



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

Estudio comparativo entre el liderazgo de los oficiales y el de los suboficiales en unidades de combate.

Autor/es

CAC D. Manuel García Morales

Director/es

Teniente Coronel D. Alfonso Pardo de Santayana y Galbis

Dra. Montserrat Aiger Vallés

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

20 de Agosto de 2014

RESUMEN

Este Trabajo Final de Grado tiene como objetivo analizar las características del liderazgo ejercido por oficiales y suboficiales en unidades de combate con el fin de determinar si existen diferencias en los estilos de dirección dependiendo de la posición jerárquica y tipo de grupo a liderar. Está dirigido a los mandos militares integrados en pequeñas unidades de combate nivel Sección y Pelotón, aunque puede ser de interés para cualquier directivo de un grupo pequeño y mediano de trabajo. El trabajo se desglosa en tres bloques. Un primer bloque está formado por un encuadre teórico, dedicado a la revisión y fundamentación teórica de los principios y características del liderazgo que se van a analizar. El segundo bloque se constituye la parte metodológica de análisis de contenido de la información obtenida a través de técnicas e instrumentos de evaluación (parrillas de observación y entrevistas). Se estructura en una definición de objetivos y procedimientos y la exposición de resultados. Finalmente el tercer bloque está dedicado a una reflexión crítica de los resultados obtenidos que busca incidir en las diferencias de los dos estilos de mando.

ABSTRACT

This Final Project aims to analyze the characteristics of leadership by officers and NCOs in combat units in order to determine whether there are differences in leadership styles depending on the hierarchical position and type of group to lead. It is aimed at the integrated military command in small combat units section and platoon level, but may be of interest to any manager of a small to medium group work. The work is broken down into three blocks. The first block consists of a theoretical, dedicated to the review and theoretical foundation of principles and leadership characteristics to be analyzed. The second block of the methodological content analysis of the information obtained through techniques and assessment tools (grills observation and interviews) is constituted. It is structured in a definition of objectives and procedures and the presentation of results. Finally, the third section is devoted to a critical reflection on the results that seeks to influence the differences in the two styles of command.

ÍNDICE

1. Introducción			2
<hr/>			
2. Estado del arte			3
<hr/>			
2.1. Military Leadership	3	2.3. Small-Units/Officer-NCO	5
2.2. CombatUnits	4 - 5	2.4. Conclusiones	5
<hr/>			
3. Planteamiento teórico			6
<hr/>			
3.1. Liderazgo	6	3.2.1. Sección de Infantería Ligera	9 - 10
3.1.1. Concepto de Liderazgo	6	3.2.2. Teniente Jefe de Sección	10 - 12
3.2. Liderazgo y Ejército	7 - 9	3.2.3. Sargento Jefe de Pelotón	12 - 13
<hr/>			
4. Objetivos			14
<hr/>			
4.1. Objetivo General	14	4.2. Objetivos específicos	14
<hr/>			
5. Metodología			15
<hr/>			
5.1. Muestra	15	5.4. Instrumentos de evaluación	17 - 18
5.2. Procedimiento	15 - 16	5.5. Técnicas de análisis	19
5.3. Metodología de trabajo.	16 - 17		
<hr/>			
6. Resultados			20
<hr/>			
6.1. Análisis características liderazgo del oficial			20 - 21
6.2. Análisis características liderazgo del suboficial			22 - 23
6.3 Factores determinantes en la comunicación			24 - 25
6.4. Fortalezas y debilidades del líder			25 - 26
6.5 Factores estructurales del grupo			26 - 27
<hr/>			
6. Reflexión crítica			28 - 29
<hr/>			
<i>Referencias Bibliográficas</i>			30
<hr/>			
<i>Anexos</i>			31 - 43
<hr/>			

1. INTRODUCCIÓN

Este Proyecto Final de Grado se concreta a partir de las prácticas externas realizadas durante el cuarto curso del Grado en Ingeniería Industrial impartido por el Centro Universitario de la Defensa a los futuros oficiales del Ejército de Tierra de España. Estas prácticas se desarrollaron integradas en una de las Compañías de la Brigada de Infantería Ligera Paracaidista Almogávares VI. Es durante la vida en esta unidad y el desarrollo diario de las actividades (instrucción, saltos paracaidistas, marchas...) cuando se observa los múltiples estilos de dirección de sus mandos militares y sus efectos en los diferentes grupos a liderar. De ahí surge la idea de realizar un proyecto cuyo fin se centre en relacionar estos tres factores: el mando militar, su estilo de dirección y el tipo de grupo a liderar.

El motivo principal por el cual se plantea este tipo de proyecto, es la necesidad real de los jefes de pequeñas unidades de combate de conocer de manera objetiva aquello que esperan sus subordinados de ellos y aquellos factores que pueden incidir y potenciar su eficacia en el ejercicio de liderazgo. Todos estos factores dependen del tipo de grupo a liderar, por ello, este trabajo se focaliza en la comparación del estilo de dirección de las dos grandes figuras en una Sección de Infantería, el Teniente Jefe de Sección y el Sargento Jefe de Pelotón.

A través de mi experiencia en las prácticas externas pude observar como la mayoría del personal con funciones de mando, Tenientes y Sargentos, carecían tanto de una fundamentación teórica en la cual cimentar su acción de mando como de una percepción de aquellos aspectos más positivos del mando según sus subordinados.

De esta situación la voluntad de realizar este proyecto, el cual, adquiere un matiz todavía más interesante a través del estilo comparativo, y puede servir como una pequeña fuente de consulta para cualquier persona interesada en el liderazgo.

El presente proyecto se divide en tres grandes bloques. El primero de ellos es un encuadre teórico que nos aproximará a conceptos propios del liderazgo y del ejército que facilitaran la comprensión de apartados posteriores. El segundo bloque consta de la descripción de objetivos, procedimientos y resultados obtenidos. Finalmente, el tercer bloque recogerá una reflexión crítica sobre los conceptos tratados y resultados obtenidos.

2. ESTADO DEL ARTE

Con el objetivo de alcanzar una visión completa sobre los antecedentes en la investigación en el liderazgo militar, y concretamente en el estudio comparativo entre el liderazgo del oficial y del suboficial, se ha realizado una búsqueda estructurada en la base de datos “Scopus”. Esta fuente tiene carácter privado e interdisciplinar.

2.1. Military Leadership

Los descriptores “Leadership” and “Military” (1947-2014), encuadrados en estudios referentes a Psicología proporcionan un total de 460 trabajos. De estos 460 documentos, el mayor número (76,8%) está formado por artículos, frente a tesis doctorales (11,6%), conferencias (7,8%) y capítulos de libros (3,8%). La temática del total de documentos está predominada por las investigaciones sobre habilidades generales de liderazgo, seguidas por los trabajos sobre teorías de liderazgo (ver Figura 1).

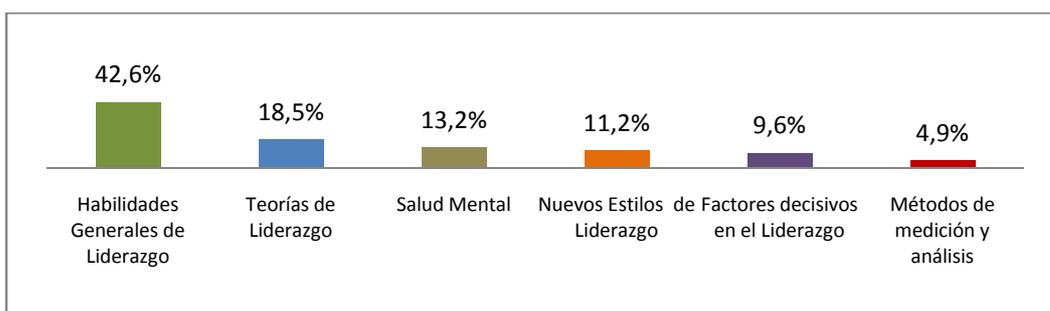


FIGURA 1. Distribución de de las temática de estudio vinculadas a”Military” and “ Leadership”.

Las publicaciones anuales de estudios en este ámbito fueron muy escasas hasta el año 2000, cuando comienza un incremento que culminaría en 2011 con 52 documentos publicados (ver Figura 2).



FIGURA 2. Evolución del número de publicaciones, actualmente con tendencia negativa.

La búsqueda en la base de datos destaca a Estados Unidos como país con mayor número de publicaciones, 271 trabajos, seguido por Canadá, 42 documentos publicados, y Reino Unido, 33 publicaciones (Ver Figura 3). La Academia de oficiales del Ejército americano West Point constituye la institución con mayor número de estudios publicados en este ámbito, 15 trabajos, por delante de la Universidad del Estado de Pensilvania (EEUU), 13 publicaciones, y de la Universidad Real (Reino Unido), 11 documentos (ver Figura 3).

