



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño de actividades para potenciar el
liderazgo de los Jefes de Pelotón en Unidades
de Especialidades

Autor

CAC. D. Adrián Barranco Morales

Director/es

Director académico: Teniente Coronel D. Javier Aceña Medina
Director militar: Capitán D. Diego Andrés Frías

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar
2018

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mis directores del proyecto sus consejos y orientaciones para la realización de este trabajo.

En segundo lugar, agradezco al REI 11 de Salamanca y a todos sus cuadros de mando y tropa por su acogida y la enseñanza durante mis prácticas externas en la unidad. En especial a la 2ª Cía. del Bón. de Caminos.

Agradezco a Pilar Chimeno Fonseca por prestar su ayuda sin ningún compromiso.

También agradezco su paciencia al amable bibliotecario de la Facultad de Psicología de la Universidad de Salamanca.

Agradezco a todos los buenos compañeros que he tenido durante el viaje que emprendí desde que ingresé en el Ejército, las inolvidables experiencias vividas, al tiempo que han hecho más llevaderos los momentos menos afortunados.

Agradezco a mis padres y familiares que han hecho posible que esté hoy aquí y me inculcaron unos valores que me han permitido llegar donde estoy.

Y por último agradezco a mi mujer y a mis hijos el darme motivos para luchar día a día y ser mi apoyo en los tiempos más difíciles.

A todos ¡Muchas Gracias!

RESUMEN

El liderazgo ha sido un tema ampliamente estudiado en las últimas décadas. Los constantes cambios en la sociedad son el motor que impulsan la búsqueda de nuevos métodos y formas de conseguir que grupos de personas trabajen para conseguir un propósito concreto de forma eficiente.

En vista de ello, la formación en liderazgo debe ser algo constante. Para la organización militar no es menos, y el primer escalón, de la pirámide jerarquizada del ejército, donde se ejerza el liderazgo debe ser en los jefes de pelotón. Ellos representan el contacto directo con la tropa, brazo ejecutor.

Con el presente trabajo se pretende realizar un estudio sobre aspectos que puedan necesitar mejora en cuanto a liderazgo los jefes de pelotón en el entorno actual de las unidades de especialidades. Para ello se ha diseñado una encuesta personal para la tropa y se han realizado una serie de entrevistas con cuadros de mando y personal experto de la unidad donde se han realizado las prácticas externas. Determinados dichos aspectos, se propone una serie de actividades diseñadas en este trabajo para la potenciación de los que se han concluido necesarios para un buen ejercicio del liderazgo.

La tendencia tanto en el ejército como en el resto de ámbitos es, cada vez más, la concienciación sobre las competencias emocionales.

Palabras clave: *Liderazgo, eficiente, jefes de pelotón, potenciación, competencias emocionales*

ABSTRACT

Leadership has been a widely studied subject in recent decades. The constant changes in society are the engine that drive the search for new methods and ways of getting groups of people to work to achieve a concrete purpose in an efficient way.

In view of this, leadership training must be a constant one. For the military organization is no less, and the first step, of the hierarchical pyramid of the army, where the leadership should be exercised in the squad leaders. They represent direct contact with the troop, executing arm.

With this work is intended to conduct a study on aspects that may need improvement in leadership of squad leaders in the current environment of specialty units. This has been designed a personal survey for the troop and have conducted a series of interviews with scorecards and expert staff of the unit where they have done the external practices. Certain these aspects are proposed a series of activities designed in this work for the empowerment of those that have been completed necessary for a good exercise of leadership.

The tendency in both the army and the rest of the areas is to raise awareness about emotional skills.

Keywords: *leadership, efficient, squad leaders, empowerment, emotional skills*

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	JUSTIFICACIÓN	1
1.2	OBJETIVO	2
2	MARCO TEÓRICO	3
2.1	CONCEPTO DE LIDERAZGO	3
2.2	APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO	3
3	LIDERAZGO EN LAS FAS	6
3.1	LIDERAZGO MILITAR	6
3.2	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DE LOS JEFES DE PELOTÓN	7
4	ESTUDIO Y ANÁLISIS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DE LOS JEFES DE PELOTÓN EN UNIDADES DE ESPECIALIDADES	9
4.1	PROCEDIMIENTO UTILIZADO	9
4.2	ÁMBITO DE ACTUACIÓN. LAS UNIDADES DE ESPECIALIDADES.....	9
4.3	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	11
4.3.1	Resultados de las encuestas personales.....	11
4.3.2	Resultados de las entrevistas.....	14
4.3.3	Conclusiones del estudio y aspectos a mejorar	15
4.4	ASPECTOS DE MEJORA EN LIDERAZGO DE LOS JPN.....	17
4.4.1	Competencias en Inteligencia Emocional	17
4.4.2	Motivación	18
5	PROPUESTA DE ACTIVIDADES	19
5.1	MÓDULO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES.....	19
5.2	MÓDULO DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO.....	21
6	CONCLUSIÓN	26
7	REFERENCIAS	28

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BAE	Base, acuartelamiento o establecimiento.
BÓN	Batallón.
CAP	Capitán.
CBO	Cabo.
CBO 1º	Cabo 1º (primero).
CIA	Compañía, mandada normalmente por un Capitán.
CUMAS	Cuadros de mando.
ET	Ejército de Tierra.
EQ	Equipo.
EXALID	Ejercicio avanzado de liderazgo.
FAS	Fuerzas Armadas.
FRAGO	Fragmentary Order. Terminología OTAN. (Orden complementaria)
FF	Formación Física.
I/A	Instrucción y Adiestramiento.
IE	Inteligencia emocional.
IED	Improvised Explosive Device. Term. OTAN (Artefacto explosivo improvisado)
JPN	Jefe de Pelotón.
JCC	Juicio crítico en caliente.
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina.
MING	Mando de Ingenieros.
OPFOR	Oposition force. Terminología OTAN (Fuerza de oposición)
PEXT	Prácticas externas.
PN	Pelotón, mandado normalmente por un Suboficial.
REI 11	Regimiento de Especialidades de Ingenieros nº11 de Salamanca.
ROE	Rules of engagement. Terminología OTAN (Reglas de enfrentamiento)
SC	Sección, mandada normalmente por un Teniente.
SDO	Soldado.
SGTO	Sargento .
SGTO 1º	Sargento 1º (primero).
TFG	Trabajo de fin de grado.
TTE	Teniente.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cualidades y habilidades del líder militar (adaptado de MADOC, 2018)	7
Figura 2. Niveles de liderazgo. (Elaboración propia)	8
Figura 3. Empujadoras D7 del REI 11 trabajando en tándem para extraer material de cantera.....	11
Figura 4. Depósitos de agua instalados en explanación logística en Chinchilla	11
Figura 5. Gráfico nivel de estudios en la 2ªCIA	12
Figura 6. Gráfico sobre aspectos evaluados en la encuesta personal a la tropa.	13
Figura 7. Gráfico de respuestas de la encuesta personal. Expectativas de futuro.....	13
Figura 8. Adaptado de Goleman (1998) La práctica de la Inteligencia emocional.	14
Figura 9. Organización (Elaboración propia).....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	12
Tabla 2	25

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta personal	
Anexo B. El marco de las competencias emocionales	
Anexo C. Ficha 1. Conocimiento personal	
Anexo D. Ficha 2. Conocimiento personal	
Anexo E. Ficha 3. Conocimiento personal	
Anexo F. Ficha 4. Competencias sociales	
Anexo G. Ficha 5. Competencias sociales	
Anexo H. Relación de fichas de tarea para módulo de I/A	
Anexo I. Hoja Excel de resultados de las encuestas personales	

1 INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

El Ejército, como la sociedad a la que sirve, experimenta cambios constantes. La profesionalización de las Fuerzas Armadas (FAS) ha provocado una evolución significativa en la forma de mandar. El aumento de operaciones en el extranjero y la complejidad de estas, así como la proyección internacional, ha supuesto un gran reto en cuanto a la demostración de la preparación y competencia de nuestro ejército. Así lo refleja la Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar (BOE nº278):

Las grandes transformaciones políticas y sociales que ha vivido España en los últimos treinta años, así como el cambio de su posición en el escenario internacional de un mundo en rápida evolución, han tenido reflejo en las normas que establecen el marco jurídico de la defensa y en consecuencia en uno de sus recursos clave: el personal militar (p.47336).

Esto ha puesto a prueba la capacidad del mando para liderar a sus unidades en dirección al cumplimiento de los objetivos con iniciativa, e imaginación. Se han superado estos retos con éxito y han demostrado la importancia del liderazgo en la organización. En los últimos años, la crisis económica ha derivado en un déficit de presupuestos para el desarrollo pleno de las actividades deseadas y para la adquisición del material más adecuado. Esa falta de recursos conlleva un esfuerzo por mantener las capacidades necesarias, tanto materiales como del personal.

Ser militar es una profesión exigente en la que se pueden presentar situaciones donde la vida peligre para conseguir cumplir la misión. A fin de alcanzar los objetivos, a veces en las condiciones más extremas, es necesario que los mandos ejerzan un gran liderazgo sobre sus subordinados, de ahí que la importancia del ejercicio del liderazgo en las FAS es incuestionable.

Los valores militares, inherentes al mando, incluyen liderazgo, no sólo respecto a la unidad sobre la cual esté al mando sino también a compañeros, a unidades aliadas nacionales o internacionales. Según recoge nuestra publicación de referencia PR-00 "Liderazgo Militar" "...además, el liderazgo en las Fuerzas Armadas (FAS) puede alcanzar a otras personas y grupos ajenos a la organización militar, tanto en su ámbito nacional como internacional" (MADOC, 2018, p. 1-1). Por eso, el liderazgo es un aspecto clave que bien ejercido facilita en gran medida el buen funcionamiento de una unidad y el cumplimiento de las misiones asignadas.

Es preciso que aquellos que ejercen mando tengan una formación en liderazgo y lo ejerzan de forma eficaz (MADOC, 2018), su ejercicio resulta fundamental ya que:

Permite entender los procesos de influencia sobre las personas.

Fomenta la comunicación y la motivación. Facilita la toma de decisiones.

Permite crear un estilo propio de dirección y ayuda a transformar las organizaciones. Incrementa la efectividad de las unidades, aumenta la cohesión y la moral y mejora el ambiente. Mejora el rendimiento y la satisfacción del personal, reduce el estrés y aumenta el compromiso de los subordinados con la unidad, los compañeros y la institución (p. 1).

Los jefes de Pelotón (JPN) son el primer escalón de mando en la pirámide organizacional, siendo el mando que tiene el trato más directo con la tropa. En este sentido, la disposición Decimocuarta del Artículo 4 de la mencionada ley sostiene que deberá prepararse para alcanzar el más alto nivel de competencia profesional, tanto en los ámbitos operativo, técnico o de gestión de recursos, y para desarrollar la capacidad de adaptarse a diferentes misiones y escenarios. Por eso, parece lógico y fundamental tratar de potenciar su liderazgo en el presente trabajo.

1.2 OBJETIVO

Teniendo en cuenta las consideraciones expuestas en el apartado anterior y conscientes de ello, la dirección del Regimiento de Especialidades de Ingenieros nº11 (REI 11) de Salamanca, donde se han realizado las prácticas externas (PEXT), propuso en su día la realización del presente trabajo de fin de grado (TFG), para buscar una potenciación en el liderazgo de los jefes de pelotón de las unidades de especialidades.

Con esta premisa, para desarrollar la visión que tienen los cuadros de mando (CUMAS) del regimiento sobre el perfeccionamiento del liderazgo de los jefes de pelotón, en este trabajo se pretende proponer y diseñar una serie de actividades que ayuden a potenciar diferentes aspectos en el líder.

Para alcanzar dicho objetivo el primer paso de ese trabajo ha sido revisar la literatura existente en este ámbito.

Ante la inexistencia de trabajos y programas concretos para poner en práctica la mejora de las habilidades de liderazgo de los jefes de Pelotón en este tipo de unidades, el primer paso ha sido revisar el concepto de liderazgo a través de una aproximación histórica a su estudio, para luego enmarcarlo en el ámbito de actuación de nuestras Fuerzas Armadas. Posteriormente, y como aportación práctica a este trabajo, se ha tratado de conocer, a través de entrevistas y encuestas, la opinión del personal de mi unidad de prácticas, para determinar qué aspectos son los más relevantes para tener en cuenta a la hora de diseñar actividades para la mejora del liderazgo en este ámbito.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

Existen muchas definiciones de liderazgo. El término “Liderazgo” proviene de la palabra anglosajona “Leadership” que representa los conceptos de ser el primero en algo y tener una autoridad y capacidad de hacerse obedecer. Esto, se aproximaría a la palabra “jefe” que coloquialmente definiríamos como “el que manda”, y que obviamente ocuparía el primer puesto de su empresa u organización. Sin embargo, esta definición resulta un tanto obsoleta e insuficiente en cuanto al alcance del significado que actualmente tiene.

Algunas definiciones de liderazgo incluyen la palabra “motivar” o “motivación” a la hora de conseguir un objetivo. “House et al. (1999) sostienen que el liderazgo es la capacidad de un individuo de influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y éxito de la organización” (citado en Yukl, 2008, p. 3). Otros como Bass (1990) afirma que “el liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” (p. 20). Se trata de un aspecto primordial para ejercer el liderazgo en cualquier organización: la capacidad de motivar al grupo de personas que se pretende liderar. Si no se consigue motivar al grupo o al individuo para llegar a un objetivo concreto, no se está ejerciendo liderazgo.

Por otro lado, Yukl (2008), sostiene que el liderazgo supone un proceso de influencia sobre otras personas para dirigir estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización. Además, Jesuino (1996) afirma que la capacidad de influencia del líder es una forma de expresar el poder que tiene sobre los seguidores.

Es posible definirlo también a través de la persona que lo ejerce; “un líder es alguien que convence sin obligar, gracias a la automotivación que despierta en las demás personas y conduciendo a un compromiso voluntariamente asumido” (Gabarró, 2015, p. 10).

