de liderazgo; 2011.
- [5] Mando de Adiestramiento y Doctrina. El Mando como líder; 1998.
- [6] Mando de Adiestramiento y Doctrina. Los valores militares en el ET; 2012. p. 25
- [7] Mando de Adiestramiento y Doctrina. Los valores militares en la Enseñanza Militar de Formación; 2013. p. 1-5.
- [8] [Reeme.arizona.edu](http://reeme.arizona.edu) [Internet] Perú: Recursos Educativos en Español para la Medicina de Emergencia; 2009 [citado en mayo de 2014]. Disponible en: <http://www.reeme.arizona.edu/materials/Desastres%20y%20Situaciones%20de%20Emergencia.pdf> [9] Hernández-Coronado, Nevado Rey y Cols. Intervención psicológica en situaciones de emergencia. Revista electrónica de intervención psicosocial y psicológica comunitaria 2006 Vol. 1 N°1 (Enero), pp. 40-46.
- [9] Hernández-Coronado, Nevado Rey y Cols. Intervención psicológica en situaciones de emergencia. Revista electrónica de intervención psicosocial y psicológica comunitaria 2006 Vol. 1 N°1 (Enero), pp. 40-46.
- [10] Ogdturcusco.org [Internet] Organización de Gestión de Destino; 2013 [citado en mayo de 2014]. Disponible en: <http://www.ogdturcusco.org/Hacia%20un%20Liderazgo%20con%20alma.pdf>

- [11] Castro A, Martina M. Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. Boletín de Psicología [Internet]. 2003 [Jun 2014]; 78, 63-79.
Disponible en: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N78-4.pdf>
- [12] Head Quarter, Department of the USA Army. Army Leadership; 2012. p. 1-2.
- [13] Estrada S. Liderazgo a través de la historia. Vol XIII. 34ª ed. Colombia: Scientia Et Technica; 2007.
- [14] Tomás Eduardo Soriano López. El liderazgo en las FAS del siglo XXI; 2013.p.43-45.
- [15] Mando de Adiestramiento y Doctrina. Liderazgo; 2007. p. 1.4. b-1.4.c.
- [16] Davis M, McKay M, Eshelman E. Técnicas de autocontrol emocional. Madrid: Ediciones Martínez Roca; 2009.
- [17] Chóliz M. Técnicas para el control de la activación.
- [18] Juntadeandalucia.es [Internet] Promoción de la Salud en Personas con Trastorno Mental Grave. Análisis de situación y Recomendaciones sobre Alimentación Equilibrada y Actividad Física. Sevilla: Junta de Andalucía, Consejería de Salud; 2011 [citado en junio de 2014]. Disponible en:
http://www.juntadeandalucia.es/salud/export/sites/csalud/galerias/documentos/c_3_c_1_vida_sana/alimentacion_equilibrada_actividad_fisica/material_ciudadano/trastornoMentalGrave.pdf
- [19] Davidson J. Respiración anti-estrés. Disponible en:
<http://www.elalmanaque.com/Medicina/consejos/report33.htm>
- [20] Slutsky A. Activities for time management workshop. Disponible en:
http://pacific-studio.com/pub/e_how/e.php?a=ded007list_6390674_activities-time-management-workshops.html

[21] Oei.es Organización de Estados Iberoamericanos [Internet] Unión Temporal:
Centro persona y Familia, Fundación para el Bienestar Humano – SURGIR;
2011. Disponible en: <http://www.oei.es/valores2/926327.pdf>

9. ANEXOS

- 9.1. ANEXO 1**..... Secuencia para el ejercicio de rpm de Jacobson
- 9.2. ANEXO 2**Cuestionario sobre liderazgo
- 9.3. ANEXO 3**Evaluación