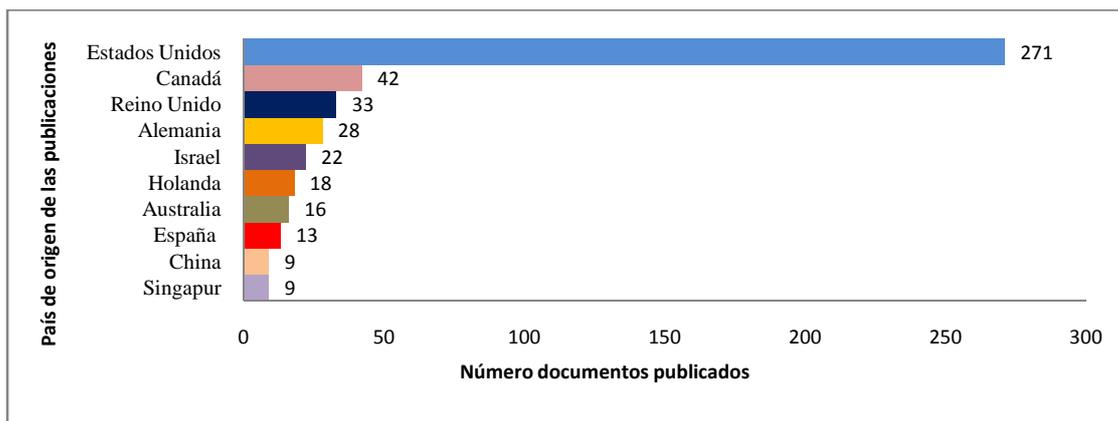


FIGURA 3. Lista de los 10 países con mayor número de publicaciones.

Utilizando el total de los 460 documentos, se acotará la búsqueda hacia conceptos más cercanos a nuestro estudio, como son las pequeñas unidades de combate para lo que se utilizan los descriptores “Combat” and “Unit”(1947-2014) y “Small-Unit”(1947-2014), y el papel del oficial y suboficial, para lo que emplearemos “Officer” and “NCO¹”(1947-2014).

2.2. CombatUnits

Los descriptores “Combat” and “Units” (1947-2014) proporcionan un resultado concentrado en 20 proyectos. Predominan las investigaciones cuyo fin es analizar los efectos del liderazgo en el rendimiento de las unidades, (25%), las investigaciones acerca de teorías de liderazgo (espiritual, transformacional...) (15%), y relativas a la ejecución del liderazgo en situaciones de combate(15%). El único estudio comparativo encontrado entre estos resultados tiene como objetivo determinar las diferencias entre liderazgo civil y militar (ver Figura 4).

¹ *Non-Commissioned Officer*: equivalente anglosajón a la escala de suboficiales en España.

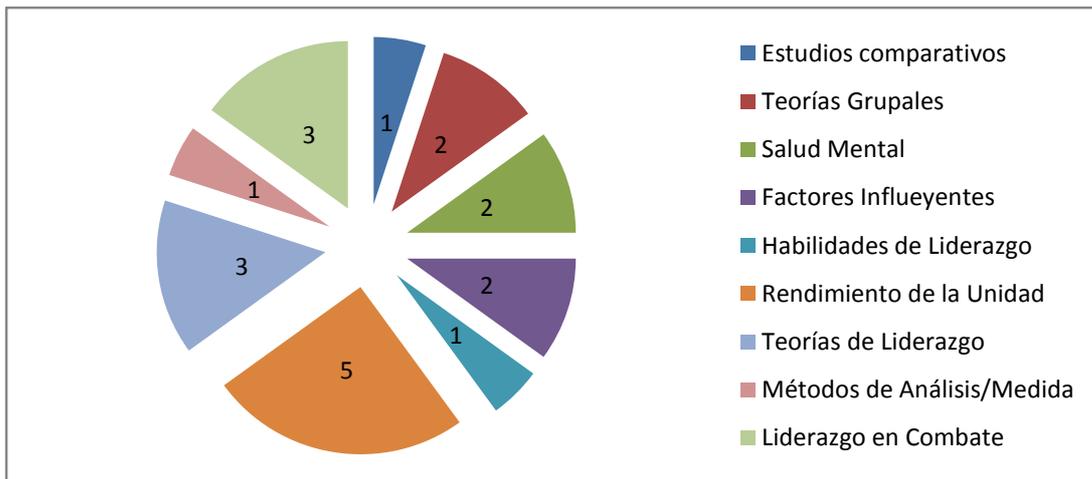


FIGURA 4. Distribución de las temática de estudios vinculados con los descriptores “Combat” and “Unit” (1947-2014).

2.3. Small-Units/Officer and NCO

Los descriptores “Small-Unit” (1947-2014) y “Officer” and “NCO” (1947-2014) no han proporcionado ningún resultado, por lo que podríamos determinar que el papel del suboficial y el oficial y el proceso de liderazgo en pequeñas unidades áreas poco investigadas.

2.4. Conclusiones

Dado que los descriptores “Small-Unit” (1947-2014) y “Officer” and “NCO” (1947-2014) han dado un resultado nulo y que los estudios comparativos son muy escasos en el ámbito de las unidades de combate, siendo el foco del estudio encontrado la comparativa entre el liderazgo civil y militar. Por lo que este proyecto propone una nueva perspectiva de análisis, relacionando directamente el liderazgo y sus efectos con las competencias grupales del militar que lo desarrolla, en este caso el Teniente Jefe de Sección y el Sargento Jefe de Pelotón.

3. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

3.1. Liderazgo

Este proyecto de investigación del fenómeno de liderazgo se encuadra dentro del ámbito de estudio de la Psicología Social, en el área de conocimiento de la Psicología de Grupos.

La Psicología Social es una de las cuatro grandes disciplinas de la Psicología y su objetivo es comprender y explicar cómo el pensamiento, el sentimiento y la conducta de las personas individuales resultan influidos por la presencia real, imaginada o implícita de otras personas (*Allport, 1953*). El liderazgo como elemento estructural constituye el eje central de estudio en el ámbito de la Psicología de Grupos. Entendiendo el grupo como una unidad de análisis donde se estudian las relaciones intra-interpersonales en tanto que son intra-intergrupales (*González, 1997*).

3.1.1. Concepto de Liderazgo

El liderazgo es un proceso grupal cuya aparición se remonta a la propia existencia humana. En cualquier grupo humano que se lleva a cabo una actividad conjunta nacerá el fenómeno de liderazgo. A lo largo de la historia, gran cantidad de expertos en este ámbito han elaborado definiciones para intentar describir dicho proceso. Sin embargo, dada la complejidad de este fenómeno, nunca se ha llegado a consolidar una definición unívoca del mismo. Como afirmó *Ralph M. Stogdill*, “existen tantas definiciones del liderazgo como personas han pensado sobre el tema”.

Sin embargo, gran parte de los expertos coinciden en la descripción del liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores. Esta influencia estará dirigida en base a la consecución de un objetivo y podrá ser explicada a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de sus subordinados y por el contexto o situación en el cual se encuadra este proceso (*Cianciolo y Sternberg, 2004*).

Por tanto, es fundamental destacar que el liderazgo no es un rasgo estático que resida en el líder, sino que constituye un proceso dinámico y de relación constante entre sus tres actores principales: líder, seguidores y situación.

3.2. Liderazgo y Ejército

En este apartado se describe la relación entre liderazgo y ejército, especificando las características que hacen del liderazgo en el ámbito militar un proceso único. Posteriormente se detalla la organización y el funcionamiento de la Sección de Infantería Ligera, y la figura del Teniente Jefe de Sección y del Sargento Jefe de Pelotón.

Liderazgo y Ejército constituyen dos términos inseparables y mutuamente dependientes. Los ejércitos se nutren de este proceso para cualquier acción u operación que llevan a cabo, mientras que las investigaciones en este campo se sirven del mundo militar y la guerra como principal fuente de estudios sobre liderazgo en situaciones de emergencia y crisis de mortales consecuencias (*De la Corte, 2012*).

Los factores que rodean el contexto del mundo militar y que afronta el personal humano que compone los ejércitos son muy numerosos y tienen gran influencia sobre el proceso de liderazgo: situaciones de estrés, pérdida de compañeros, mutilaciones, experiencias traumáticas... Debido a la influencia de estas variables situacionales el liderazgo en los ejércitos se diferencia del mismo proceso desarrollado en otros ámbitos (liderazgo empresarial, deportivo, político...) y posee unas marcadas características que lo hacen único, entre las cuales se destacan: la estructura jerárquica que delimita la acción del mando, el código de valores que rige la conducta de los miembros de la organización y la naturaleza de las metas a conseguir.