Según apunta Alonso (2017), para que exista liderazgo han de cumplirse dos condiciones; que exista algo que deba cambiar y que exista una persona que se dé cuenta de ello y asuma la responsabilidad para que suceda. Como se ha mencionado anteriormente, el ejército experimenta cambios constantes para adaptarse a la sociedad y a los escenarios de conflicto cambiantes.

Se puede concluir que el liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo de personas a través de la interacción y la motivación para conseguir que quieran hacer lo que deben hacer para un propósito concreto.

2.2 APROXIMACIÓN HISTÓRICA AL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Alrededor del siglo L a.C. existen documentos de la civilización Sumeria en los que ya aparecen datos sobre el liderazgo. En el s. XII a.C. Moisés aparece como líder, así como Nabucodonosor en el s. VII a. C. En Grecia, numerosos pensadores, como Sócrates o Aristóteles ya ponen de manifiesto sus ideas sobre el liderazgo.

En el s. XIX surge la “Teoría del gran hombre” sobre el liderazgo heroico. Esta teoría apoya la idea de que son los hombres los que hicieron posible los sucesos más importantes de la historia y que sin muchos de ellos esto no habría sucedido. En este sentido, no fue el contexto histórico o socioeconómico el que los formó. El postulado de esta teoría concuerda con la tan controvertida frase: «Los líderes nacen, no se hacen». Es preciso tener en cuenta que los estudios sobre liderazgo se ven enmarcados en la sociedad occidental por lo que pueden no ser apropiados en otras realidades socioculturales.

A continuación, se resumirán los principales enfoques sobre el estudio del liderazgo; los que tienen en consideración al líder, a los seguidores, la interacción líder-seguidor, el contexto o situación y perspectivas más recientes.

Enfoques centrados en el líder.

Los enfoques que se centran en la figura del líder prestan atención a las cualidades, características, así como a sus conductas, eludiendo otros factores. Se trata de los enfoques personalistas y conductuales.

El enfoque personalista entiende que un líder es alguien que se reconoce en un grupo por sus características y rasgos personales. En él se proponen una serie de rasgos imprescindibles en la figura del líder como la motivación de logro, motivación para influir en los demás, conocimientos relevantes y necesarios, competencia cognitiva, competencia social, autoconfianza, fiabilidad y flexibilidad.

Sin embargo, Stogdill (1948) después de la revisión de cientos de estudios concluyó que no se podían identificar rasgos que fuesen necesarios o suficientes para asegurar el éxito del liderazgo en cualquier situación.

A finales de los cuarenta, entra en auge un enfoque conductual debido a la decepción surgida después de los estudios sobre las características del líder. De esos estudios provienen los estilos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez-faire*. Los grupos de investigadores de la Universidad de Ohio y de la Universidad de Michigan buscaron identificar los comportamientos más eficaces en los líderes. Estos últimos, determinaron dos estilos de conducta: por un lado, la orientada a la producción y, por otro, la orientada a las relaciones.

Bales (1950) identifica en sus estudios el rol de la tarea y el rol del especialista socioemocional¹. A diferencia de los investigadores de las universidades de Ohio y Michigan, concluye que están inversamente relacionadas, y no que son independientes. Posteriormente, Blake y Mouton (1964), sin embargo, afirman que son complementarios y que es necesario que un dirigente adopte ambos estilos.

Enfoques situacionales o contingentes.

Las teorías situacionales o de la contingencia irrumpen a finales de los sesenta, ante el desencanto surgido de las teorías anteriores. Este nuevo enfoque nace de la idea de que diferentes personas en distintos contextos requieren una manera de actuar diferente. En la segunda mitad de la década de los sesenta Fiedler (1967) desarrolla su modelo de contingencia en el que la efectividad del líder depende de lo

¹ Este concepto guarda relación con las variables “líder de tarea” y “líder de relación”.

favorable que le resulte la situación. Los tres elementos principales de su propuesta son: las características del líder, el control situacional y la efectividad del líder.

La *teoría del liderazgo situacional o ciclo de vida* (Hersey y Blanchard, 1969) se basan en la premisa de que un mismo estilo de conducta del líder no es válido para todas las situaciones y por tanto no existe un estilo de liderazgo ideal. El estilo más eficaz está vinculado con el grado de madurez del grupo de seguidores. Se plantean dos tipos de madurez: psicológica (querer hacer) y técnica (saber hacer). A medida que el grupo madura, el líder debe adaptar su conducta a la nueva situación.

La *teoría del camino-meta* ampliada posteriormente por (House y Mitchell, 1974) sostiene que la influencia del líder variará conforme a los aspectos de la situación. Entre otras, este ejerce una función motivacional. Se especifican cuatro conductas: líder de apoyo, líder directivo, líder participativo y líder orientado al logro.

Enfoques centrados en los seguidores.

Los enfoques centrados en los seguidores detentan creencias compartidas sobre los rasgos y conductas atribuibles al líder, estableciendo un prototipo. A menos que sea percibido como un líder, los comportamientos específicos de alguien no le convierten en tal, se trata de un proceso de percepción.

Según Brown (1984) los líderes y los seguidores mantienen una relación de dependencia mutua. Asimismo, existen dos corrientes que estudian la percepción que tienen los seguidores del líder. La corriente construccionista débil y la corriente construccionista fuerte.

En la corriente construccionista *débil*, Lord (1985) y otros investigadores, tratan de averiguar cómo determinadas personas son clasificadas en la categoría de líder por los seguidores. “Una persona llegará a ser líder cuando los rasgos y conductas que observan en ese sujeto se ajustan al prototipo de líder en un contexto específico” (Lord y Maher, 1991, citado en Sánchez, 2002, p.393).

La corriente construccionista *fuerte*, se basa en que el liderazgo es una construcción social en el pensamiento de los seguidores. En esta corriente es más importante averiguar cuándo y por qué emergen formas distintas de liderazgo que averiguar quién se destaca como líder y cómo este lo hace. “... en tiempos de dificultad económica aumenta el interés por el liderazgo, lo que implica una creencia o deseo de que un buen líder puede invertir las tendencias negativas” (Sánchez, 2002, p. 395).

Enfoques centrados en la interacción líder-seguidor.

Los enfoques centrados en la interacción líder-seguidor proponen que las dos partes se prestan a la satisfacción de objetivos y necesidades recíprocamente. La teoría más representativa, es la teoría de *intercambio líder-miembro* donde se explican las diferentes relaciones a lo largo del tiempo. Esta teoría identifica dos grupos en función del grado de confianza (relación de intercambio) que el líder tiene con sus seguidores. El primero es el endogrupo, más comprometido con los objetivos del líder y más leal a él, por lo que trabaja más duramente. El segundo es el exogrupo que se contenta con cumplir las exigencias mínimas que le exige su rol.

Hollander (1978) en su *modelo transaccional*, expone que los líderes influyen estructurando el grupo y contribuyendo con los seguidores al desarrollo de las normas grupales y a su satisfacción. Las teorías transaccionales coinciden en que, para el ejercicio de la influencia un líder debe ganarse la legitimidad mediante la conformidad con las normas grupales y su competencia en la tarea grupal. Una extensión de estas, son las nuevas teorías de liderazgo en las que se estudia un liderazgo *transformacional*

Perspectivas más actuales en el estudio del liderazgo.

En el liderazgo carismático “las características y conductas del líder son necesarias, pero no suficientes, para iniciar el carisma en los subordinados” (Sánchez, 2002, p. 398).

No obstante, la teoría más relevante a día de hoy, y que cuenta con una amplia evidencia científica es el enfoque del *liderazgo transformacional*. Un líder carismático no es necesariamente transformacional, pese a que muchos autores utilicen de forma indistinta los términos. Sus autores principales: Bass y Avolio (1994), lo diferencian del liderazgo transaccional y afirman que el transformacional enfatiza lo que el individuo puede hacer por la organización sobre lo que la organización puede hacer por el individuo. Este liderazgo supone estimular a los iguales y a los seguidores a ver sus trabajos desde una perspectiva más amplia, como una misión o visión de la propia organización. Además, trata de obtener el máximo potencial. En esencia, un líder transformacional es un inspirador, un facilitador-habilitador.

Existen de igual modo las *teorías del nuevo liderazgo* o *teorías neocarismáticas*. Estas intentan explicar la capacidad de dirección de los líderes con logros sobresalientes en distintos ámbitos, como el militar, entre otros. Asimismo, pretenden dar explicación a la extraordinaria motivación, rendimiento, admiración, lealtad, que despiertan en los seguidores. Y, además, abordar los comportamientos del líder y considerar distintos aspectos cognitivos.

Por último, entre las teorías más recientes figura la *teoría del liderazgo ético*, la teoría del *liderazgo auténtico* y la *teoría del superliderazgo* en la que se trata de convertir a los seguidores en *autolíderes*.

3 LIDERAZGO EN LAS FAS

3.1 LIDERAZGO MILITAR

La Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar, en su artículo 4 (reglas de comportamiento del militar), afirma 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”. De alguna manera esa afirmación quiere resaltar la idea de que el liderazgo en nuestras FAS debe basarse más en la influencia personal que el líder tiene sobre sus seguidores que en el poder formal o legítimo que la organización le otorga.

Según nuestra publicación de referencia en el Ejército de Tierra (PR-00 “Liderazgo Militar”), se define el liderazgo militar como “la capacidad del mando para influir sobre sus subordinados, proporcionando un propósito, unas directrices y una motivación para alcanzar unos objetivos marcados” (MADOC, 2018, p. 2-3)

La principal diferencia del Ejército respecto a otras organizaciones de otros ámbitos son sus valores. Por tanto, un líder dentro de nuestra institución debe ser consecuente con la razón de ser del ejército y de esos valores. Es decir, un líder militar, además de ejercer su liderazgo, debe hacerlo dentro del marco cultural concreto de la organización militar y conseguir transmitir y fomentar los valores institucionales a sus subordinados. En esta línea uno de los lemas que aparece reflejado en las aulas de la Academia General Militar reza lo siguiente: “Mandar es servir”. Decir que el liderazgo es una oportunidad de servir y no de lucirse, resume perfectamente la conexión entre jefe y líder, conceptos con significados distintos.

Las publicaciones del ET resaltan unas cualidades y habilidades que son muy necesarias para el ejercicio del liderazgo. En este sentido, nuestro Mando de Adiestramiento y Doctrina destaca algunas de ellas y que se resumen en la siguiente: Figura 1:

CUALIDADES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia • Competencia • Entusiasmo • Confianza en sí mismo • Valor • Constancia • Iniciativa • Integridad • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Gestión del estrés • Trabajo en equipo • Gestión de conflictos • La delegación • La formación del subordinado • La toma de decisiones.

Figura 1. Cualidades y habilidades del líder militar (adaptado de MADOC, 2018)

3.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DE LOS JEFES DE PELOTÓN

Nuestra publicación de referencia “Liderazgo Militar PR-00”, para desarrollar el concepto de liderazgo emplea una diferenciación por niveles, asociándolos al grado de responsabilidad y al escalón jerárquico que ocupa el jefe.

En el presente trabajo tratamos sobre el liderazgo de los JPN, que correspondería con el nivel de Liderazgo Directo. Para su desarrollo “requiere unas competencias físicas, intelectuales, ético-morales, humanas y sociales (...). La comunicación interpersonal es mayoritariamente verbal” (MADOC, 2018, p. 5). Este nivel se basa en la cercanía y en el contacto personal entre jefes y subordinados a diario. El líder que conoce y trata “cara a cara” con el personal y lo emplea tácticamente.

Un JPN tiene el poder legítimo que le concede su cargo. ¿Pero qué autoridad tiene? Según la literatura militar; “La autoridad sería el ejercicio de un poder legitimado por una instancia superior capacitada para ello...” (MADOC, 2006, p. 46). Sin embargo, otros autores fuera del ámbito militar proponen una alternativa a esta afirmación: “La autoridad es el prestigio y crédito que se le concede a una persona o institución por su legitimidad o por su capacidad competencial en alguna materia concreta... Es la base fundamental de la influencia” (Botella, 2016, p. 51). La anterior afirmación viene a transmitir el mensaje de que la autoridad de un líder se la tiene que ganar uno mismo en su relación diaria con sus subordinados.

Un mando debe convertirse en un jefe respetado y ser referente para cuestiones tanto de trabajo como cuestiones personales. Para ello MADOC (2006) define los conceptos de Líder de tarea y Líder de relación:

- Líder de Tarea; Aquel a quien desearían tener por compañero a la hora de cumplir una misión peligrosa o con quien les gustaría estar en caso de combate (...)
- Líder de Relación; Aquel con el que se entienden mejor, en quien tienen más confianza, quien les cae más simpático, a quien confiarían un secreto (...)

En definitiva, un militar que ejerce el mando debe ser un verdadero líder. Atendiendo a la Ley de la Carrera Militar, a los valores de la institución y conforme a las distintas publicaciones del Mando de Adiestramiento y Doctrina, debe seguir formándose para ejercer el liderazgo de la manera más eficaz posible. Debe, además, ir en consonancia con los avances y cambios que el entorno genera. Iturrioz (2017) opina que el liderazgo del siglo XXI debe combinar dirección y facilitación, hablar y escuchar, razón y emoción, así como verdad y corazón.

Por tanto, siendo el mando que tiene una interacción más directa con la tropa, su liderazgo es necesario y este debe ser eficaz. Para ello deben formarse constantemente y ganarse la autoridad sobre el subordinado.



Figura 2. Niveles de liderazgo.
(Elaboración propia)

4 ESTUDIO Y ANÁLISIS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO DE LOS JEFES DE PELOTÓN EN UNIDADES DE ESPECIALIDADES

4.1 PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Durante las prácticas externas (PEXT) se ha tenido la oportunidad de trabajar con la 2ª Compañía (CIA) del Batallón (Bón) de Caminos del REI 11 en Salamanca. Asimismo, se ha podido entrevistar a los jefes de sección (Sc) y jefes de CIA del Bón. para formularles cuestiones sobre el liderazgo de los JPN a través de sus observaciones. Dicha **entrevista** ha sido desarrollada por el autor con el objetivo de recopilar conceptos claves observados por los mandos de empleo jerárquico superior y para la concreción de aspectos que se podrían desarrollar con respecto al liderazgo de los jefes de los pelotones. La entrevista, de carácter semi-estructurado, tiene una duración aproximada de diez minutos y consta de las siguientes cuatro preguntas de respuesta abierta.