9.1. ANEXO 1

SECUENCIA PARA EL EJERCICIO DE RPM DE JACOBSON

1. MANO Y ANTEBRAZO DOMINANTES	9. PECHO, HOMBROS Y PARTE SUPERIOR DE LA ESPALDA
2. BICEPS DOMINANTE	10. REGIÓN ABDOMINAL O ESTOMACAL
3. MANO Y ANTEBRAZO NO DOMINANTES	11. MUSLO DOMINANTE
4. BICEPS NO DOMINANTE	12. PANTORRILLA DOMINANTE
5. FRENTE	13. PIE DOMINANTE
6. PARTE SUPERIOR DE LAS MEJILLAS Y NARIZ	14. MUSLO NO DOMINANTE
7. PARTE INFERIOR DE LAS MEJILLAS Y MANDÍBULAS	15. PANTORRILLA NO DOMINANTE
8. CUELLO Y GARGANTA	16. PIE NO DOMINANTE

Para cada grupo muscular se realizan las siguientes acciones:

- 1 y 3.** Apretar el puño, contrayendo mano, muñeca y antebrazo.
- 2 y 4.** Contraer el bíceps empujando el codo contra el respaldo del sillón o contra el colchón.
- 5.** Frente: elevar las cejas o arrugar la frente.
- 6.** Parte superior cara y nariz: arrugar la nariz y los labios.
- 7.** Parte inferior de la cara y mandíbulas: apretar los dientes y hacer una sonrisa forzada tirando de la comisura de los labios hacia afuera.
- 8.** Pecho y garganta: empujar la barbilla como hacia abajo como si quisiera que tocara el pecho, pero al mismo tiempo hacer fuerza para que no lo consiga, es decir, contraponer los músculos frontales y posteriores del cuello.
- 9.** Hombros y espalda. A la vez que inspira arquea la espalda como si quisiera unir los omoplatos entre sí.
- 10.** Abdomen. Poner el estómago duro y tenso, como si quisiera contrarrestar un fuerte golpe.

11 y 14. Piernas: colocar la pierna estirada y subirla hacia arriba 20 cm, tensando y haciendo fuerza como si tuviera un peso en el pie, que debiera sujetar a una altura de 20 cm. Para relajar soltar la pierna y que caiga a peso.

12, 13, 15 y 16. Ejercicios de pantorrilla y pie. Existen dos movimientos:

- a) Estirar la pierna y la punta de los dedos como si quisiera tocar un objeto delante.
- b) Doblar los dedos hacia atrás como si quisiera tocarse la rodilla con ellos.

9.2. ANEXO 2

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO 28/05/2014)

Teniendo en cuenta los siguientes estilos de liderazgo, numere del 1 al 10 la preocupación que usted cree que debería tener el mando por el personal y por las tareas en situaciones de crisis y emergencia sabiendo que cuanto más puntuación se le otorgue a cada aspecto, mayor será:

ESTILO	PUNTUACIÓN PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS	PUNTUACIÓN PREOCUPACIÓN POR LAS TAREAS
COERCITIVO		
ORIENTATIVO		
IMITATIVO		
CAPACITADOR		
AFILIATIVO		
PARTICIPATIVO		

- **Estilo coercitivo.** Se basa en hacer que los subordinados cumplan las órdenes del líder por miedo a que este use la herramienta del castigo. Este tipo de líder pretende controlar toda la información posible y elaborar unas pautas para que así se puedan evitar los castigos. Lo negativo de este tipo de liderazgo, es que no motiva a los subordinados, siendo la motivación una de las habilidades más importantes del líder anteriormente citada. No obstante, cuando se necesita un cambio brusco de dirección en un momento determinado no se debe de descartar. En cuanto a la eficacia, este tipo de liderazgo es el más eficaz en situaciones de crisis y emergencias, dando directrices claras y haciendo que el subordinado no se desencamine de la misión comendada. Sin embargo no es adecuado para usar en el día a día de la unidad pues el nivel de estrés no es el mismo.
- **Estilo orientativo.** El líder pide opinión sobre su visión y la manera de conseguir esos objetivos ya descritos por él sin que ello implique su pérdida jerárquica. Orienta en cómo se deben ejecutar las tareas realizando un feedback usándolo como motivación.