El ejército es una institución que se encuentra regida por una estructura jerárquica definida y sólida, lo cual se traduce en la existencia de diferentes cadenas de mando a todos los niveles. Esta circunstancia influye directamente en la forma de liderar y requiere del mando una amplia gestión en el marco de los RRHH y la dirección de personal (*Cuesta, 2014*).

En la institución militar el comportamiento de sus integrantes se encuentra regulado por un código de valores (disciplina, obediencia, lealtad...) reflejados en las Reales Ordenanzas del Ejército de Tierra, los cuales singularizan en gran medida la relación líder-subordinado y guían la conducta de ambas partes, influyendo directamente en el proceso de mando y distinguiéndolo del que se produce en otras instituciones.

El fin último, el cual da sentido a la existencia de los ejércitos es su empleo en situaciones de crisis, cuyo máximo exponente es la guerra. El combate es la situación extrema hacia la cual se dirige toda la preparación del militar. Dada esta premisa, todas las acciones que se llevan a cabo tanto en la preparación (saltos paracaidistas, ejercicios de fuego real...) como en el desarrollo de operaciones militares (estabilización, mantenimiento de la paz...) se caracterizan por una especial intensidad y por la relevancia de sus consecuencias, marcando ampliamente el liderazgo del mando militar (*Carreño, 2000*).

Lo que para la mayoría de las organizaciones es tan solo deseable, para el mundo militar es necesariamente exigible. Una autoridad débil, una motivación pobre, una comunicación deficiente, la falta de prudencia... tiene graves consecuencias, pagándose, tarde o temprano, con vidas humanas (*Fernández-Aceituno, 2009*).

Atendiendo a la relación con la jerarquía militar, esta investigación se centrará en el estudio del líder militar, Teniente Jefe de Sección y Sargento Jefe de Pelotón, como líder formal, el cual se legitima en el poder dado por la organización y se sustenta en la autoridad concedida por los subordinados. Según el nivel que ocupe en la estructura de la organización, se relacionará de una forma u otra con las diferentes esferas de poder que constituyen su marco de actuación (*Carreño, 2000*):

- Esfera de control: constituye el equipo de trabajo del jefe, en esta esfera desarrolla principalmente su función y a través de ella puede influir en el resto de subordinados.
- Esfera de influencia: constituida por todos sus subordinados, a todos ellos afectan sus decisiones y a partir de ellos se consiguen objetivos y resultados.
- Esfera de intereses: organización superior a la que pertenece, dicta el objetivo a conseguir y de ella se obtienen los medios necesarios para ello.
- Esfera de imponderables: constituye el contexto de estas esferas, de ella surgen condicionantes y oportunidades pero no tenemos ninguna influencia sobre ésta.



FIGURA 5. Perfil de mando del líder.

El foco del proyecto se desarrollará en el estudio del líder en relación con su equipo de trabajo (esfera de control) y la influencia ejercida en el resto de su unidad (esfera de influencia), dependiendo de la perspectiva que se observe el líder ejerce el liderazgo de forma directa o indirecta.

La figura del líder directo se desarrolla principalmente en la esfera de control, utilizando las competencias y habilidades de liderazgo para la consecución de objetivos y obtención de resultados. El líder se focaliza en el corto plazo y, en este contexto de trabajo, tiene la posibilidad de examinar en profundidad los detalles de sus subordinados.

Por otra parte, el liderazgo indirecto, desarrollado en la esfera de influencia, se enfoca más a competencias que permiten determinar los fines, acordes a la visión, y a la distribución de medios para lograrlos. El líder se centrará más en el medio plazo y necesitará tener una visión panorámica de su unidad, posición que actuará como nexo de unión entre niveles (Gómez, 2007).

3.2.1. Sección de Infantería Ligera

Encuadrada dentro su unidad superior (la Compañía de Infantería), la Sección de Infantería Ligera constituye la unidad básica de combate de la misma. Está dotada de armamento ligero (fusiles de asalto y ametralladoras), lo que le permite actuar a cortas distancias del adversario, incluso llegando al cuerpo a cuerpo. Entre sus misiones tipo destaca el ataque y la defensa de posiciones, las operaciones de reconocimiento y vigilancia y las patrullas (ME7-102. Manual de enseñanza sección de fusiles).

Esta unidad está formada por tres elementos de combate llamados pelotones. El mando de la Sección lo ejerce el Teniente Jefe de Sección, mientras que cada pelotón está liderado por un Sargento Jefe de Pelotón. Cada uno de estos pelotones está formado por ocho integrantes, todos ellos pertenecientes a la escala de tropa, principalmente soldados y algún cabo. Además, el Teniente es apoyado por un elemento auxiliar, formado por personal de tropa: un soldado encargado de la radio y una pareja de francotiradores, todos ellos bajo mando directo suyo (ver Figura 5) (*OR4-121. Sección de infantería ligera*).

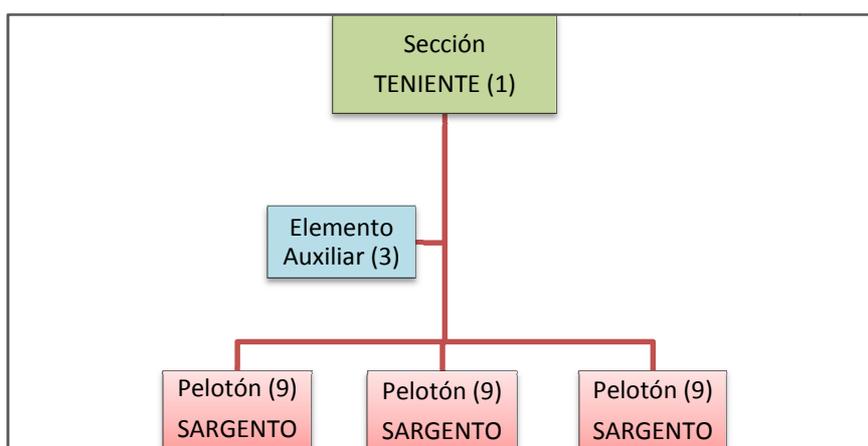


FIGURA 6. Organigrama de la Sección de Infantería Ligera y ratio del personal que la integra.

Cada uno de los pelotones está formado por ocho integrantes, que se dividirán a su vez en dos escuadra simétricas, todos ellos son pertenecientes a la escala de tropa, principalmente soldados y algún cabo, los más caracterizados serán nombrados por el Sargento como Jefes de Escuadra (*MI4-104. Pelotón /escuadra de infantería ligera*).

3.2.2. Teniente Jefe de Sección

El empleo de Teniente es el primer empleo de la escala Superior de Oficiales del Ejército de Tierra. El Teniente de Infantería Ligera, alcanza su empleo tras cursar cinco años de carrera militar y obtener un grado universitario. Estos estudios son cursados tanto en la Academia General Militar de Zaragoza como en la Academia de Infantería de Toledo (*Formación Oficiales²*).

² <http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Formacion/index.html>

El Teniente Jefe de una Sección de Infantería Ligera posee unos sólidos conocimientos tácticos que le permiten el planeamiento y la conducción de operaciones a nivel Sección y superior. Teniendo a su vez, los conocimientos técnicos necesarios para el correcto uso del armamento y material que a su Sección le sea asignada. Asimismo, domina los conceptos teóricos necesarios para interpretar las *OPORDs*³ que reciba de su unidad superior y las habilidades expositivas necesarias para exponer sus planeamientos tanto a sus superiores como subordinados

Su nivel de inglés será igual o superior al 2233 según el *Standar Language Profile* establecido por la OTAN, lo que equivale al nivel B2 civil. Contará con una forma física óptima así como con amplios conocimientos sobre actividades físicas y deporte.

Estará formado en el manejo e interpretación de toda aquella información en materia reglamentaria y jurídico militar que, de una forma u otra, afecte a sus funciones como Jefe o a su Sección (*Ley de la Carrera Militar, 39/07*).

El Teniente Jefe de una Sección de Infantería Ligera es el encargado de la instrucción y adiestramiento de su Unidad, así como de liderarla en operaciones, maniobras o cualquier otra situación (*RROO TIII Art.65*). Definirá objetivos para cada Pelotón, dando las ordenes a través de sus Jefes, y, ocasionalmente, directamente a su tropa (*DO2-008. Doctrina de mando y control*).Será además el encargado de relacionarse con la escala de mando en la que se incluya la Sección así como con aquellas autoridades nacionales o internacionales con las que exista una relación funcional. Como Jefe de Sección será además el responsable directo de todo el material, equipo y armamento que a esta se le asigne (*RROO TIII Art.69*).

Planeará, dirigirá y coordinará la instrucción y adiestramiento de la Sección así como su entrenamiento físico, siendo en todo momento ejemplo de un alto nivel tanto en instrucción como físicamente (*RROO TIII Art.67*).