- ▶ ¿Qué cree usted que es necesario para que un jefe de pelotón sea buen líder en este tipo de unidades (unidades de especialidades)?
- ▶ De forma global. ¿Cómo ve actualmente la capacidad de liderazgo que muestran los jefes de pelotón de su unidad?
- ▶ ¿Qué carencias y virtudes ha observado en los jefes de pelotón de su unidad?
- ▶ ¿Qué aspectos del liderazgo cree que se pueden mejorar?

Además, para conocer de primera mano las vicisitudes del personal de tropa, a fin de contextualizar en cierto grado el entorno donde los jefes de pelotón deben ejercer su liderazgo, se efectuó una **encuesta personal** (ver Anexo A), también de elaboración propia, basada en áreas de interés especificadas en el Apéndice 1 del capítulo 8 del PR-00 “Liderazgo Militar” (MADOC, 2018).

En ella se les solicitaba voluntariamente una serie de datos, así como la respuesta a unas preguntas sencillas, anónimamente, sobre su motivación por su trabajo y su relación con los mandos de pelotón, entre otras.

Para acotar la entidad del personal sobre el que obtener información y para agilizar el proceso, se ha reducido la muestra de estudio a la tropa encuadrada en la 2ª CIA. Aunque pueda parecer escasa, es una representación bastante fiel del Regimiento dada la homogeneidad del personal entre sus Batallones y Compañías.

A continuación, y como el objeto de estudio del presente trabajo se enmarca en el ámbito de las Unidades de Especialidades de Ingenieros, creemos conveniente hablar brevemente en el siguiente apartado sobre las características y peculiaridades más relevantes de este tipo de unidades.

4.2 ÁMBITO DE ACTUACIÓN. LAS UNIDADES DE ESPECIALIDADES.

El presente trabajo se enmarca en el ámbito de actuación sobre la mejora del liderazgo en los Jefes de Pelotón de un tipo particular de unidades como son las Unidades de Especialidades de Ingenieros. Precisamente donde se han realizado las prácticas externas.

Los Ingenieros son el Arma del trabajo técnico y especializado. Dos de sus características son la flexibilidad en la organización y la coordinación técnica. Dentro de las misiones que se les encomienda a la Fuerza, los Ingenieros desempeñan la función de “Apoyo al Combate”. Las Unidades de Especialidades dentro de dicha función, desarrollan la misión de “Apoyo General de Ingenieros”².

El REI 11 concentra las capacidades de “construcción vertical y horizontal”. Entre sus misiones, aparte de participar en misiones de carácter internacional fuera de Territorio Nacional (TN), se incluyen la realización de “Obras” en TN. Estas obras no forman parte de la instrucción y adiestramiento, sino que forman parte del cometido final de Apoyo al Combate de las unidades de especialidades. En 2009 se incluye en el Plan General de Infraestructuras un “Programa funcional de Obras Semipermanentes en Bases, Acuartelamientos y Establecimientos a ejecutar por unidades del Mando de Ingenieros”. Entre los cometidos que establece la publicación PD3-316 “Ingenieros de las fuerzas terrestres” (MADOC, 2016) se encuentran:

Infraestructura;

- Habilitación, mantenimiento y, en su caso, construcción de líneas de comunicación.
- Habilitación, mantenimiento y, en su caso, construcción de infraestructura vertical necesaria (campamentos, infraestructuras de mando y control, logísticas, etc.).
- Habilitación, mantenimiento y, en su caso, construcción de instalaciones de apoyo al despliegue aéreo.

Servicios;

- Captación, depuración/potabilización de agua e infraestructura necesaria.
- Suministro de energía eléctrica y alumbrado.
- Instalación y mantenimiento de redes de oleoductos.

Los trabajos que se realizan requieren un personal técnicamente formado y capacitado. El grado de especialización que se alcanza en estas unidades es muy elevado. El personal se especializa en una serie de oficios y trabajos específicos, como la conducción de una determinada maquinaria, por ejemplo. Un operador de máquina con mucha experiencia es muchísimo más eficiente que uno inexperto o novel, pudiendo ahorrar tiempo de ejecución e incluso presupuesto.

Para alcanzar tal grado de especialización se necesitan años de experiencia y ello conlleva cambios de jefe constantes a lo largo de esos años debido a cambios de destino, puesto táctico o ascensos de los mandos. Algunos autores argumentan que los cambios continuos de liderazgo que forman parte del funcionamiento de algunos equipos son fuente de problemas” (Huici Casal et al, 2012, p. 82).

² Las misiones de Apoyo al Combate son “Movilidad”, “Contramovilidad”, “Protección” y “Apoyo General de Ingenieros”. Esta última se basa en el sostenimiento de la Fuerza.



Figura 3. Empujadoras D7 del REI 11 trabajando en tándem para extraer material de cantera.



Figura 4. Depósitos de agua instalados en explanación logística en Chinchilla

4.3 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.3.1 Resultados de las encuestas personales

El tamaño de la muestra ha consistido en 38 personas de la escala de tropa de 49 posibles dentro de la compañía (un 0,78 de la tropa de la 2ª CIA en tanto por uno). Antes de cumplimentar el cuestionario de la encuesta (Anexo A), se les explicó el motivo de la misma y se les solicitó su participación de manera totalmente voluntaria. Se les remarcó en la importancia de su sinceridad a la hora de responder para conseguir mayor veracidad en las conclusiones del estudio. El objetivo de dicho cuestionario ha sido determinar a *grosso modo* el contexto social donde el JPN ejerce el liderazgo.

Las primeras preguntas responden a las clásicas variables sociodemográficas como: edad, fecha de ingreso en las FAS (para determinar los años de servicio), número de misiones, estado civil y si tienen hijos o no.

Como dato significativo, en el resumen que se muestra a continuación, se observa que, dentro de la escala de tropa, los cabos han participado en mayor número de misiones y tienen menos hijos en promedio que los soldados.

Tabla 1

Variables sociodemográficas

Edad media:	Más de 34 años	Tiempo promedio de servicio:	Más de 13 años
Misiones promedio:	0,71	- Cabos:	1,11
		- Soldados:	0,59
Hijos promedio:	0,76	- Cabos:	0,56
		- Soldados:	0,83

Igualmente se les preguntó acerca del nivel de estudios que poseían, pudiéndose observar que un 21% de la muestra tiene cursado el bachillerato o un nivel superior, por lo que podrían así optar a un futuro cambio de escala u oposiciones varias.



Figura 5. Gráfico nivel de estudios en la 2ª CIA

Seguidamente se les preguntó si tenían alguna cuestión personal extraordinaria. Una situación excepcional en el entorno personal del individuo puede alterar su rendimiento y su percepción del trabajo, pudiendo de alguna manera condicionar las respuestas a las preguntas del cuestionario. No se observaron casos destacables de circunstancias extraordinarias.

El siguiente apartado consistía en evaluar en una escala de 0 a 10 su satisfacción, motivación, relación con sus compañeros, la relación con el JPN y su opinión sobre su labor. Según la imagen que se muestra a continuación (Figura 6), se pudo observar que la relación con los compañeros es el aspecto mejor valorado. Igualmente, se valora de manera positiva la relación del personal de Tropa con sus JPN. Por el contrario, aspectos como la motivación y la satisfacción por su trabajo son los factores peor valorados, aunque se encuentran en un rango promedio por encima del 5.

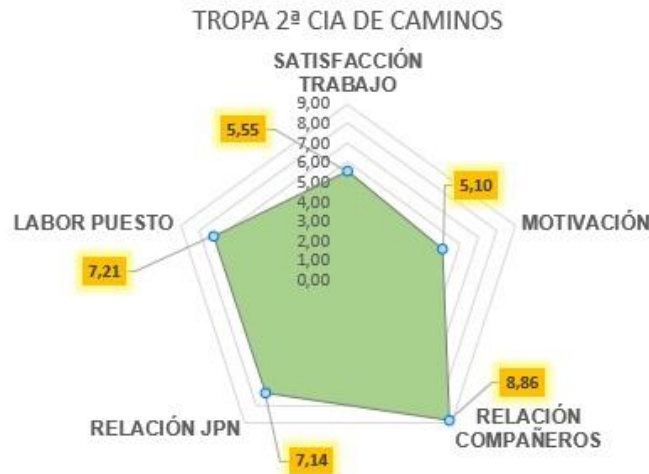


Figura 6. Gráfico sobre aspectos evaluados en la encuesta personal a la tropa.

El último apartado de preguntas era de respuesta corta Si/No relacionadas con sus expectativas de futuro, pues un líder debe fomentar una visión positiva de la perspectiva de futuro. Lo más destacable de este apartado del cuestionario es que, pese a lo observado con anterioridad en el apartado de estudios donde un 21% tiene la opción de cambiar de escala, la mayoría de los encuestados no valora realizar tal cambio. Sin embargo, se aprecia (Figura 7) que un 58% sí se plantea abandonar las FAS para optar a la Guardia Civil, por ejemplo, o incorporarse a la vida civil. También es muy destacable que el 84% cree que su trabajo merece más reconocimiento.



Figura 7. Gráfico de respuestas de la encuesta personal. Expectativas de futuro.

Por último, se les concedió un espacio de la encuesta personal para que escribiesen sobre lo que opinaban de sus jefes, de su trabajo y su futuro, con libertad. Respecto a los comentarios personales realizados, el 30% opina que hacen actividades repetitivas que no tienen que ver con la función de especialidades que desarrollan o actividades sin más trasfondo que mantenerlos ocupados en algo. El 26% comenta que existe cierta desmotivación debido a los cambios producidos en el funcionamiento de la unidad y a sus propios mandos. También creen que hay pocas facilidades para la formación personal en cuanto a estudios o a salida al mundo civil.

Resulta reseñable que un 17% tenga la percepción de que el jefe solo mira por el bien de su carrera profesional y que no se adapta al trabajo que se realiza en este tipo de unidades.

4.3.2 Resultados de las entrevistas

Del análisis de las entrevistas personales se pudo observar que hay tres aspectos que los entrevistados demandaban en sus jefes y que de alguna manera percibían como una carencia que evidenciaban en el liderazgo de los jefes de Pelotón: cercanía, experiencia y carisma. A continuación, se matizarán detalles de cada uno de estos factores.

Respecto a la **cercanía**, cuando hacían referencia a este concepto y se les pedía que reflexionaran sobre él, argumentaban que es necesario el contacto próximo, tratar “de primera mano” con los subordinados y convivir con ellos (por ejemplo, realizando obras en TN o en misiones fuera de TN). La proximidad es fundamental para ver la realidad con tus propios ojos a fin de conocer las fortalezas y debilidades de tus subordinados, percibir sus dudas, inquietudes y problemas. En este sentido, se considera fundamental conocer al personal bajo tu mando, y para ello se precisan dos requisitos: tiempo y competencia social. La competencia social marca el modo en el que nos relacionamos con los demás (Goleman, 1998) y se engloba dentro de las llamadas competencias emocionales (Figura 8). Por otro lado, cuanto más tiempo se pase con los subordinados, más oportunidades existirán para llegar a conocerlos de una manera más profunda. Pero para ello hará falta una actitud decidida y proactiva, una inquietud constante de querer saber más de ellos. En este sentido, la capacidad de empatía y las habilidades de comunicación interpersonal son dos maneras conseguirlo, ya que se trata de dos de las competencias sociales más apreciadas en los buenos líderes.

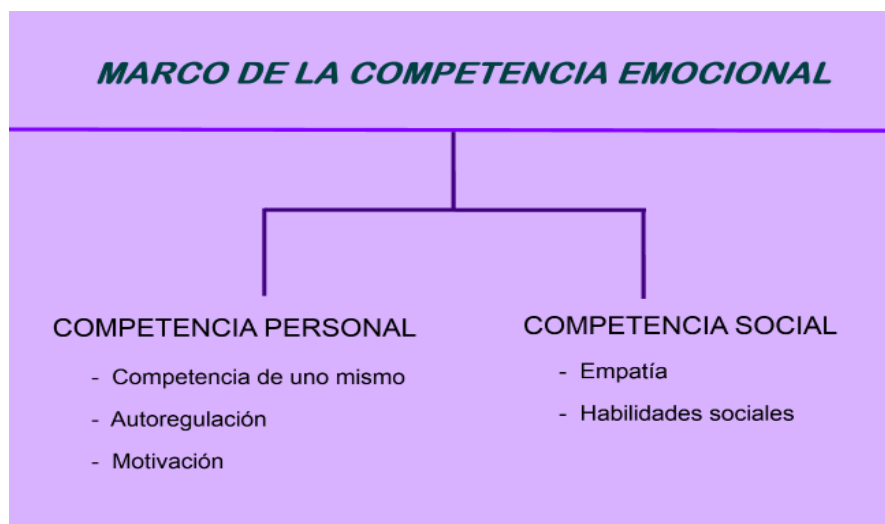


Figura 8. Adaptado de Goleman (1998) La práctica de la Inteligencia emocional.

En relación con la **experiencia**, se considera tanto la experiencia técnica como la experiencia de mando. Por un lado, hacían referencia a la falta de experiencia con respecto al trabajo específico que se realiza en las unidades de especialidades (trabajo con máquinas, niveles de explanación, planos, material de obra, etc.) al llegar

por primera vez, por ejemplo, un Sargento jefe de Pelotón recién egresado de la Academia de Suboficiales. Por otro, querían expresar que cuanto más tiempo se lleve ejerciendo el mando más se aprende a tratar a las personas en función de la situación o del contexto. Adquiriendo con la experiencia un estilo de mando más acertado o al menos uno concreto ante cada situación distinta, y haciéndolo conocido por los subordinados. Para adquirir experiencia de mando es necesario vivir una gran variedad de situaciones que incluyan toma de decisiones sobre el personal a cargo. Además de un aprendizaje de habilidades sociales y empatía comprendidas, otra vez, en las Competencias Sociales.