No es un estilo que deba ejecutarse cuando el que lo realiza no es capaz de motivar. Por el contrario, es muy eficaz cuando hay claridad en las directrices dadas.

- **Estilo afiliativo.** Al contrario que en los estilos anteriormente citados, este tipo de liderazgo no tiene como objetivo dar una serie de pautas para realizar la tarea de forma adecuada, sino general un buen ambiente grupal. Lo más importante para este tipo de estilo es el individuo como persona, teniendo en cuenta sus preocupaciones y nivel de estado anímico. En caso de que el líder no tenga buena relación con sus subordinados o que requiera usar un feedback negativo para motivar al personal, este estilo de liderazgo no es el más adecuado. No obstante, si las tareas son rutinarias, si hay enfrentamientos entre grupos, si existe una buena relación entre jefe y subordinados o el grupo no se encuentra en una situación de crisis o emergencia, es eficaz.

- **Estilo participativo.** Este estilo se basa en la confianza que tiene el líder en sus subordinados, permitiendo que estos trabajen sin que se les tenga que asignar pautas para realizar la tarea. Se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Son frecuentes las reuniones para determinar cómo debe ser la línea de trabajo y el líder no utiliza apenas el feedback negativo.
Se potencia la coordinación y colaboración entre los miembros del grupo. Utilizar este estilo de liderazgo en situaciones críticas no sería adecuado debido a que el tiempo es un recurso crítico, y como tal, las órdenes deben ser dadas del líder al subordinado directamente y sin tiempo para rebatirlas. Usar con demasiada continuidad este estilo de liderazgo puede hacer que los subordinados vean al líder como uno de su mismo nivel jerárquico y que tengan la necesidad de buscar a otro.

- **Estilo imitativo.** Es aquel en el que el líder se preocupa por que la gente sepa del porqué de las cosas. Para delegar una tarea ha de confiar en aquel que vaya a realizarla. Pretende ser el ejemplo para sus subordinados y que estos sean como él. Para ello, hace gran presión a las personas más débiles del grupo para estar a la altura de todos. Este estilo de liderazgo es eficaz cuando, la motivación del grupo es alta y cuando el nivel del grupo en comparación con el del líder es similar. En caso de usarlo en una situación crítica es necesario que los subordinados sean eficaces, sino será ineficiente.

- **Estilo capacitador.** El líder tiene como prioridad desarrollar las habilidades de sus subordinados, haciendo que se den cuenta en sus puntos flacos para incidir en ellos. Utilizan un feedback constructivo y pone todo el tiempo necesario para el consigan sus objetivos. El estilo es eficaz cuando los subordinados se dan cuenta de sus carencias y tienen la suficiente motivación para atacarlas y mejorar. El líder debe de tener paciencia, ya que requiere mucho tiempo la mejor del personal en sus puntos débiles. Si por el contrario, el personal no está motivado, y no quiere mejorar, al líder le va a ser imposible usar este tipo de liderazgo.

9.3. ANEXO 3

EVALUACIÓN

Fecha:

Nombre:

Actividad:

DEFINICIÓN	1	2	3	4	5
1. Está tranquilo.					
2. Se desentiende del problema y pensar en otra cosa.					
3. Aumenta su actividad.					
4. Se esfuerza por mantener la calma y razonar.					
5. Tiene mayor energía.					
6. Sabe llevar a su equipo					
7. Tiende a echar la culpa a alguien o a algo.					
8. Se agota.					
9. Muestra sentimientos de agresividad o irritabilidad.					
10. Necesitar estar solo.					
11. Tiende a comprobar repetidamente si todo está en orden.					
12. Necesita estar acompañado y ser aconsejado.					
13. Sabe dirigir de manera eficiente.					
14. Pierde tiempo en actividades inútiles.					
15. Tranquiliza a su equipo en situaciones de estrés.					
16. Gestiona los recursos.					

Tipo de liderazgo:

DEFINICIÓN	1	2	3	4	5
1. Preocupación por las personas.					
2. Preocupación por las tareas.					

*1 Poco, 5 Mucho