Será el encargado de alguna de las áreas que la unidad superior le asigne (transmisiones, vehículos, topografía...) por lo que tendrá que conocer y aplicar el reglamento y las normas de uso vigentes. Otra área de actuación del Teniente será la de gestión de personal, tramitando permisos, bajas médicas y sanciones de sus

³ *Operation Order*: denominación en inglés para las órdenes de operaciones, documentos en los cuales e describen los aspectos de mayor relevancia sobre una operación a ejecutar.

subordinados. Tendrá la capacidad de aplicar determinadas sanciones sobre ellos, ya que posee la potestad y competencia sancionadora sobre ellos.

3.2.3. Sargento Jefe de Pelotón

El empleo de Sargento es el primer empleo de la escala de Suboficiales del Ejército de Tierra español. El Sargento de Infantería Ligera adquiere su empleo tras cursar estudios en la Academia General Básica de Suboficiales y en la Academia de Infantería de Toledo durante 3 años (*Formación Suboficiales*⁴).

El Sargento Jefe de un Pelotón de Infantería Ligera está formado tácticamente para la dirección y conducción de su Pelotón en cualquier cometido que el Jefe de Sección le asigne. Además, tendrá los conocimientos tácticos necesarios para conducir a la Sección al completo en determinadas ocasiones (*ME4-102. Sección y pelotón de fusiles*).

Tiene un conocimiento detallado y profundo sobre el armamento, material y equipo que se asigna al pelotón. Está muy formado en labores propias de instructor en diferentes áreas en las que puede especializarse (tiro, orientación, vehículos...).

Tendrá una forma física ejemplar así como una instrucción individual óptima ya que en todo momento realizará las operaciones junto a su Pelotón, adoptando la misma actitud que todos sus soldados y siendo un miembro totalmente integrado de dicha unidad.

Su función principal será la conducir en todo momento el combate de su unidad, adoptando la misma actitud que su tropa y llevando al Pelotón reunido constantemente, para tener control sobre cada uno de sus hombres aunque usando a sus Jefes de Escuadra para dar sus órdenes. Será conocedor de todos los detalles de la misión de su Pelotón y de la Sección, ya que en caso de causar baja el Teniente, será el Sargento el que lo sustituya (*MI4-104. Pelotón /escuadra de infantería ligera*).

Como jefe de esta unidad es el responsable de la moral, disciplina e instrucción de la misma, destacando la importancia en el desarrollo de la instrucción individual de cada uno de sus hombres (*RROO TIII Art.70*). Será el responsable del funcionamiento y mantenimiento del material asignado al Pelotón (*RROO TIII Art.71*).

⁴ <http://www.ejercito.mde.es/unidades/Lerida/agbs/Actividades/index.html>

Por otra parte, se le podrán asignar cometidos específicos en función de alguna de las materias en las que se encuentre especializado (instructor de tiro, profesor de un curso de conducción...).



FIGURA 7. Esferas de control y de influencia de un Teniente Jefe de Sección y de un Sargento Jefe de Pelotón.

4. OBJETIVOS

Este proyecto de investigación plantea un estudio comparativo entre el estilo de dirección del Teniente Jefe de Sección y del Sargento Jefe de Pelotón.

4.1. Objetivos Generales

Se pueden distinguir dos objetivos generales:

- OG1. Analizar la influencia de las características estructurales del grupo (composición grupal, estatus, clima, comunicación...) en el desarrollo del liderazgo. Esto incluye las características del grupo y la posición del líder.
- OG2. Identificar estilos de liderazgo que se producen según la posición y rol del líder.

4.2. Objetivos Específicos

Estos objetivos específicos derivan de los objetivos generales:

- OE1.1. Determinar las fortalezas y debilidades en el Teniente Jefe de Sección como del Sargento Jefe de Pelotón aquellos aspectos en el desarrollo de las competencias del líder, tanto en el caso del Teniente Jefe de Sección como del Sargento Jefe de Pelotón, que son percibidos de manera positiva, como fortalezas, y de manera negativa, como debilidades, por sus subordinados.
- OE1.2. Especificar los factores determinantes en los procesos de comunicación entre el líder y los subordinados, en diferentes contextos y con diferentes tipos de relación jerárquica.
- OE1.3. Determinar aquellos aspectos que influyen directamente en factores grupales fundamentales como son la cohesión de un grupo y la integración y motivación de sus miembros, tanto en el caso del Pelotón como en el de la Sección al completo.
- OE2.1. Determinar las cualidades profesionales del Teniente y Sargento, que se consideran imprescindibles para el desarrollo específico de sus funciones de gestión.
- OE2.2. Comparar el estilo de liderazgo del Teniente Jefe de Sección con las del Sargento Jefe de Pelotón con el fin de encontrar las diferencias estructural

5. METODOLOGÍA

5.1. Muestra

La muestra utilizada tiene su origen en las dos Secciones de Infantería Ligera Paracaidista pertenecientes a la Octava Compañía de la II Bandera Paracaidista “Roger de Lauria”, encuadrada en la Brigada de Infantería Ligera Paracaidista “Almogávares VI” (ver Tabla 1).

TABLA 1. Distribución de la muestra según factores de composición.

Instrumentos	Oficiales	Suboficiales	Tropa
Observación multifocal	2pax	6pax	6 Pns.(6pax) = 36pax
Entrevistas	2pax	3pax	2pax

Nota. (Pn= Pelotón/ pax= persona)

Los dos Tenientes, Jefes de cada una de las Secciones, tienen una media de edad de 24 años y un año como Tenientes, sin experiencia militar anterior en otras escalas a excepción de los años académicos. Los Sargentos tienen una media de edad de 28 años, mientras que su media de antigüedad como Sargentos estaba en 2 años. Todos ellos sin excepción tenían experiencia anterior como tropa. Los CLPs⁵ cuentan con una media de edad de 22 años y la media de años de servicio en el Ejército está en dos años.

5.2. Procedimiento

Los diferentes procedimientos utilizados están ligados a las distintas fases del estudio en la cual se desarrollan (ver Tabla 2).

⁵ Caballeros Legionarios Paracaidistas: apelativo usado para los soldados paracaidistas.

TABLA 2. Evolución del estudio según las fases y su procedimiento.

FASES	DESCRIPCIÓN
Primera Fase	Observación. Inicio del trabajo de campo a través de la observación y registro de datos. Observación realizada con parrillas de observación semiestructuradas (ver Tabla 3), más las entrevistas (ver Tabla 4).
Segunda Fase	Transcripción de la información obtenida en las entrevistas.
Tercera Fase	Análisis de la información a través del análisis de contenido de las parrillas de información y entrevistas realizadas.
Cuarta Fase	Categorización y recategorización (ver Tabla 5) de la información analizada en cuatro bloques temáticos: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de liderazgo del suboficial • Habilidades de liderazgo del oficial, • Gestión de las secciones: comunicación entre el suboficial y el oficial • Aspectos estructurales y de proceso en los grupos.
Quinta Fase	Análisis de los resultados.
Sexta Fase	Reflexión crítica de los resultados y propuesta de un modelo de habilidades de liderazgo adaptado a las características estructurales de la unidad a liderar.
Séptima Fase	Valoración personal.

5.3. Metodología de trabajo

Se presenta un estudio exploratorio cualitativo a través de la metodología estudio de casos y observación. La unidad de análisis es el grupo entendido como una unidad dinámica e integrada. Se observa de manera específica si las características estructurales del grupo (número de integrantes, relaciones jerárquicas, cohesión, integración...) influyen en los estilos de liderazgo. Se selecciona de manera específica la influencia del rango o posición del líder y también la tipología del grupo (grande-pequeño) como elementos estructurales, para ver si tienen influencia en los estilos de Liderazgo. Las técnicas e instrumentos de evaluación que se utilizan son las parrillas de observación semi-estructurada (ver Tabla 3) y la entrevista (ver Tabla 4).

Al ser un estudio exploratorio se han establecido tres niveles de observación en el rango o posición del Liderazgo: (a) Oficiales; Tenientes, (b) Suboficiales; Sargentos, y (c) Tropa; soldados de las diferentes unidades. Y dos niveles en la tipología de grupo: (a) pequeño; Pelotón, y (b) grande; Sección.

Se ha optado por realizar una observación sistemática de la dinámica de interacción (parrilla de observación; ver Tabla 3) entre los líderes y el grupo en los diferentes roles de Liderazgo (Oficial, Suboficial, y tropa) en los diferentes grupos (grande y pequeño). La estrategia metodológica ha sido de observador no participante con observación multifocal (se escoge de manera aleatoria a 6 sujetos del grupo; tropa y, se les observa durante seis minutos en latencias de treinta minutos) para cada grupo (tropa) y nivel de Liderazgo. En la estrategia de observador participante se ha optado por el cuaderno de bitácoras para recoger las observaciones de funcionamiento del grupo, siguiendo la parrilla de observación.