Finalmente, el **carisma** fue uno de los conceptos en el que coincidieron la mayoría de los entrevistados. Se comentó en las entrevistas si se referían a que se pudiera intentar mejorar las habilidades sociales de los JPN y la conclusión a la que llegaban era que eso dependía del carisma de cada uno. Curiosamente también relacionaban el ejemplo de conducta y la imagen del mando con este concepto. Se puede intuir que a lo que se hace referencia en las entrevistas, dentro de la literatura, estaría relacionado con la Competencia Emocional, que engloba Competencia Personal y Competencia Social, una vez más. Es comprensible que asocien carisma a la imagen y ejemplo. Pues el carisma implica en cierta manera un magnetismo y atracción personal, y es observado con atención por los subordinados. Aunque normalmente ser carismático implica un desafío al esquema establecido porque se tiende a ser innovador y a asumir riesgos, en el Ejército es poco factible salirse de los márgenes establecidos³. Es por esta razón por la que se cree que pretenden hacer referencia a la Inteligencia Emocional en lugar de lo comúnmente llamado carisma.

En definitiva, la opinión de los mandos del REI 11 sobre los factores más importantes para que un JPN sea un líder, no se aleja mucho de la definición que hace de este el presidente del Campus Internacional para la Seguridad y la Defensa (CISDE); “La mayoría de los líderes son una mezcla de intuición, humanidad y experiencia” (González de Escalada Álvarez, 2012, p. 5).

4.3.3 Conclusiones del estudio y aspectos a mejorar

Tras los resultados anteriores, se puede concluir de manera general que se trata de una tropa experimentada con cargas familiares en muchos casos, que implican reducciones de jornada y/o falta justificada a actividades de instrucción y adiestramiento u obras. Igualmente, la motivación es uno de los aspectos menos favorecidos, rasgo imprescindible en el ejercicio del liderazgo. La tropa por lo general tiene pocas expectativas de crecimiento en el plano personal y profesional. En este sentido, el líder debe fomentar y potenciar dicho crecimiento. Se aprecia igualmente una cierta falta de perspectiva en la tropa sobre lo que quieren los mandos de la unidad (ambigüedad de rol). Los seguidores no tienen claro el porqué de la manera de proceder de los mandos en muchas ocasiones.

En base a la experiencia personal a través del tiempo de prácticas en la unidad se puede afirmar lo que necesita la tropa de sus líderes (en este caso los que tienen contacto directo con ellos, los JPN), no es sino, una visión, una dirección o

³ Cuestionar las cosas o los procedimientos, intentar cambiar algo, implica cuestionar el modo de hacer o las órdenes de un superior.

propósito y un sentido a su trabajo. En definitiva, motivación. También cabe la idea de la autorrealización⁴ de la tropa, que derivaría en un empeño por parte del líder en el progreso y formación de sus subordinados, para lo que lamentablemente tienen poco margen de maniobra. Por lo tanto, se concluye que un aspecto a mejorar debe ser la forma en que los jefes de pelotón motiven a los subordinados.

Del análisis de lo señalado en los anteriores apartados se deduce que hay ciertos aspectos que, en general, se repiten con más frecuencia y que de alguna manera potenciarían la mejora de las habilidades de liderazgo de los JPN en las Unidades de Especialidades:

- Competencias basadas en la Inteligencia Emocional (IE).
- Competencias técnicas.
- Experiencia en el ejercicio del mando.

Finalmente, deben descartarse las competencias técnicas como objeto de estudio para la propuesta de potenciación del liderazgo ya que este campo es algo que compete a MADOC y que lleva a cabo a través de sus planes de enseñanza. Las unidades deberían realizar informes y presentarlos para una mejora del sistema formativo, si es que observan carencias reales en la experiencia técnica de los suboficiales que llegan a la unidad.

Por tanto, quedan las competencias en materia de Inteligencia Emocional, la motivación y la experiencia de mando. Este último concepto es relativamente fácil de potenciar; se debe plantear dentro del programa de actividades de la unidad maniobras para los pelotones donde llegan los nuevos suboficiales. De este modo, se consigue aumentar rápidamente la convivencia y el tiempo de experiencia de mando. La motivación y la IE son algo más complejo que se trata de desarrollar en este trabajo. Para mejorar estos aspectos no basta con unas simples conferencias informativas:

Cuando las organizaciones deciden implantar planes de desarrollo del liderazgo con el fin de mejorar dichas capacidades es necesario establecer los planes teniendo en cuenta que, si para mejorar conocimientos y capacidad intelectual la práctica es un factor fundamental en el aprendizaje, en el caso de la mejora de las competencias emocionales, la práctica es absolutamente vital (De Matías Jiménez, 2013, p. 23)

⁴ Pirámide de Maslow. Teoría de la motivación. (Maslow, 1991)

4.4 ASPECTOS DE MEJORA EN LIDERAZGO DE LOS JPN

4.4.1 Competencias en Inteligencia Emocional

Cada vez cobra más fuerza la importancia de la IE, y además en los últimos años se ha relacionado directamente la capacidad de liderazgo con las competencias en IE. "...mis investigaciones, junto con estudios recientes, indican claramente que la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo" (Goleman, 2011, p. 28). Se podría definir como la capacidad de conocernos a nosotros mismos y autogestionarnos, así como ser capaz de reconocer y gestionar las emociones en nuestras relaciones con los demás (Goleman, 1998).

Diversos estudios sobre el liderazgo de cargos importantes dentro de distintas organizaciones demuestran que las habilidades que les han hecho destacar sobre los demás y conformarse como líderes en su organización han sido precisamente las competencias emocionales. Por ejemplo:

El estudio de Spencer identificó veintiuna habilidades genéricas, dieciocho de las cuales estaban basadas en la inteligencia emocional mientras que dos de las tres habilidades cognitivas restantes eran de índole intelectual (la habilidad analítica y el pensamiento conceptual) y la tercera era la especialización técnica. En otras palabras, la inmensa mayoría (más del 80%) de las habilidades generales que distinguen a los trabajadores "estrella" de los trabajadores promedio no dependen de habilidades estrictamente cognitivas sino de la inteligencia emocional" (Goleman, 1998, p. 435).

Goleman (2011) señala que las habilidades sociales son la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. Se trata de capacidades como la comunicación, la influencia, la resolución de conflictos, las habilidades de equipo, etc. Ello nos permite persuadir eficazmente, emitir mensajes claros, crear sinergia grupal, entre otros. Para ello, es necesario dominar otra serie de competencias de carácter personal. Un líder ha de conocer sus fortalezas y debilidades, tener confianza en sí mismo. Ha de saber reconocer sus propias emociones y cómo le afectan para aprender a manejarlas. Tiene que ser íntegro y asumir responsabilidad en sus actuaciones. Debe ser flexible y sentirse cómodo ante nuevas ideas o cambios. Necesita mostrar optimismo y compromiso para secundar objetivos grupales (ver Anexo B).

Afortunadamente, como muchas otras habilidades, este tipo de competencias se pueden practicar y mejorar. Aunque algunas personas muestren unas habilidades sociales mejor desarrolladas que otras, no implica que sea algo innato e inamovible, ni tampoco implica que estas personas no puedan mejorar. Cualquiera, con las

herramientas adecuadas, puede desarrollarse en el campo de las competencias emocionales, “de lo que se trata simplemente es que todas las emociones, tanto las negativas como las positivas, se experimenten y se expresen de forma adecuada” (Aceña, 2015, p. 15).

4.4.2 Motivación

Aunque Goleman (1998) incluye la motivación dentro de las competencias intrapersonales, cabe hablar de esta de forma independiente. En un artículo, el entonces Teniente Coronel Díz Monje dijo lo siguiente: “La motivación es una parte fundamental del liderazgo y debe ser preocupación permanente de todo jefe de unidad trabajar con un sistema que integre todos los niveles de motivación y ponerlo en práctica día a día” (Diz, 2013, p. 84).

La teoría sobre motivación de Pérez (2002) diferencia tres niveles; motivación extrínseca, motivación intrínseca, y un nuevo concepto denominado motivación trascendente. Todos ellos simultáneos y complementarios. Una persona motivada extrínsecamente espera de su trabajo realizado unas consecuencias. “En un estado de motivación extrínseca, el empleado señala comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo. Tales fuentes pueden ser los compañeros de trabajo, el supervisor del empleado o la organización misma” (Woods, 1988, p. 31). Si realiza su trabajo correctamente esperará un premio, de lo contrario, una sanción. Según los expertos, este sistema es ineficiente, “las conclusiones a las que llegaron fueron que los motivadores extrínsecos a menudo no funcionan y en muchas ocasiones perjudican...” (Diz, 2013, p. 88).

Sin embargo, una persona motivada intrínsecamente, que disfruta del trabajo mismo, espera una respuesta interior. Se siente realizado mediante la ejecución de su trabajo por la satisfacción que este le produce y no está regida a factores externos. La clave para motivar intrínsecamente es hacer interesante el trabajo del subordinado. Algunas ideas van desde la proposición de nuevos retos, pasando por aumentar las competencias y la formación, conceder autonomía e iniciativa, fomentar la creatividad, hacerles sentir integrados en el grupo, hasta mostrar la importancia de cada tarea, valorar las sugerencias⁵.

Por último, la motivación trascendente implica actuar por las consecuencias que producimos sobre otras personas, y está basado en unos valores y principios. “Es por tanto fundamental en una organización como esta, que el sistema de motivación de su personal esté basado en un sistema principalmente trascendente” (Diz, 2013, p. 90). Sin embargo, es común que la organización facilite la práctica de la motivación extrínseca y haga caso omiso al resto de niveles. Por ejemplo, concediendo días libres por diversos motivos, medallas, complementos de sueldo, etc.

⁵ “... todo ello se encontraría dentro de las necesidades de Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización de Maslow...” (Diz, 2013, p. 89).

5 PROPUESTA DE ACTIVIDADES

Se puede afirmar después de la búsqueda realizada para la elaboración de esta propuesta, que hay pocos estudios respecto al entrenamiento de las habilidades que se propone mejorar. Si bien es cierto que hay muchas propuestas de actividades infantiles, “parece haber una escasez de investigaciones de calidad que evalúen la efectividad de los programas de entrenamiento de las habilidades emocionales para adultos” (Lopes, Côté, y Salovey, 2007, p. 229). Sí que existen, por otro lado, manuales sobre doctrina militar que incluyen el concepto de mejora del liderazgo o sobre el ejercicio de mando. Sin embargo, no dejan de ser meros planes de instrucción con las unidades y sobre actividades puramente tácticas sin especificar cómo y de qué forma se están desarrollando las capacidades que mencionan. Si se puede, sin embargo, realizar una propuesta siguiendo las orientaciones de la publicación de referencia PR-00 “Liderazgo Militar”, la cual dice que:

la formación de líderes en el ET debe constituirse en un proceso continuo, secuencial y progresivo que abarque distintas fases, para desarrollar las características fundamentales del líder en cada nivel de mando. Este proceso deberá tener en cuenta aspectos multidisciplinares, de moral, organizativos, psicológicos y sociológicos, además de los puramente militares (MADOC, 2018, pp. 7-9).

En base a los resultados del estudio previo sobre los posibles aspectos que mejorar sobre el liderazgo de los JPN en unidades de especialidades y en la línea que marca nuestra publicación de referencia en liderazgo, se propone una formación progresiva en dos módulos diferenciados. Un **módulo de competencias emocionales** donde se trabaje para potenciar aspectos básicos y fundamentales para el ejercicio del liderazgo. Y un **módulo de instrucción y adiestramiento (I/A)** con el que se pretende poner en práctica lo trabajado en el primer módulo y, además, que sirva para conseguir aumentar la experiencia de mando y el tiempo de relación directa con los subordinados.

5.1 MÓDULO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES

El siguiente módulo formativo orientado a la mejora de las competencias emocionales se dividirá en distintas fases. Las distintas fases se ordenarán de forma que, en primer lugar, se desarrollen unos aspectos básicos y a medida que se cumplan los objetivos de cada fase, se estará capacitado para comenzar con la siguiente. Se basará en la tabla de competencias de Goleman (1998) (Anexo B), mencionada anteriormente. Para llevarlo a cabo, es necesario personal especializado, como por ejemplo el personal del servicio de psicología militar de la propia unidad en cuestión. Este personal ejercerá de orientador para la realización de las distintas actividades, lo que hoy en día se conoce con el anglicismo *Coaching*. Lopes, Côté, & Salovey (2007) afirman que “...el entrenamiento puede incrementar la conciencia de la importancia de las destrezas emocionales y motivar a la plantilla a aprender desde su

experiencia diaria” (p. 230). Es por eso por lo que las competencias emocionales no se aprenden simplemente leyendo sobre ellas, sino que es necesario su reflexión e interiorización mediante actividades que inviten a ello.

Objetivos:

- Permitir a los participantes conocer sus capacidades en dicha materia.
- Proporcionar información acerca de las competencias que se incluyen en el programa.
- Propiciar una concienciación sobre la importancia de la materia en cuestión para un desarrollo personal y profesional.

Material:

Se designará un aula en el que llevar a cabo las prácticas orientadas por el personal cualificado para ello. Además, se proporcionarán unas fichas y folios para escribir lo que marque la ficha o el orientador en el desarrollo de las actividades. Las fichas están inspiradas en las actividades para desarrollo emocional que el *Cambridge Learning Journey* dispone como recursos para profesores, para bachillerato y secundaria. Al no ser un material que se haya pensado para el ámbito de las FAS, es necesario una adaptación. Aunque las competencias emocionales son válidas para cualquier persona indistintamente de su profesión o ámbitos de desarrollo. Debido a lo anterior, se han rediseñado por el autor del presente TFG para adaptarlas a un grupo adulto, además de enfocarlas al tipo de personas a las que van dirigidas.

Metodología:

Se pretende mediante el entrenamiento auto-instruccional, enseñar a comprender determinadas situaciones, a generar estrategias y mediadores, y a utilizar estos cuando se encuentren con determinadas situaciones como guía para sus comportamientos (Rubio B., 2015). Uno de los aspectos más importantes de esta técnica es el modelado cognitivo; el orientador tiene el control y es quien modela la situación y establece qué se debe hacer en determinadas situaciones. La guía externa del personal especializado junto con una reflexión interna por parte del alumno, completan el método de aprendizaje.

Descripción de actividades:

Los JPN realizarán una serie de ejercicios prácticos grupales o individuales, para reflexionar sobre sí mismos, sobre cómo ven al resto de personas y sobre cómo los ven los demás. En ellos se plantean cuestiones a través de conceptos sencillos y se explican alternativas de conducta en distintas situaciones.

Fase 1; Conocimiento personal

Esta fase engloba las competencias de Conciencia de uno mismo, Auto-regulación y Motivación.

- Ficha 1 (ver Anexo C):
 - Objetivo específico: Confianza y Valoración adecuada de uno mismo. Conciencia emocional.
- Ficha 2 (ver Anexo D):

- Objetivo específico: Autocontrol, Confiabilidad, Integridad, Adaptabilidad e Innovación.
- Ficha 3 (ver Anexo E):
 - Objetivo específico: Motivación de logro, Compromiso, Iniciativa y Optimismo

Fase 2; Conciencia Social

Esta fase engloba las competencias de Empatía y Habilidades Sociales. No es posible desarrollar unas habilidades sociales y una empatía si no se es consciente de las capacidades de uno mismo y de sus emociones y su reacción ante estas. Es por eso por lo que es preciso haber realizado la Fase 1 para poder realizar la Fase 2.

- Ficha 4 (ver Anexo F):
 - Objetivo específico: Empatía, Aprovechamiento de la diversidad, Conciencia política, Comprensión de los demás.
- Ficha 5 (ver Anexo G):
 - Objetivo específico: Influencia, Catalización del cambio, Comunicación, Resolución de conflictos, Colaboración y cooperación, Habilidades de equipo.

5.2 MÓDULO DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Los nuevos escenarios de conflicto obligan a una ejecución descentralizada. No podemos olvidar que pese a ser una unidad de apoyo y tener misiones de apoyo a la fuerza, fuera de TN pueden verse envueltos en diversos conflictos o incluso en plenos combates. Es por eso por lo que no se deja de lado la instrucción de zapador, teniendo así un abanico de acción más amplio. El siguiente módulo se plantea en base al Anexo III de la “Guía de fortalecimiento psicológico y liderazgo” del Cuartel General de la Fuerza Terrestre (FUTER, 2012), en el cual se plantean las bases para desarrollar un Ejercicio Avanzado de Liderazgo (EXALID). Además, La Legión ha llevado a cabo un proyecto de EXALID basándose en las directrices de FUTER (BRILEG, 2011). Sin embargo, el programa de La Legión sigue sin especificar qué aspectos del liderazgo se están trabajando en cada momento, ni la finalidad de los ejercicios. Como ya se comentó anteriormente, no deja de ser una programación de actividades de instrucción y adiestramiento. En este trabajo se pretende especificar y mejorar ese aspecto del programa que nos marca la organización, además de adaptarlo a nivel pelotón (el original está diseñado para un nivel superior, que es el de sección).

OBJETIVOS GENERALES

Al llegar destinados los nuevos jefes de pelotón, recién egresados de las academias o por cambio de destino se produce una pequeña fase de adaptación. Para el mando es importante conocer las competencias y la personalidad de sus JPN, pero es más importante aún que la tropa conozca a su nuevo jefe y viceversa. Por tal motivo es imprescindible que en las primeras semanas del nuevo JPN en la unidad se desarrollen una serie de actividades que le permitan ejercer el mando operativo sobre

su gente y conocerla. La PR-00 “Liderazgo Militar” así lo especifica en uno de sus apartados donde dice que:

...es imprescindible desarrollar las competencias necesarias mediante la realización de actividades de instrucción y adiestramiento en TN, teniendo como máxima la práctica del concepto “instruirse como se combate”. Este tipo de ejercicios, que estrechan los vínculos de confianza y cohesión en la unidad, buscan provocar situaciones lo más similares posible al combate real (MADOC, 2018, p. 8-2).

Las actividades que se proponen pretenden crear progresivamente un ambiente hostil con situaciones y escenarios diversos en los que la toma de decisiones se dé bajo presión. Además de perfeccionar la instrucción de zapador de los pelotones, se pretende generar un contexto en el que los JPN practiquen y perfeccionen sus habilidades de liderazgo. Tendrán que conocer a su tropa y conseguir superar los ejercicios manteniendo una moral alta pese al cansancio físico o unas condiciones demandantes. Debido a la complejidad de la ejecución y evaluación limitaremos los objetivos específicos sobre el liderazgo a los conceptos trabajados en el módulo anterior que debería preceder a este, así como la iniciativa.

Objetivos específicos:

- Fomentar la Motivación entre el personal bajo mando
- Fomentar la Iniciativa
- Desarrollar y poner en práctica las Habilidades sociales

Para comprobar la consecución de dichos objetivos se evaluará el grado de implicación en las actividades del personal bajo mando. Es decir, que actúen ante los ejercicios tal y como lo harían en una situación hostil real. No obviar tácticas, técnicas y procedimientos, ni escatimar esfuerzos por tratarse de una simulación. También se evaluará la capacidad de improvisar ante las situaciones imprevistas y solventar vicisitudes del personal, el material, etc. Valorando la capacidad de innovar y romper pautas definidas sin exceder de la corrección militar. Además, se evaluará la capacidad del JPN de escuchar las ideas de sus subordinados y filtrarlas. También las formas con las que se dirige a su gente y viceversa, exigiendo y procurando en cada momento la formalidad que se deba.

ORGANIZACIÓN⁶

El diseño contempla una organización de entidad compañía dividida en diferentes equipos para garantizar el desarrollo de las actividades. Las actividades se desarrollarán a nivel pelotón.

EQUIPO DE DIRECCION

La dirección del ejercicio será ejercida por el jefe de la compañía ayudado por personal de su PLM (2 o 3 personas) que facilitarán el enlace con el resto de equipos y

⁶ El diseño de este módulo está basado en el ejercicio EXALID (BRILEG, 2011)

el movimiento durante el ejercicio. Tendrá además la capacidad de entregar órdenes de misión durante el periodo del ejercicio que los evaluadores desconozcan a fin de conseguir una mayor objetividad en la evaluación y descentralización en la ejecución.

EQUIPO DE SIMULACIÓN (OPFOR)

Estará compuesto por dos pelotones de la sección de apoyo de la compañía y serán los encargados de simular al enemigo. Para ello adoptarán la disposición que crean conveniente sus jefes para el desarrollo de las actividades que les marque el equipo de dirección. Su misión principal es hostigar a las unidades del ejercicio y crear un ambiente hostil y una permanente tensión.

EQUIPO LOGÍSTICO

Compuesto por un pelotón de apoyo y personal restante de la plana de la compañía.

Sub-Equipos logísticos:

Abastecimiento

Compuesto por parte del equipo logístico. Se encargará de proporcionar el agua, comida, munición y materiales de repuesto como baterías para los medios CIS (de transmisiones).

Transporte

Dispondrá de los vehículos y medios suficientes para el desarrollo de las actividades y movimientos de los participantes en el ejercicio. La cantidad y tipo de medios los definirá el equipo de dirección.

Asistencia sanitaria

Se contará con al menos un sanitario y un botiquín, pudiendo ser personal agregado.

Para los ejercicios con fuego real se seguirán las normas generales sobre la disposición de ambulancia y equipo de evacuación (sanitarios médicos o enfermeros).

EVALUADORES

Serán los jefes de sección mediante observación directa e indirecta los que evalúen los objetivos que se pretenden alcanzar en el personal. Podrán integrarse en las actividades en caso de creerlo oportuno para dar continuidad al ejercicio. Asimismo, serán los procuradores de las órdenes de misión de forma general a excepción de las misiones secretas que dependan del equipo de dirección. También podrán separar a personal para darle unas instrucciones particulares. Por ejemplo; decirle a un soldado que se niegue a realizar una actividad por algún motivo o finja una lesión, para observar la reacción del JPN.

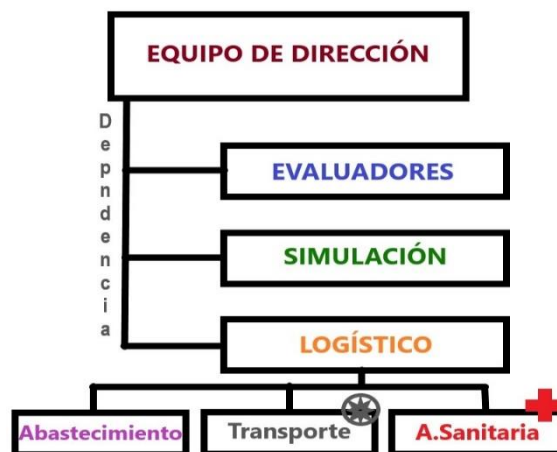


Figura 9. Organización (Elaboración propia)

ESTRUCTURA

El ejercicio se estructura en dos fases; Fase de Preparación y Fase de Explotación, a lo largo de cinco días en base a unas maniobras tipo A (Alfa)⁷ en el campo de maniobras más cercano a la unidad.

En la primera fase se disponen una serie de sesiones teórico/prácticas sobre las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP's) de las posibles misiones que se han de realizar en la fase de explotación (Que serán desconocidas por los JPN). De este modo, los jefes de pelotón deberán instruir a su tropa como crean conveniente en base a lecciones teóricas y algunos ejercicios marcados en una serie de fichas (Tabla 2).

En la segunda fase, de explotación, se generarán una serie de misiones (por el equipo de dirección) basadas en las competencias técnicas que se hayan desarrollado en la fase primera. Se creará un ambiente hostil mediante hostigamientos llevados a cabo por la OPFOR, donde la fatiga y el nivel de estrés de los pelotones aumenten considerablemente, forzando así a los JPN a ejercer un liderazgo eficaz sobre sus subordinados para cumplir las misiones encomendadas.

⁷ Unas maniobras tipo alfa corresponden a un ejercicio de al menos 5 días laborables ininterrumpidos.

Tabla 2

Estructura del módulo de I/A

	FASE DE INSTRUCCIÓN			FASE DE EXPLOTACIÓN	
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
MAÑANA	PN1 FICHA 1	PN1 FICHA 2	PN1 FICHA 3	PN1 MISIÓN 1	PN1 MISIÓN 4
	PN2 FICHA 2	PN2 FICHA 3	PN2 FICHA 4	PN2 MISIÓN 2	PN2 MISIÓN 5
	PN3 FICHA 3	PN3 FICHA 4	PN3 FICHA 5	PN3 MISIÓN 3	PN3 MISIÓN 6
	PN4 FICHA 4	PN4 FICHA 5	PN4 FICHA 6	PN4 MISIÓN 4	PN4 MISIÓN 1
	EQ1 FICHA 5	EQ1 FICHA 6	EQ1 FICHA 1	EQ1 MISIÓN 5	EQ1 MISIÓN 2
	EQ2 FICHA 6	EQ1 FICHA 1	EQ1 FICHA 2	EQ2 MISIÓN 6	EQ2 MISIÓN 3
TARDE	PN1 FICHA 4	PN1 FICHA 5	PN1 FICHA 6	PN1 MISIÓN 2	JCC
	PN2 FICHA 5	PN2 FICHA 6	PN2 FICHA 1	PN2 MISIÓN 3	
	PN3 FICHA 6	PN3 FICHA 1	PN3 FICHA 2	PN3 MISIÓN 4	
	PN4 FICHA 1	PN4 FICHA 2	PN4 FICHA 3	PN4 MISIÓN 5	
	EQ1 FICHA 2	EQ1 FICHA 3	EQ1 FICHA 4	EQ1 MISIÓN 6	
	EQ2 FICHA 3	EQ2 FICHA 4	EQ2 FICHA 5	EQ2 MISIÓN 1	
NOCHE	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	PN1 MISIÓN 3	
	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	PN2 MISIÓN 4	
	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	PN3 MISIÓN 5	
	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	TEÓRICA PN	PN4 MISIÓN 6	
	TEÓRICA EQ	TEÓRICA EQ	TEÓRICA EQ	EQ1 MISIÓN 1	
	TEÓRICA EQ	TEÓRICA EQ	TEÓRICA EQ	EQ2 MISIÓN 2	

PN = Pelotón EQ = Equipo JCC = Juicio crítico en caliente

EJERCICIOS

Los ejercicios que se proponen equivalen a las fichas de tarea que aparecen en los manuales de instrucción y adiestramiento del combatiente general y del zapador. Son, por tanto, preestablecidos por la organización, para desarrollar unas capacidades tácticas y técnicas en el ámbito militar. En este caso, suponen un recurso más para plantear a los grupos situaciones distintas en las que desenvolverse.

Fichas de tarea de I/A (ver Anexo H)

Misiones:

- Tipo FRAGO o tipo Superponible.⁸

Las misiones tienen que ajustarse a los conocimientos y capacidades de la unidad de entidad pelotón. Las propondrán el equipo de dirección y los evaluadores, a excepción de las misiones que dependan exclusivamente del equipo de dirección.

Ejemplo de misión;

- ✓ Reconocimiento de itinerario. Del punto A al punto B.
 Obstáculos: Contacto enemigo en cualquier punto del itinerario.
 Objetivo táctico: Repeler enemigo y repliegue táctico.
 Objetivos de liderazgo: Motivación, Iniciativa. (en orden de prioridad)

⁸ Este tipo de misiones son las adecuadas para este ejercicio debido a su sencillez y rapidez de ejecución con cometidos concretos y con los detalles necesarios a nivel pelotón.