5.3. Instrumentos de evaluación

Las técnicas e instrumentos de registro utilizados son los siguientes:

- o Parrillas de observación: se constituyen a modo de un Cuaderno de Bitácoras, realizadas de forma diaria, sobre cualquier acción relevante para el estudio, y en cualquier contexto en el que participaran las Secciones (instrucción, deporte, maniobras...). En ellas se anota los sujetos que intervienen en la acción, el objetivo que se pretende lograr, el contexto general en el cual se desarrolla y una descripción detalla de los aspectos de mayor interés (ver Tabla 3).

TABLA 3. Extracto de la parrilla de observación semiestructurada desarrollada en el proyecto.

Nº	Fecha	Emisor	Receptor	Contexto	Objetivo	Descripción
1	12/05/14	Tte.	Sgtos.	Explicación Tema Táctico	Dar cometidos a cada Pelotón.	El Tte. sentado en la mesa de reuniones con los Sgts. explica detalladamente los pasos (...)
2	12/05/14	Tte.	CLPs.	Explicación Tema Táctico	Conocimiento de la maniobra por la Sc.	El Tte. en el aula y apoyado por una pizarra describe la maniobra (...)

Nota. (Tte.= Teniente/ Sgto. = Sargento/ Sc.= Sección.

- Entrevistas: se estructuran a partir de preguntas orientadas a elementos estructurales del grupo y preguntas referentes al proceso de liderazgo. Se realizan distinguiendo tres grupos de entrevistados, en función de las tres escalas de mando (Oficiales, Suboficiales y Tropa), elaborándose un modelo de entrevista único para cada grupo de entrevistados. El desarrollo se produce de forma presencial, siendo recogido mediante una grabación posteriormente transcrita para su análisis (ver Tabla 4).

TABLA 4. Modelos de preguntas usados para cada grupo de entrevistados.

ENTREVISTA OFICIAL		ENTREVISTA SUBOFICIAL		ENTREVISTA TROPA	
P1	Cualidades de un Tte.	P1	Cualidades de un Tte.	P1	Habilidades de un Tte.
P1.1	Defectos de un Tte.	P1.1	Defectos de un Tte.	P2	Fortalezas Tte.
P2	Fortalezas Tte.	P2	Fortalezas Tte.	P2.1	Debilidades Tte.
P2.1	Debilidades Tte.	P2.1	Debilidades Tte.	P3	Habilidades de un Sgto.
P3	Habilidades Sgto.	P3	Cualidades Sgto.	P4	Fortalezas Sgto.
P4	Fortalezas Sgto.	P3.1	Defectos Sgto.	P4.1	Debilidades Sgto.
P4.1	Debilidades Sgto.	P4	Fortalezas Sgto.	P5	Comunicación CLP-Sgto.
P5	Comunicación Tte-Sgto General	P4.1	Debilidades Sgto.	P5.1	Comunicación CLP-Tte.
P5.1	Comunicación Tte-Sgto Tema Táctico	P5	Comunicación Sgto-CLP	P6	Integración Unidad.
P5.2	Comunicación Tte-Sgto Tema Trabajo Diario	P5.1	Comunicación Sgto-Tte	P7	Confianza problemas personales.
P5.3	Comunicación Tte-Sgto Extra Profesional	P6	Cohesión Pelotón.	P8	Aspectos valorar superiores.
P6	Comunicación Tte-CLPs.	P7	Motivación Pelotón.		
P7	Aspectos valoran Sgts.	P8	Aspectos valora el Tte.		
P8	Aspectos valoran CLPs.	P9	Aspectos valoran CLPs.		
P9	Visión.	P10	Crecimiento Personal Subordinados.		
P10	Cohesión Sección.	P11	Conocimiento subordinados.		
P11	Conocimiento subordinados.	P12	Gestión conflictos.		
P12	Gestión conflictos.	P13	Confianza resolución problemas.		
P13	Confianza resolución problemas.				

*Leyenda	
	Liderazgo
	Características Estructurales

5.5. Técnicas de análisis

Se utiliza el análisis de contenido como técnica documental para el análisis de la información registrada, tanto en las parrillas de información como la entrevista semiestructurada. El proceso ha implicado la generación de categorías mutuamente excluyentes y recategorización para organizar el contenido expuesto por los sujetos entrevistados y/o observados. Se adjunta en la Tabla 5 el sistema de categorización utilizado para el análisis de contenido.

TABLA 5. Categorización de los resultados obtenidos para su análisis.

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS		CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	
1 Valores	1.1	Ejemplaridad	5 Desarrollo funciones	5.1	Proximidad
	1.2	Obediencia		5.2	Trabajo en equipo
	1.3	Sinceridad		5.3	Eficacia
2 Personalidad	2.1	Seriedad		5.4	Libertad actuación
	2.2	Autocontrol		5.5	Reconocimiento
	2.3	Paciencia		5.6	Supervisión
	2.4	Seguridad		5.7	Relación superiores
	2.5	Cercanía		5.8	Continuidad mando
	2.6	Autocrítica		5.9	Continuidad grupo
	2.7	Coherencia		5.10	Competencias
3 Relaciones interpersonales	3.1	Confianza		5.11	Orientación Profesional
	3.2	Preocupación		5.12	Distensión
	3.3	Comprensión		5.13	Atribución responsabilidad
	3.4	Apoyo	6 Habilidades de Liderazgo	6.1	Autoridad
	3.5	Conocimiento personal		6.2	Influencia
	3.6	Empatía		6.3	Carisma
4 Cualidades profesionales	4.1	Gestión problemas		6.4	Permisividad
	4.2	Gestión estrés	6.5	Capacidad Sancionadora	
	4.3	Gestión del mando	7 Gestión Información	7.1	Análisis
	4.4	Toma decisiones		7.2	Obtención
	4.5	Visión		7.3	Selección
	4.6	Conocimientos táctico/técnicos		7.4	Comparación
	4.7	Conocimientos implícitos		7.5	Transmisión
	4.8	Condición Física	8 Habilidades comunicativas	8.1	Naturalidad
	4.9	Capacidad de Innovación.		8.2	Claridad
	4.10	Reputación		8.3	Sencillez
	4.11	Voluntad		8.4	Fluidez
	4.12	Experiencia		8.5	Consistencia
	4.13	Capacidad Motivacional			
	4.14	Transmisión valores			

***Leyenda**

Orientación a la Tarea
Orientación a las Personas

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Análisis de las características del liderazgo del oficial

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas destacan la ejemplaridad (apoyada por el 43% de los entrevistados) y la eficacia en el servicio (29%) como características inherentes al liderazgo del Teniente Jefe de Sección (ver Figura 9).

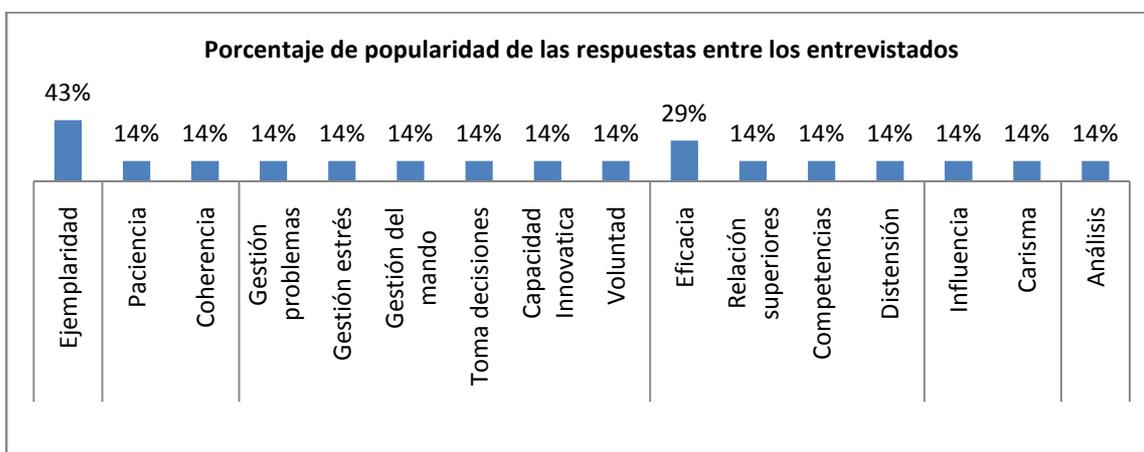


FIGURA 9. Dato estadístico sobre los resultados categorizados y su popularidad entre los entrevistados.

La ejemplaridad es entendida como un valor fundamental para el líder, el cual debe convertirse en un excepcional ejemplo en todos los aspectos posibles, convirtiéndose así en un modelo a seguir para sus subordinados. Por otra parte, la eficacia es comprendida como el grado de efectividad o profesionalidad con la cual el líder desarrolla aquellas funciones que tiene encomendadas.