6 CONCLUSIÓN

En el presente TFG se ha pretendido llevar a cabo una propuesta de diseño de actividades para potenciar el liderazgo de los JPN en unidades de especialidades tal y como propuso el REI 11 de Salamanca. En primera instancia, era necesario definir el concepto de liderazgo y exponer una breve revisión histórica sobre el estudio del mismo, además, concretar específicamente el concepto de liderazgo militar, la importancia de este en la institución y hacer una breve revisión sobre el liderazgo de los jefes de pelotón y su importancia.

Una de las partes más complicadas, teniendo en cuenta que no había un estudio previo sobre el liderazgo de los JPN en este tipo de unidades, ha sido determinar aspectos concretos que permitiesen proponer actividades para potenciar las habilidades de liderazgo.

Es evidente que para proponer un diseño de actividades que mejoren el liderazgo han de tenerse ciertos conocimientos desde el punto de vista de otras disciplinas como la psicología o la sociología. Del mismo modo, la experiencia en la dirección de personas en múltiples contextos es un aspecto fundamental a la hora de sugerir iniciativas en esta línea. Por ello, y siendo consciente de ambas limitaciones, el autor del presente trabajo se ha basado en dos pilares sólidos: por un lado, la revisión documental de los distintos enfoques científicos sobre el estudio del liderazgo, tanto civil como militar, y, por otro lado, el apoyo de los conocimientos y experiencia del personal de la unidad de prácticas que a través de entrevistas y encuestas han sabido trasladar una información muy valiosa en la que basar las conclusiones.

Una vez determinados los aspectos sobre los que plantear el diseño de actividades, era preciso realizar un análisis sobre estos en base a la literatura científica. Así, siguiendo con la secuencia lógica de identificar el problema, realizar una búsqueda de información y plantear una fundamentación teórica, ha sido posible realizar una propuesta de diseño de actividades. Dichas actividades, en base a los resultados del estudio, se ha determinado que sean los módulos de competencia emocional e instrucción y adiestramiento. El primero de ellos, supervisado por personal experto en el ámbito de la psicología y la temática emocional, consiste en sesiones en las cuales los JPN deben llevar a cabo una serie de fichas de contenido desarrollado por el autor del presente trabajo. El segundo, este caso llevado a cabo por personal experto en el ámbito militar de la instrucción y el adiestramiento, consiste en la realización de unas maniobras tipo, las cuales ya se vienen desarrollando de manera experimental en algunas unidades del ejército.

Si bien es cierto que el presente diseño de actividades propuesto carece de una validez probada mediante el estudio y la investigación, y teniendo en cuenta que el presente autor no posee una titulación que lo acredite ni una base de conocimientos sociológicos sólida, las actividades que se proponen se fundamentan en la intensa búsqueda y lectura que se ha llevado a cabo para su desarrollo. Sin embargo, es posible que personal experto en la materia o que reúna las condiciones suficientes, retomen la línea del presente trabajo para una elaboración futura de unas nuevas actividades, pudiendo partir de la base de los aspectos del liderazgo que se han

considerado básicos y fundamentales en el presente TFG. Es posible de igual modo que haya bastantes cuestiones que se puedan extrapolar y generalizar, para así no ceñirse exclusivamente al ámbito de las unidades de especialidades, sino que pueda ser una propuesta general válida para cualquier unidad del ejército.

Es por todo ello que se cree que mediante el presente TFG se ha conseguido en alguna medida sentar una base de partida para un posible desarrollo más extenso por parte de un equipo de trabajo multidisciplinar que aporte diferentes puntos de vista desde diferentes ámbitos de experiencia, pudiéndose aplicar de modo experimental en las unidades a las que se hace referencia.

7 REFERENCIAS

- Aceña, J. (2015). El poder de las emociones. Aprender a convivir con ellas. *conCiencias.digital*, 4-17.
- Adame, R. (2014). *La invención del futuro. El desafío del liderazgo*. Monterrey: Editorial Font, S.A.
- Aldag, R., y Brief, A. P. (1983). *Diseño de las tareas y motivación del personal*. Madrid: Ediciones Trillas.
- Alonso, M. (2017). *El reflejo del líder. Una mirada al auténtico liderazgo*. Lima: Editorial Gebac.
- Bales, R. F. (1950). *International Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Beauchamp, M. R., y Eys, M. A. (2017). *Dinámicas de grupo en el ejercicio y en la psicología del deporte*. Badalona: Paidotribo.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Botella, F. (2016). *El factor H. Las claves reales sobre liderazgo*. Barcelona: Alienta.
- BRILEG. (2011). *Ejercicio avanzado de LIDERAZGO (EXALID)*. Almería.
- Brown, R. J., y Williams, J. A. (1984). Group identification: The same thing to all people? *Human Relations*, 37, 547-564.
- Caballo, V. E. (1993). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Madrid: Siglo Veintiuno de España Editores, S.A.
- De Matías Jimenez, I. (2013). El liderazgo en las Fuerzas Armadas en el siglo XXI. *Monografías del CESEDEN*, 136, 11-37.
- Diz Monje, E. (2013). Los secretos de la motivación en el siglo XXI. *Ejército de tierra español*, 863, 84-91.
- Extremera Pacheco, N., y Fernández Berrocal, P. (2009). *Test de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso*. Madrid: TEA Ediciones.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- FUTER. (2012). *Guía de fortalecimiento psicológico y liderazgo*.
- Gabarró, D. (2015). *Liderazgo consciente. Claves para obtener lo mejor de las personas*. Barcelona: Boira Editorial.
- Gil Rodríguez, F., y Alcover de la Hera, C. M. (2012). *Introducción a la psicología de los grupos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo Vol. 32*, 38-47.

- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Goleman, D. (2011). *Leadership. The Power of Emotional Intelligence (Traducción: Carlos Mayor)*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós.
- González de Escalada Álvarez, C. (2012). Liderazgo y Fuerzas Armadas. *Observatorio de Inteligencia, Seguridad y Defensa*.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics. A Practical Guide to Effective Relationships*. Nueva York: Free Press.
- House, R. J., y Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Huici Casal, C., Molero Alonso, F., Morales Domínguez, J. F., y Gómez Jiménez, Á. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid: UNED.
- Iturrioz, J. M. (2017). *El liderazgo en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Jesuino, J. (1996). Leadership: micro-macro links. En E. Witte, y J. Davis, *Understanding Group Behavior. Vol 2: Small Group Processes and International Relations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Lopes, P. N., Côté, S., y Salovey, P. (2007). Capítulo 10: Un modelo de habilidad de la inteligencia emocional. En J. M. Mestre Navas, & P. Fernández Berrocal, *Manual de Inteligencia Emocional* (págs. 227-234). Madrid: Pirámide.
- Lord, R. G. (1985). An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations. *Research in organizational behavior vol.7*, 87-128.
- MADOC. (1998). *ME7-007 El Mando como Líder*. Granada: MADOC.
- MADOC. (2006). *OR7-026 Liderazgo*. Granada: MADOC.
- MADOC. (2008). *DIVA-IV-041 Perfil del oficial, suboficial y tropa en el año 2015*. Granada: MADOC.
- MADOC. (2016). *PD3-316 Ingenieros de las fuerzas terrestres*.
- MADOC. (2018). *Publicación de referencia. Liderazgo militar*. Granada: MADOC.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mestre Navas, J. M., y Fernandez Berrocal, P. (2007). *Manual de Inteligencia Emocional*. Madrid: Pirámide.
- Pérez López, J. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: RIALP.
- Rubio B., E. (20 de abril de 2015). *MentelexBlog*. Recuperado el 2 de octubre de 2018, de Entrenamiento autoinstruccional: técnica para trabajar con TDAH: <https://blog.mentelex.com>

Sánchez Montalván, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sanchez, J. P., y Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *OIKOS*, 37, 41-61.

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos*. Madrid: McGrawHill.

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos. Teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGrawHill.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of personality*, 25, 35-71.

Toran, F. (2013). *Atrévete a ser un líder*. Barcelona: Luciérnaga .

Woods, M. (1988). *Psicología de la Dirección*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

ANEXO A

ENCUESTA PERSONAL

Este cuestionario es **voluntario** y completamente **confidencial** y **anónimo**. Los datos extraídos de este documento serán tratados **exclusivamente** por el Alférez para su estudio con relación al “Trabajo de Fin de Grado”. Los datos que pueden reflejarse en el trabajo final son meramente representativos e impersonales. Por favor, conteste con sinceridad a todas las preguntas.

Edad		Empleo		Año ingreso FAS	
Hijos y edad de los mismos		Número de operaciones en el extranjero		Estado civil (si tiene pareja estable póngalo así)	

Estudios cursados o finalizados	
---------------------------------	--

Tiene alguna situación personal excepcional (cuidado de algún familiar enfermo, problemas familiares, etc.). Explíquela brevemente a continuación.	
--	--

Valore siendo 1 Nada o Mala, 10 Mucha o Buena

Valore del 1 al 10 su satisfacción por su trabajo	
Valore del 1 al 10 su motivación por su trabajo	
Valore del 1 al 10 su relación con sus compañeros	
Valore del 1 al 10 su relación con su Jefe de PN	
Valore del 1 al 10 su labor en su puesto de trabajo	

Responda SI o NO

¿Tiene usted intención de abandonar las FAS de forma permanente? (Baja, GC, Policía, etc.)	
¿Tiene usted intención de cambiar de escala o cuerpo? (Suboficiales, Oficiales, Intendencia, Especialistas, etc.)	
¿Tiene usted intención de ampliar sus estudios civiles?	
¿Cree usted que su trabajo merece más reconocimiento del que actualmente se le concede?	

Por último, tiene la opción de escribir un comentario personal sobre lo que piensa de su trabajo, de sus jefes, de su futuro, etc.

--

Para más información contactar con el CAC Adrián Barranco Morales a 713411@unizar.es
Se encuentra usted bajo el amparo de la L.O. 15/1999 Protección de Datos de Carácter Personal

EL MARCO DE LA COMPETENCIA EMOCIONAL

Competencia personal

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

Competencia de uno mismo

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

- *Conciencia emocional:* Reconocer las propias emociones y sus efectos. La capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.
- *Valoración adecuada de uno mismo:* Conocer las propias fortalezas y debilidades. La capacidad de aprender de la experiencia.
- *Confianza en uno mismo:* Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades, valores y objetivos.

Autorregulación

Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.

- *Autocontrol:* Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- *Confiability:* Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- *Integridad:* Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- *Adaptabilidad:* Flexibilidad para afrontar los cambios.
- *Innovación:* Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación

Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

- *Motivación de logro:* Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- *Compromiso:* Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- *Iniciativa:* Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- *Optimismo:* Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

ANEXO B

Competencia social

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

Empatía

Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

- *Comprensión de los demás:* Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- *Orientación hacia el servicio:* Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Aprovechamiento de la diversidad:* Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- *Conciencia política:* Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Habilidades sociales

Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- *Influencia:* Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- *Comunicación:* Escuchar abiertamente y emitir mensajes claros y convincentes.
- *Liderazgo:* Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- *Catalización del cambio:* Iniciar o dirigir los cambios.
- *Resolución de conflictos:* Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- *Colaboración y cooperación:* Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- *Habilidades de equipo:* Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Bibliografía

Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.

ANEXO C

EXPLICACIÓN DE CONTENIDOS.

Mediante la práctica de la presente ficha se pretende concienciar y fomentar la Competencia de uno mismo, dentro del marco de la Competencia personal. Estas competencias determinan la forma en como nos vemos a nosotros mismos.

Competencia de uno mismo engloba los siguientes conceptos¹:

- ✓ Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos. La capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades. La capacidad de aprender de la experiencia.
- ✓ Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades, valores y objetivos.

Es fundamental que los participantes analicen en cada momento cómo se sienten respecto a las opiniones de los compañeros. También con respecto al orgullo de pertenencia a un grupo, en el caso de la práctica del movimiento reivindicativo.

El orientador de la práctica ha de guiar y retroalimentar a los participantes mediante preguntas, e incentivar la participación.

Conceptos clave:

Orgullo, Vanidad, Amor propio, Pretensión, Inserción, Integración, Crítica, Aceptación, Elogio, Rubor, Sinceridad. Entre otros.

¹ (Goleman, 1998)

FICHA 1 CONOCIMIENTO PERSONAL

Lea atentamente y reflexione sobre los siguientes apartados. Si tiene alguna duda consulte con su orientador.

Orgullo

- ❖ Defina brevemente que significa para usted esta palabra, luego coméntela con el resto de sus compañeros.

Orgullosos de mí

- ❖ Escriba qué cosas le hacen sentirse orgulloso de usted mismo. Complete la tabla.

Capacidades físicas	Capacidades intelectuales	Virtudes	Acciones	Logros

- ❖ Ahora, por parejas, exprese en alto algo que le haga sentirse orgulloso sobre usted y algo de su compañero que crea que debe hacerle sentirse orgulloso. Coméntelo y observe atentamente qué emociones le produce hablar positivamente de usted, de su compañero y que hablen positivamente de usted.

ANEXO C

- ❖ Para el siguiente ejercicio, por grupos de tres personas o más, diseñen un movimiento reivindicativo basado en el **orgullo**.
 - Busquen alguna característica sobre la que les parezca necesario concienciar de su importancia para que sea visto con normalidad. Puede ser algo que compartan en común o alguna característica inventada. Por ejemplo:
 - ✓ Ser miembro de alguna cultura o algún país.
 - ✓ Ser hincha de un equipo.
 - ✓ Tener una determinada profesión.
 - ✓ Padecer alguna enfermedad.

 - Pónganle un nombre a su movimiento que incluya la palabra «orgullo».
 - Escriban los motivos por los que se puede estar orgulloso de identificarse con dicho movimiento.
 - Indiquen, por qué es necesario la reivindicación de dicho movimiento y diseñen un plan de actividades para ello. Por ejemplo; Desfiles, vallas publicitarias...
 - Diseñen un logotipo o bandera para su movimiento reivindicativo.
 - Hagan una lista de logros y objetivos a alcanzar por este movimiento. Por ejemplo; Una ayuda económica por el gobierno, la inclusión de su deporte común en los JJOO...

Nombre del movimiento	
------------------------------	--

Logo o Bandera:

ANEXO D

EXPLICACIÓN DE CONTENIDOS.

Mediante la práctica de la presente ficha se pretende concienciar y fomentar la Autorregulación, dentro del marco de la Competencia personal. La autorregulación es la capacidad que tenemos de entender nuestros estados internos y programar nuestras reacciones en base a nuestros principios.

La autorregulación engloba los siguientes conceptos¹:

- ✓ Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- ✓ Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
- ✓ Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- ✓ Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
- ✓ Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Una de las claves del ejercicio es que los participantes sepan identificar claramente esas emociones en si mismos e identifiquen las de los demás. Además, deben reconocer las emociones que les suscitan la opinión de sus compañeros. Deben ser capaces de reflexionar sobre las emociones pasadas, sus consecuencias y causas.

El orientador de la práctica ha de guiar y retroalimentar a los participantes mediante preguntas, e incentivar la participación.

Conceptos clave:

Frustración, Envidia, Inseguridad, Positivismo, Negatividad, Confianza, Autocontrol, Reflexión. Entre otros.

¹ (Goleman, 1998)

FICHA 2 CONOCIMIENTO PERSONAL

Lea atentamente y reflexione sobre los siguientes apartados. Si tiene alguna duda consulte con su orientador.

Frustración

- ❖ Solemos centrarnos en el aspecto negativo ante situaciones que nos frustran. Debemos tratar de orientar nuestros pensamientos hacia una visión positiva. A continuación, para cada situación escriba una forma negativa y una positiva.

SITUACIÓN	VISION NEGATIVA	VISIÓN POSITIVA
Se te rompe un vaso. (ejemplo)	¡Qué torpe soy! Siempre igual. Maldita sea, me estoy quedando sin vasos.	¡Vaya! Suerte que no me he cortado. Bueno, ahora puedo comprar vasos nuevos.
Pierdes el teléfono móvil.		
Se te quema la comida mientras cocinas tu plato favorito.		
El único aparcamiento que hay libre es ocupado por el coche que va delante de ti.		
Trabajando en un informe en el ordenador y este se apaga de repente sin guardar el documento.		

- ❖ Ahora plantee situaciones vividas y las diferentes reacciones que haya tenido.

SITUACIÓN	VISION NEGATIVA	VISIÓN POSITIVA

ANEXO D

❖ A continuación, plantee un objetivo que sea importante alcanzar para usted y coméntelo con su compañero (ejercicio por parejas):

- Objetivo:
- ¿Qué necesito?:
- ¿Cómo lo voy a conseguir?:
- Dificultades que puedo encontrar:
- ¿Cómo puedo afrontarlas?:

Inseguridad

❖ Plantee situaciones que le produzcan inseguridad.

❖ Ahora reflexione sobre qué pierde y que podría ganar mostrándose inseguro ante tales situaciones.

Gano	Pierdo

ANEXO D

Envidia

- ❖ Reflexione y recuerde situaciones en las que haya sentido envidia.
 - ¿Cuándo fue la última vez que sintió envidia?
 - ¿Qué le hizo sentirse así?
 - ¿Qué más emociones se pudieron ver implicadas?
 - ¿Cuál fue la reacción?
 - ¿Cuándo terminó de sentirse así y por qué?
 - ¿Cómo cree que puede afrontar mejor una situación similar en el futuro?

- ❖ Comente en voz alta con sus compañeros las respuestas anteriores y analice las emociones que le producen los comentarios. Comenten por qué se siente envidia, como afrontarla, o qué les podría producir envidia en una situación futura.

ANEXO E

EXPLICACIÓN DE CONTENIDOS.

Mediante la práctica de la presente ficha se pretende concienciar y fomentar la Motivación, dentro del marco de la Competencia personal. La Motivación (en este contexto) representa las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de nuestros objetivos.

- ✓ Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- ✓ Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
- ✓ Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- ✓ Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Las claves de la práctica son la concienciación del papel de las emociones en nuestras motivaciones, la comprensión de la importancia de los valores para la motivación y guía de acción. También dar una introducción al conocimiento de los diferentes niveles de la motivación y reflexionar sobre cual nos guía con más fuerza en el cumplimiento de nuestros objetivos o de la organización.

El orientador de la práctica ha de guiar y retroalimentar a los participantes mediante preguntas, e incentivar la participación.

Conceptos clave:

Trascendencia, intrínseco, extrínseco, amor, utopía, valores, principios, compromiso, optimismo, perspectiva.

FICHA 3 CONOCIMIENTO PERSONAL

Lea atentamente y reflexione sobre los siguientes apartados. Si tiene alguna duda consulte con su orientador.

MOTIVACIÓN

- ❖ Debemos entender que la motivación no es igual para todos. En función de necesidades o en función de expectativas una persona puede sentir una motivación diferente. Entendiendo motivación extrínseca como algo que esperamos a cambio de nuestro trabajo, y motivación intrínseca como los motivos que nos hacen disfrutar y querer hacer nuestro trabajo. Trate de escribir tres formas para cada tipo de motivación.

EXTRÍNSECA	INTRÍNSECA

- ❖ Ahora coméntelo con sus compañeros en clase y observe si discrepa con las opciones de sus compañeros o si ellos discrepan con las suyas.

MOTIVACIÓN TRASCENDENTAL

- ❖ La motivación trascendental es aquella que nos guía a actuar debido a las consecuencias que produce en otras personas, y se basa en unos valores y principios. A continuación, encontrará dos ejemplos. Continúe la lista con sus propios ejemplos de motivación trascendente relacionados con su trabajo.

Si mi hijo ve que como verdura y hago deporte influiré positivamente en sus hábitos. Siendo un ejemplo positivo para él.
--

ANEXO E

Reciclo el papel y cartón para evitar la deforestación y el cambio climático. Las próximas generaciones merecen disfrutar un mundo al menos igual que el que yo he disfrutado.

- ❖ Ahora coméntelo con sus compañeros en clase y observe si discrepa con las opciones de sus compañeros o si ellos discrepan con las suyas.
- ❖ Plántese el porqué de las coincidencias. Es posible que comparta en gran medida lo que expresen sus compañeros. Esto puede deberse a que comparten unos valores y principios parecidos, una cultura común.

COMPROMISO Y OPTIMISMO

- ❖ Imagínese la siguiente situación. Un buen amigo suyo no entiende por qué usted va a donar sangre una o dos veces al año. Intente resumir en una frase lo que le diría para convencerle de que su motivación, acorde con sus valores, es importante y él también debería hacerlo.

--

- ❖ Ahora, se le pide que exponga brevemente alguna consecuencia tolerable para usted con relación a los objetivos de su trabajo. Por ejemplo; tuve que posponer un viaje con mi pareja, el cual llevábamos mucho tiempo planeando, para poder desplegar el Mali. Después imagínese qué es lo máximo que estaría dispuesto a sacrificar por el cumplimiento de la misión.

AMOR

Entiéndase el amor como un sentimiento que nace de usted hacia ciertos aspectos de su vida, por ejemplo; el amor a sus padres, el amor a un hijo, el amor al deporte, a su trabajo, el amor hacia su nación, cultura...

ANEXO E

- ❖ Por grupos, imagínense un estado utópico donde ustedes van a decidir cuáles son los valores y principios por los que se rige.

Nombre del estado:

Idioma:

Valores principales (al menos 3):

Valores secundarios:

Principios de actuación: *Por ejemplo: La principal prioridad del gobierno será que todo el mundo tenga una casa.*

- ❖ Ahora imagínese que no existieran conflictos armados en el mundo y su organización pasase a ser exclusivamente una unidad para ayudar en las catástrofes diversas que afectan a las poblaciones. Inundaciones, terremotos... ¿Qué valores y principios cree que se deberían conservar de la organización? Coméntelo con sus compañeros.
- ❖ ¿Cree usted que si se terminasen los conflictos armados su organización dejaría de tener sentido? Reflexione sobre cuál es el fin último de su profesión y sobre que principios son fundamentales para ello.
- ❖ Ahora reflexione junto a sus compañeros acerca del amor al prójimo y la relación entre ello y su trabajo.

ANEXO F

EXPLICACIÓN DE CONTENIDOS.

Mediante la práctica de la presente ficha se pretende concienciar y fomentar la Empatía, dentro del marco de la Competencia Social. La Empatía implica ser consciente de las emociones de los demás, comprenderlas, y ser capaces de conocer sus necesidades. Es importante para un mando, desarrollar la empatía, afín de conocer a sus subordinados, comprender sus preocupaciones y determinar sus necesidades, para poder aprovechar al máximo el potencial de cada uno.

- ✓ Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- ✓ Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- ✓ Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Las claves de la práctica son la concienciación de la importancia de las emociones de los demás y cómo les afectan de manera distinta a nosotros. Así mismo es importante darse cuenta de que la forma de percibir las emociones es intrínseca a cada persona y no tiene que ser igual. Si bien es cierto que al compartir una misma cultura las coincidencias son mayores, los saltos generacionales, la diferencia de sexo o sexualidad u otros factores, pueden ocasionar discrepancias.

El orientador de la práctica ha de guiar y retroalimentar a los participantes mediante preguntas, e incentivar la participación.

Conceptos clave:

Emociones, observación, poder, diversidad, reflexión, lectura.

FICHA 4 COMPETENCIA SOCIAL

Lea atentamente y reflexione sobre los siguientes apartados. Si tiene alguna duda consulte con su orientador.

EMPATÍA

RECONOCER SENTIMIENTOS

A continuación, se le presenta una lista de sentimientos:

Alegría	Tristeza	Rabia	Vergüenza
Emoción	Arrepentimiento	Frustración	Indiferencia
Nerviosismo	Miedo	Asco	Aprecio

Junto con sus compañeros, buscando imágenes o realizando dibujos, identifiquen los sentimientos mostrados anteriormente. Verán que les resulta difícil estar completamente de acuerdo y en la mayoría de los casos discreparán.

Esto se debe a la percepción personal de los sentimientos en nuestro entorno. Cada uno los interpreta acorde a su criterio. Sin embargo, deben ser conscientes de que existen variaciones entre su forma de interpretar los sentimientos ajenos y la forma de los demás. Por lo que deberá ser consciente de que es necesario ampliar su visión en este sentido.

CONCIENCIA POLÍTICA

PODER

Una lectura recomendada para este apartado es el libro de Robert Greene (1998), *Las 48 leyes del poder*. En este libro se presentan una serie de preceptos sobre las relaciones y el poder. Además, el autor representa sus afirmaciones mediante relatos históricos o fábulas. A continuación, el orientador de la sesión actual les marcará distintos capítulos del libro sobre los que realizar una lectura y una posterior reflexión para cada uno de ustedes.

ANEXO G

EXPLICACIÓN DE CONTENIDOS.

Mediante la práctica de la presente ficha se pretende concienciar y fomentar la Comunicación para mejorar las habilidades sociales, dentro del marco de la Competencia Social. La Comunicación es primordial a la hora de transmitir órdenes y que los subordinados se sientan cómodos porque entienden correctamente lo que el mando quiere transmitir y saben con seguridad qué es lo que este quiere y cómo deben hacerlo.

- ✓ Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- ✓ Comunicación: Escuchar abiertamente y emitir mensajes claros y convincentes.
- ✓ Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.
- ✓ Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.
- ✓ Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- ✓ Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- ✓ Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Las claves de la práctica son la concienciación del papel de las palabras y la forma en que se dicen las cosas. También dar una introducción al conocimiento de los diferentes factores en la comunicación y la importancia de algunos de ellos. Reflexionar sobre la claridad de los mensajes que se transmiten y la implicación emocional que podemos llegar a darle.

El orientador de la práctica ha de guiar y retroalimentar a los participantes mediante preguntas, e incentivar la participación.

Conceptos clave:

Claridad, emociones, palabras, concreción, precisión, brevedad, comprensión, agresividad, aserción, contacto visual, expresión, actitud.

FICHA 5 COMPETENCIA SOCIAL

Lea atentamente y reflexione sobre los siguientes apartados. Si tiene alguna duda consulte con su orientador.

COMUNICACIÓN

ESCUCHAR

LENGUAJE CORPORAL

- ❖ Es importante mostrar una actitud determinada para hacer notar al interlocutor nuestro interés en sus palabras. El contacto visual es un factor relevante, así como una postura relajada pero atenta o algunas expresiones o preguntas que indican que estamos interesados en la conversación.
- ❖ A continuación, van a trabajar por parejas. Observe atentamente cómo se siente en cada ejercicio y comente si se siente escuchado realmente o no en cada situación. Un compañero va a contarle al otro la última película que ha visto(emisor).
 - El receptor no va a mantener contacto visual en ningún momento.
- ❖ El compañero va a contarle lo que ha hecho durante el fin de semana.
 - El receptor mantendrá contacto visual pero no realizará gestos ni podrá hablar.
- ❖ El compañero va a hablar sobre sus aficiones.
 - El receptor no va a mantener contacto visual ni realizará gestos, pero interactuará mediante preguntas cortas o afirmaciones. *Ejemplo: Te entiendo. A mí también me gusta mucho eso. ¿Cómo descubriste que te gustaba eso? No puedo creer que tú hayas hecho eso. ¿De verdad funciona? Etc.*

CÓMO HABLAR

ESTILOS

- ❖ Existen muchas formas de transmitir el mismo concepto, pero la forma en que lo hacemos dice mucho más e influye en la respuesta que queremos conseguir del interlocutor. Cuando sufrimos estrés, estamos molestos o nos sentimos frustrados tendemos a expresarnos de forma coercitiva y algunas veces expresamos el por qué y en cambio otras veces no expresamos nada, produciendo desconcierto en la otra persona.
- ❖ A continuación, mediante unos sencillos ejemplos, se expone los cuatro distintos estilos de comunicación en estos casos.