En cuanto al ámbito de las características obtenidas, el 32% del total de respuestas obtenidas hacen referencia a cualidades profesionales, seguidas por características propias del desarrollo de funciones (26%) y por valores morales (16%) (ver Figura 10).

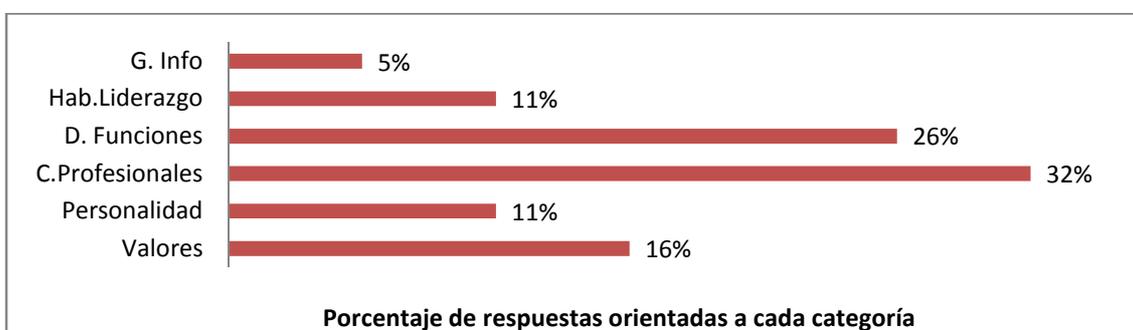


FIGURA 10. Distribución de los resultados obtenidos según categorías generales.

Respecto a la orientación de las características obtenidas, el 42% de las nombradas se consideran en categorías orientadas a las personas mientras que el 58% son orientadas a la tarea (ver Figura 11).

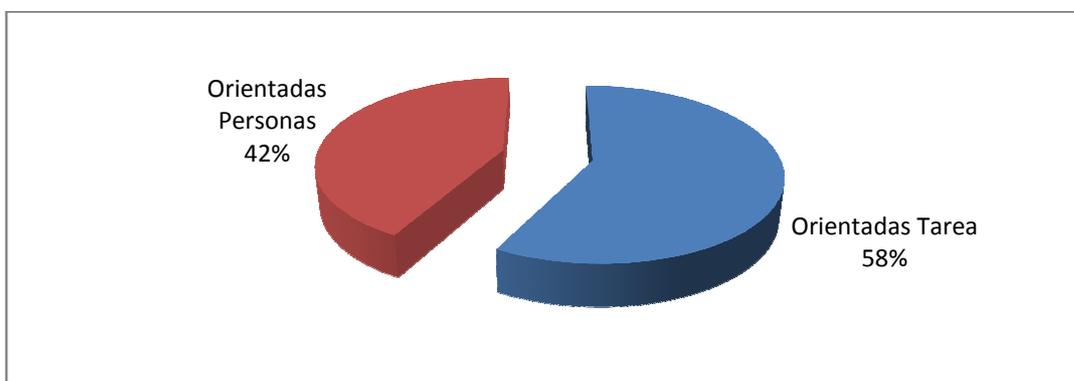


FIGURA 11. División de los resultados obtenidos en función de la orientación de las categorías.

Los resultados expuestos indican que no existe un consenso claro sobre las características propias del liderazgo de un Jefe de Sección. Las coincidencias obtenidas comparando de forma inter-grupal no son consistentes, lo que indica que existe una variación en la dirección de las respuestas según el grupo.

La ejemplaridad como característica clave fue destacada de manera unánime por los Tenientes entrevistados y de forma puntual (33%) entre los Sargentos. La eficacia, por otro lado, es percibida como una característica relevante en el liderazgo del Jefe de Sección por el 33% de los de Sargentos y el 50% de los CLPs entrevistados (ver Anexo 1).

En cuanto al ámbito de las características obtenidas, en el grupo de oficiales entrevistados, las cualidades profesionales comparten relevancia con habilidades propias del liderazgo, ambas con el 28,6% de las respuestas. Los aspectos propios del desarrollo de funciones profesionales constituyen el ámbito principal de las características obtenidas tanto entre el personal de tropa (50% de las respuestas) como entre los suboficiales (37,5%).

Respecto a la orientación de las características obtenidas, existen grandes diferencias entre los oficiales entrevistados y los suboficiales y tropa. Entre los Teniente, el 71,4% de las características estaban orientadas a las personas frente a un 29,6% orientadas a la tarea. Por otra parte, las características orientadas a las personas constituyen el 25% tanto en el grupo de Sargentos como de CLPs.

6.2. Análisis de las características del liderazgo del suboficial

Las respuestas obtenidas del personal entrevistado establecen la ejemplaridad (nombrada por el 43% de los entrevistados) y la cercanía (29%) como las características más relevantes del liderazgo del oficial (ver Figura 12).

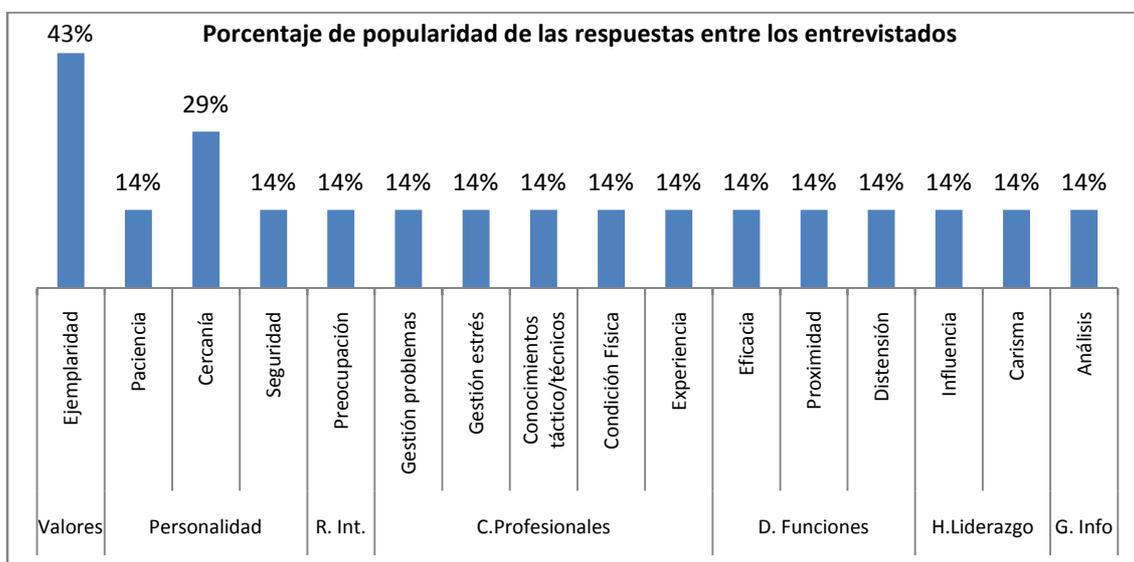


FIGURA 12. Dato estadístico sobre los resultados categorizados y su popularidad entre los entrevistados.

La ejemplaridad, ya ha sido destacada y descrita en el apartado anterior. A su vez, el concepto de cercanía se interpreta como la capacidad del jefe para proyectar cierta proximidad tanto en el trato como en la comunicación con sus subordinados.

Atendiendo a la categoría de las características especificadas por los entrevistados, predomina el grupo de las cualidades profesionales del líder, el cual abarca el 26% de los resultados obtenidos. En segundo lugar aparecen los rasgos propios de la personalidad (21%) seguidos del grupo de valores (16%) y de factores propios del desarrollo de funciones (16%) (ver Figura 13).

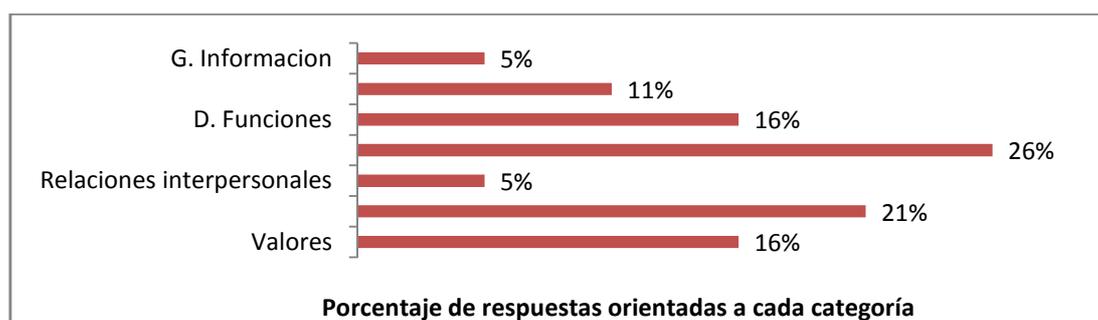


FIGURA 13. Distribución de los grupos de características y su frecuencia entre los resultados obtenidos.