	No coercitivo	Coercitivo
Expresión Manifiesta	Aserción	Agresivo
Expresión Encubierta	No asertivo	Agresivo Pasivo

ANEXO G

Situación: Usted ha preparado la cena para su pareja y esta llega una hora más tarde de lo que había dicho. Se siente frustrado y la comida ya se ha enfriado. Cuando su pareja llega, usted le dice lo siguiente:

- **Pasa, la cena está servida.** *No asertivo*
- **¿Dónde estabas? ¡Llevo una hora esperándote! ¡La cena está para dársela al perro ya!** *Agresivo*
- **Si quieres cenar, ahí lo tienes. Yo me voy al sofá.** *Agresivo Pasivo*
- **Estoy molesto contigo. Podrías haber avisado de que llegabas tarde. Se ha enfriado la cena.** *Aserción*

❖ Seguidamente se le van a presentar una serie de situaciones diversas relacionadas con su trabajo. Usted debe plantear dos posibles formas en las que reaccionaría para cada una de ellas. Una debe considerarse excesiva y otra la correcta.

- Un subordinado que ha llegado tarde en algunas ocasiones, hoy llega excesivamente tarde. Justamente hoy lo necesitaba a primera hora para un cometido concreto. Cuando este llega, lo hace con total tranquilidad. Usted está molesto y su actitud no le gusta nada.
 - Usted ha adelantado trabajo y ha dejado preparadas ciertas cosas para el día siguiente. Resulta que cuando llega usted al día siguiente se encuentra todo su trabajo desecho por un compañero que no sabía para que era lo que usted había preparado. Muy frustrado, va a buscar a su compañero para hablar con él.
 - Su superior ha detectado que uno de sus subordinados no estaba haciendo lo que debía en un momento en el que usted no estaba presente. Cuando el subordinado llega, le dice que no ha tenido tiempo para completar el cometido que usted le había asignado.
- ❖ Comente las reacciones que ha planteado con sus compañeros y su orientador y observe si sus compañeros discrepan o proponen alternativas y de qué tipo son.

MENSAJE

La clave de la comunicación es el entendimiento. Si no se entienden sus mensajes porque no son claros, es posible que muchas cosas no funcionen del todo bien en su desempeño como líder. Sus mensajes han de ser breves y concisos y han de definir claramente la idea que quiere transmitir.

- ❖ Se le propone transmitir ciertos mensajes de la forma más clara, precisa y breve.

ANEXO G

- ✓ Un compañero sale del aula. El orientador va a esconder un objeto (bolígrafo, por ejemplo). A continuación, usted saldrá del aula con el orientador y le explicará, sin gestos, en una frase corta qué es y cómo es el objeto y cómo llegar hasta él desde donde están.

Ejemplo: Pasa la puerta y sigue recto hasta llegar la pizarra, donde encontrarás en el marco superior un bolígrafo azul de marca BIC.

- ✓ El orientador le va a proponer un objeto o forma fácil de dibujar. A continuación, usted va a decirle a su compañero paso a paso cómo dibujarlo.

Ejemplo: Su orientador le ha dicho que dibuje una caseta de perro. Le dice a su compañero lo siguiente: Dibuja una línea de unos 5 centímetros. Ahora dibuja otra línea paralela igual a 5 centímetros de distancia de la anterior. Después dibuja, desde el extremo superior de la última línea, una línea a 45° en dirección a la otra y hacia arriba y que acabe más o menos a la mitad de la separación de las paralelas. A continuación, cambia la inclinación para llegar con otra línea recta hasta el extremo superior de la primera línea. Luego, dibuja una línea que conecte los dos extremos inferiores de las líneas paralelas y sea perpendicular a estas. Por último, dibuja un arco en forma de semicírculo que empiece a 1/3 de la línea inferior y termine en 2/3, quedando centrado en la línea inferior.

ANEXO H

RELACIÓN DE FICHAS DE TAREA PARA MÓDULO DE I/A

1 MANUAL DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO MI7-011

CÓDIGO:

<u>002-503-001</u>	<i>Pág. 9-3</i>	<u>002-502-003</u>	<i>Pág. 8-17</i>
<u>002-701-003</u>	<i>Pág. 11-39</i>	<u>002-502-006</u>	<i>Pág. 8-47</i>
<u>002-701-004</u>	<i>Pág. 11-47</i>	<u>002-502-004</u>	<i>Pág. 8-25</i>
<u>002-502-002</u>	<i>Pág. 8-3</i>	<u>002-502-005</u>	<i>Pág. 8-37</i>

2 MANUAL DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO MI7-012

CÓDIGO:

<u>003-012-021</u>	<i>Pág. 6-11</i>
<u>003-012-022</u>	<i>Pág. 6-19</i>
<u>003-012-006</u>	<i>Pág. 1-41</i>

3 MANUAL DE INSTRUCCIÓN Y ADIESTRAMIENTO MI4-404

CÓDIGO:

<u>402-804-011</u>	<i>Pág. 3-7</i>
<u>402-804-013</u>	<i>Pág. 3-19</i>
<u>402-804-014</u>	<i>Pág. 3-25</i>
<u>402-804-015</u>	<i>Pág. 3-33</i>
<u>402-804-016</u>	<i>Pág. 3-39</i>
<u>402-804-017</u>	<i>Pág. 3-45</i>

ANEXO I

EDAD	EMPLEO	AÑO DE INGRESO	HIJOS	EDAD HIJO 1	EDAD HIJO 2	EDAD HIJO 3	EDAD HIJO 4	NÚMERO DE OPERACIONES EN EL EXTRANJERO	ESTADO CIVIL	ESTUDIOS	SITUACIÓN PERSONAL EXCEPCIONAL	SATISFACCIÓN TRABAJO	MOTIVACIÓN	RELACIÓN COMPAÑEROS	RELACIÓN IPN	LABOR PUESTO	ABANDONAR FAS	CAMBIO DE ESCALA O CUERPO	CONTINUAR ESTUDIOS CIVILES	RECONOCIMIENTO DE TRABAJO	CONCEPTOS CLAVE OPINIÓN PERSONAL
39	CBO	2005	2	6	5			2	SOLTERO	FP I	PADRE SOLTERO, CUIDADO DE MADRE, PADRE FALLECIDO	5	0	9	8	6	NO	NO	SI	SI	JEFES TRATAN DE HUNDIR A LA GENTE, SENTIRSE ENCABILLADO, AYUDA CONTRA LAS ADICCIONES
39	CBO	2000	0					3	SOLTERO	ESO	NO	7	6	9	9	8	NO	NO	NO	SI	DEMASIADAS FUNCIONES DE ZAPADORES Y DEBERIA SER MAS DE ESPECIALIDADES
38	CBO	2000	1	1,5				2	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	7	7	8	8	9	NO	NO	NO	SI	
37	CBO	2000	1	11				2	CASADO	ESO	NO	6	7	8	5	8	NO	NO	SI	SI	
36	CBO	2007	0					0	SOLTERO	ESO	NO	1	1	7	6	6	SI	SI	SI	SI	ESTANCADO EN EL TRABAJO. FALTA DE APRENDIZAJE Y MEJORA PROFESIONAL. NO SE VALORA LA EXPERIENCIA DE SERVICIO.
34	CBO	2008	1	4				0	SOLTERO	PAU	NO	7	7	10	10	8	NO	NO	NO	SI	
33	CBO	2003	0					1	SOLTERO	FP I	NO	7	6	8	7	8	NO	SI	NO	NO	EPOCAS DE MONOTONIA Y FALTA DE MOTIVACION
29	CBO	2007	0					0	SOLTERO	FP I	NO	6	7	10	9	10	SI	NO	SI	SI	
28	CBO	2007	0					0	PAREJA ESTABLE	FP I	NO	8	9	9	8	7	NO	NO	NO	SI	
42	SDO	2005	2	5	0,75			0	PAREJA ESTABLE	FP I	CUIDADO DE LOS HIJOS	7	7	9	8	8	NO	NO	SI	SI	
41	SDO	2007	0					0	SOLTERO	PAU+2S	CUIDADO DE PERSONAS MAYORES	8	9	10	10	10	NO	NO	SI	NO	BUEN COMPAÑERISMO EN MOMENTOS DIFICILES

ANEXO I

41	SDO	2003	1	0,4				0	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	7	7	10	8	7	NO	NO	NO	SI	A VECES SE HACEN COSAS SIN SENTIDO POR NO ESTAR PARADOS.
40	SDO	2005	0					0	PAREJA ESTABLE	ESO	CUIDADO DE FAMILIAR POR INVALIDEZ	5	5	7	5	5	SI	NO	NO	NO	POCO FUTURO EN EL EJERCITO
39	SDO	2003	3	14	9	0		0	CASADO	ESO	LITIGIOS POR CUSTODIA DE HIJOS	8	3	7	6	7	SI	NO	NO	SI	TRATAR MAS COMO PERSONAS QUE COMO NUMEROS. LOS MANDOS BUSCAN PUNTOS PARA PROMOCIONAR.
37	SDO	2015	0					1	PAREJA ESTABLE	FP II ACTIVIDADES FISICAS	NO	7	5	10	7	7	SI	NO	SI	SI	POCO RECONOCIMIENTO CIVIL. POCAS FACILIDADES DE ESTUDIO.
36	SDO	2004	0					0	SOLTERO	ESO	CUIDADO DE UN FAMILIAR	1	1	10	7	9	SI	NO	NO	SI	LA OPINION DE UN SDO. NUNCA CUENTA.
35	SDO	2000	0					0	SOLTERO	BACHILLER	NO	0	0	5	5	0	NO	NO	NO	SI	SE TOMO CUESTIONARIO A BROMA
35	SDO	2000	0					2	SOLTERO	FP II ADMINISTRACION	NO	8	7	9	7	8	SI	NO	NO	SI	PERDIDA DE INTERES DEBIDA A LOS CAMBIOS.
35	SDO	2007	0					1	PAREJA ESTABLE	FAU	NO	7	6	9	7	8	NO	SI	SI	SI	HACE FALTA MAS COHERENCIA ENTRE SUBOF-DIR PARA DIRECCIONAR FUERZAS HACIA OBJETIVO COMUN.

ANEXO I

35	SDO	2004	1	1			1	CASADO	ESO	NO	2	2	9	5	8	SI	NO	SI	SI	DEMASIADO CAMBIO DE MANDOS CON DISTINTOS CRITERIOS Y REPITIENDO O MISMAS COSAS UNA Y OTRA VEZ. FALTA DE FORMACION PARA VOLVER A LA VIDA CIVIL.
35	SDO	2000	0				2	SOLTERO	FP I	NO	7	5	10	10	8	SI	NO	SI	NO	PERDIDA DE INTERES DEBIDA A LOS CAMBIOS Y A ALGUNOS MANDOS.
34	SDO	2008	2	6	1		0	CASADO	ESO	NO	5	5	10	5	6	SI	NO	NO	SI	ACTIVIDADES ABSURDAS Y NO DE LA ESPECIALIDAD. JEFES CON MALA ACTITUD FUERA DE CONTEXTO.
33	SDO	2005	1	9			0	PAREJA ESTABLE	FP I	NO	5	6	7	6	7	NO	NO	NO	SI	LOS JEFES NO SE ADAPTAN A LA UNIDAD Y AL TRABAJO QUE SE REALIZA EN ELLA.
33	SDO	2007	2	10	0,6		2	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	3	4	10	9	7	NO	NO	SI	SI	
33	SDO	2000	2	13	9		1	CASADO	ESO	NO	7	6	7	8	7	SI	NO	SI	SI	FALTA DE MOTIVACION POR PARTE DE LOS JEFES. ACTIVIDADES DESACORDADAS CON EL TIPO DE UNIDAD. FALTA DE TRABAJO.

ANEXO I

33	SDO	2000	1	7			1	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	9	9	10	9	10	NO	NO	SI	SI	TRATAR COMO PROFESIONALES Y NO COMO CRIOS O TONTOS.
32	SDO	2007	1	0,4			0	PAREJA ESTABLE	BACHILLER	NO	8	7	10	8	8	NO	NO	NO	SI	
32	SDO	2008	0				0	CASADO	ESO	NO	6	6	8	6	6	NO	NO	SI	SI	
32	SDO	2005	0				2	SOLTERO	ESO	NO	6	6	7	6	7	NO	NO	SI	NO	
32	SDO	2000	1	0,25			0	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	7	7	9	8	9	NO	NO	NO	SI	POCO FUTURO POR LOS 45 AÑOS. SE EXIGE A CAMBIO DE NADA. JEFES SOLO MIRAN POR SU CARRERA.
32	SDO	2009	0				0	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	1	1	10	10	5	SI	NO	SI	SI	TAREAS ABSURDAS POR NO ESTAR PARADOS. JEFES MIRAN POR SU CARRERA.
31	SDO	2004	2	5	2		0	PAREJA ESTABLE	ESO	NO	6	9	9	10	10	NO	NO	SI	SI	TRABAJO MUY REPETITIVO CON SENSACION DE POCO UTIL
31	SDO	2002	2	8	6		0	CASADO	ESO	NO	1	1	10	5	6	SI	NO	SI	SI	NO SE VAOLRA SUFICIENTE EL TRABAJO DEL SOLDADO. MUCHA PRESION FISICA Y PSICOLOGICA. SE PREMIA A GENTE INCOMPETENTE.
31	SDO	2006	1	2			0	CASADO	ESO	NO	7	7	10	7	7	NO	NO	SI	SI	
30	SDO	2003	1	1			0	CASADO	ESO	NO	3	3	9	5	8	SI	NO	NO	SI	ABURRIDO Y REPETITIVO EL TRABAJO.
30	SDO	2005	0				0	PAREJA ESTABLE	FP I	NO	5	0	8	3	5	SI	NO	NO	NO	
30	SDO	2002	1	6			4	DIVORCIADO	FP I	NO	8	7	10	10	10	NO	NO	SI	SI	
27	SDO	2015	0				0	SOLTERO	GRADO CRIMINOLOGIA.	SITUACION EXCEPCIONAL PERSONAL	7	7	8	6	6	SI	NO	SI	SI	