La orientación de las características recogidas varía del 63% orientado a las personas frente al 37% con orientación a la tarea (ver Figura 14).

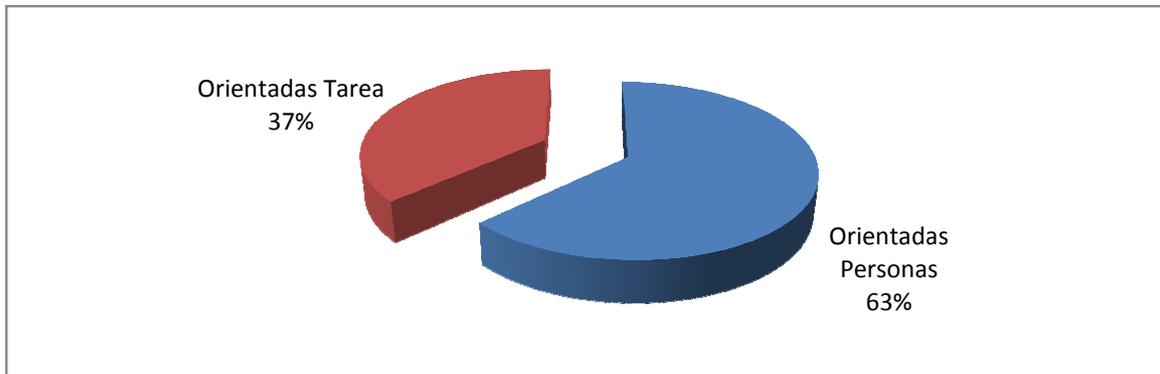


FIGURA 14. Distribución de los resultados obtenidos según su orientación.

Las respuestas obtenidas del personal entrevistado son muy variadas, no existiendo un acuerdo claro entre los grupos sobre un modelo de características básicas en el liderazgo del Jefe de Pelotón.

La ejemplaridad, es apoyada de nuevo por el 100% de los Tenientes entrevistados y el 33% de los Sargentos como un valor esencial. El concepto de cercanía, es considerado fundamental en el ámbito del suboficial según el 50% de oficiales y el 50% del personal de tropa entrevistado (ver Anexo 2).

Atendiendo a la categoría de las características especificadas por los entrevistados, las cualidades profesionales son especialmente relevantes en el grupo de los Sargentos, donde constituyen el 60% de las respuestas. Entre los Tenientes, están al mismo nivel que la personalidad y los valores, abarcando estos tres grupos el 75% de las características enumeradas. Para los CLPs entrevistados, son las características referentes a la personalidad las predominantes con el 50% de respuestas pertenecientes a esta categoría.

La orientación de las características recogidas varía enormemente según el grupo entrevistado, constituyendo las características orientadas a las personas el 75% de los resultados en el grupo de Tenientes y el 100% en el de CLPs, solo son el 20% en el caso de los Sargentos.

6.3. Factores determinantes en la comunicación

En el análisis de la comunicación realizado se ha de discernir la presencia de tres vías de comunicación diferentes entre líder y subordinado dentro de una Sección de Infantería Ligera, atendiendo a las tres escalas presentes: tropa, suboficial y oficial.

En la comunicación entre el Jefe de Sección y los Jefes de Pelotón, la cercanía (60%) y el nivel de detalle en la trasmisión de información (60%) aparecen como factores imprescindibles (ver Figura 15).

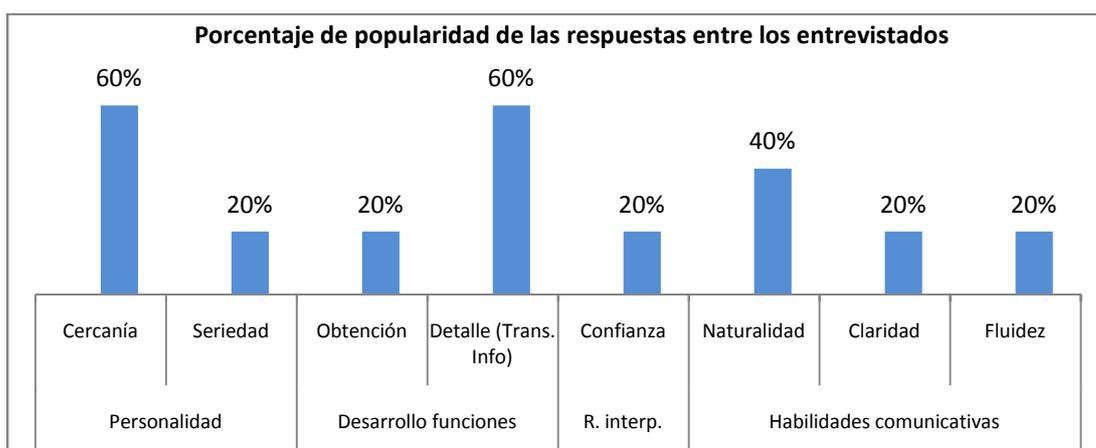


FIGURA 15. Lista de factores categorizados en la comunicación Tte-Sgto obtenidos en función de su popularidad.

Todos los Tenientes entrevistados destacan la cercanía como un factor vital, de igual forma piensa el 33% de los Sargentos. Además, el 100% de los Tenientes afirma que la claridad, comprendida como la capacidad de hacer comprensible la información a transmitir, constituye la base de la comunicación oficial-suboficial durante cualquier tema táctico (ver Anexo3). Los Sargentos consideran de forma unánime el nivel de detalle de la información como aspecto clave en la comunicación con su Jefe de Sección (ver Anexo3).

Respecto a la comunicación entre el Teniente y el CLP no se obtiene un factor relevante de entre los recogidos (ver Anexo4). En el caso de la comunicación del suboficial con la tropa, de entre todas las respuestas recibidas, la cercanía y la claridad constituyen las más relevantes (ver Figura 16).

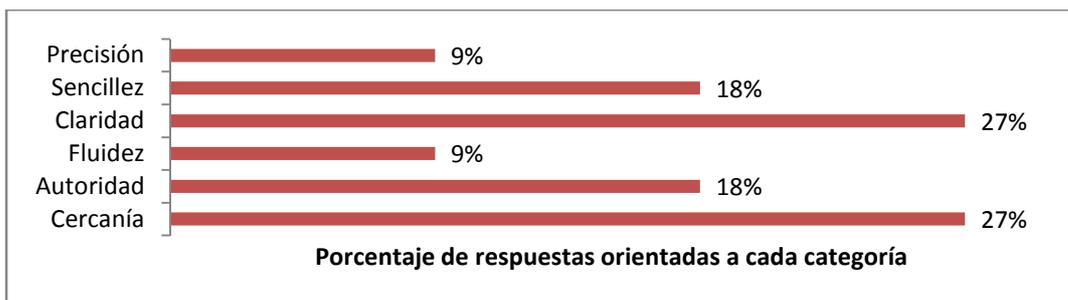


FIGURA 16. Factores de la comunicación Sgto-CLP según su popularidad entre las respuestas.

En este caso, las coincidencias intragrupal e intergrupales son mayores, lo que indica un mayor consenso entre Sargentos y CLPs a la hora de hablar de comunicación (ver Anexo5).

6.4. Fortalezas y debilidades del líder

Partiendo de los resultados obtenidos, la fortaleza más relevante en la figura del Teniente Jefe de Sección es la ejemplaridad (apoyada por el 43% de los entrevistados) (ver Figura 17), mientras que sus debilidades más destacadas las constituyen la relación con sus superiores (29%) o la falta de empatía (29%), entendida como la capacidad para ponerse en el lugar del subordinado, entre otras (ver Figura 18).

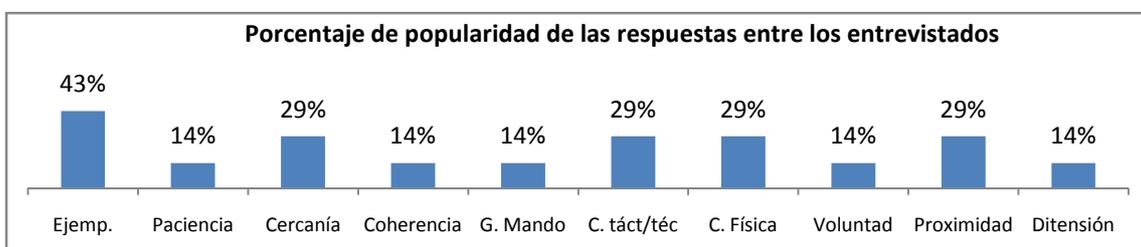
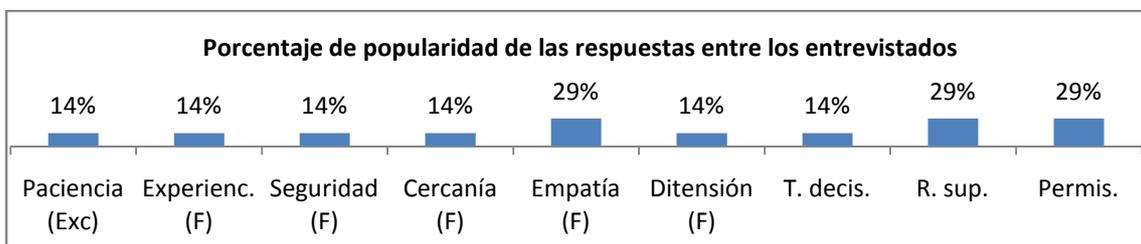


FIGURA 17. Resultados categorizados sobre fortalezas del Teniente Jefe de Sección.



Nota. (F= falta)

FIGURA 18. Resultados categorizados sobre debilidades del Teniente Jefe de Sección.

En el caso del Sargento Jefe de Pelotón, su fortaleza más visible también la constituye la ejemplaridad (43%) (ver Figura 19) mientras que sus debilidades más

manifiestas son la falta de autoridad entre sus subordinados (29%) y la excesiva permisividad (29%) (ver Figura 20).

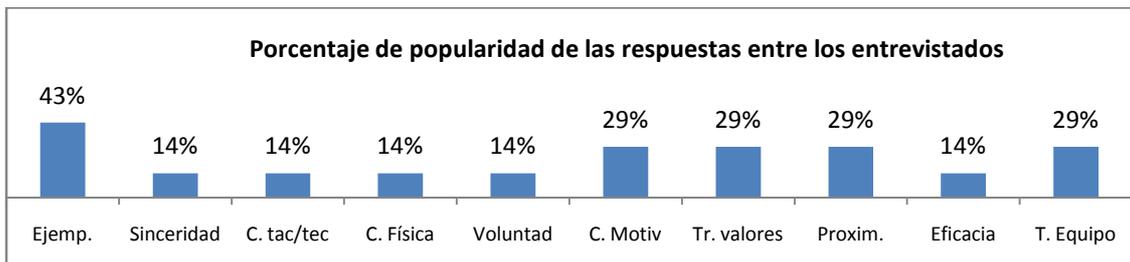
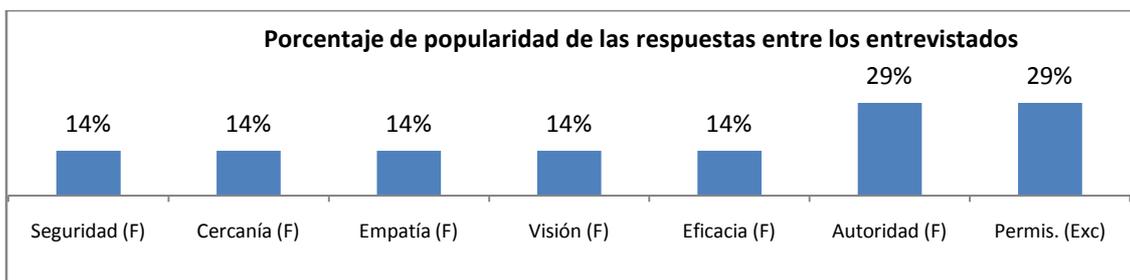


FIGURA 19. Resultados categorizados sobre fortalezas del Sargento Jefe de Pelotón.



Nota. (F= falta/ Exc= excesiva)

FIGURA 20. Resultados categorizados sobre debilidades del Sargento Jefe de Pelotón.

En base a las respuestas dadas por cada uno de los grupos de entrevistados, se observa que existen coincidencias claras entre estos grupos, las cuales son más pronunciadas dentro de cada grupo, lo que indica que existe un fuerte consenso sobre las fortalezas y debilidades del oficial y suboficial a cada nivel de mando en la Sección.

6.5. Factores estructurales del grupo

Este apartado tiene una triple orientación hacia el análisis de tres factores de especial relevancia en cualquier grupo como son la cohesión, la integración y la motivación y crecimiento personal.

Respecto a la cohesión dentro de un grupo, los entrevistados destacan tres aspectos que consideran favorables para el desarrollo de esta área: la cercanía (80%), la distensión (40%) y el trabajo en equipo en la adversidad (40%) (ver Figura 21). La cercanía (apoyada por el 100% de los Tenientes y el 66,66% de los Sargento), es entendida del líder hacia el subordinado y entre todos los miembros del grupo. La distensión, entendida como la correcta coordinación entre periodos de trabajo y de descanso como un factor muy importante es destacada por el 66,66% de Sargentos. Por

último, el trabajo en equipo en contextos de gran adversidad es considerado tanto por Tenientes (50%) como por Sargentos (33,33%) como un promotor claro de la cohesión de un grupo.

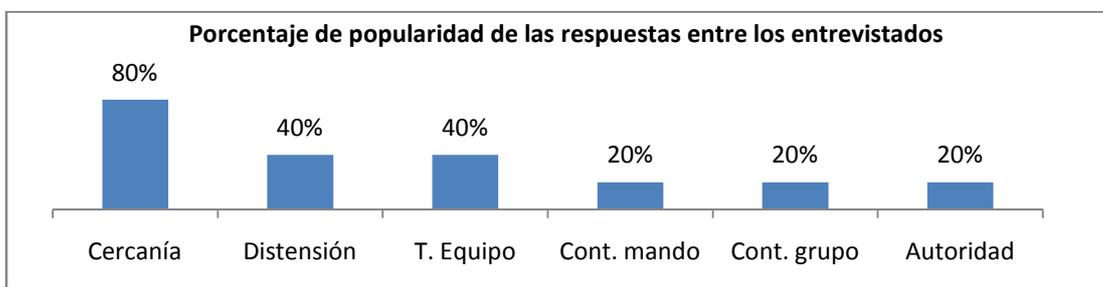


FIGURA 21. Categorías relevantes en la cohesión de una unidad.

La cercanía (apoyada por el 100% de los Tenientes y el 66,66% de los Sargento), es entendida del líder hacia el subordinado y entre todos los miembros del grupo. La distensión, entendida como la correcta coordinación entre periodos de trabajo y de descanso como un factor muy importante es destacada por el 66,66% de Sargentos. Por último, el trabajo en equipo en contextos de gran adversidad es considerado tanto por Tenientes (50%) como por Sargentos (33,33%) como un promotor claro de la cohesión de un grupo.

Los CLPs entrevistados no coinciden en un factor clave para que se sientan integrados dentro del Pelotón o de la Sección, destacando dos variables diferentes: la cercanía y el trabajo en equipo (ambas nombradas por el 50% de los entrevistados).

En cuanto a la forma de motivar a los subordinados y llegar a promover el crecimiento personal de ellos, la mayoría de los Sargentos entrevistados (66,66%) cree que la atribución de mayores responsabilidades consigue en ellos los efectos deseados.

En el ámbito de los factores estructurales de la unidad como grupo, existe una manifiesta correlación tanto intragrupal como intergrupala que resalta la unidad de esfuerzos en la potenciación de estas áreas en la Sección.

6. REFLEXIÓN CRÍTICA

A partir del análisis cualitativo tanto de las diversas entrevistas realizadas como de las parrillas desarrolladas durante el periodo de observación, se puede establecer un modelo comparativo que destaque las diferencias estructurales en el proceso de liderazgo del Teniente Jefe de Sección y del Sargento Jefe de Pelotón.

El Teniente Jefe de Sección cimenta la base de su proceso de dirección en las competencias profesionales y de gestión. Como se analiza anteriormente en los resultados, la mayoría de los subordinados entrevistados aboga por las competencias orientadas a la tarea cuando se les pregunta por el perfil de un Jefe de Sección. Esto se debe a que sus acciones a nivel directivo repercuten de manera directa en toda la Sección. Toda la efectividad que desarrolle en su esfera de control, con su equipo de trabajo, los Jefes de Pelotón, repercutirá de manera positiva en su esfera de influencia, el resto de la Sección. Es decir, una eficacia manifiesta en el desarrollo de sus funciones se traduce directamente en efectividad en el funcionamiento y coordinación de sus tres Pelotones. Un alto nivel de cualidades profesionales del Teniente, como pueden ser sus conocimientos tácticos y técnicos, se traducirá en alto grado de potenciación de dicha área. De hecho, esta cuestión se aprecia mejor vista desde el lado opuesto, una escasa formación del Jefe de Sección en determinadas cualidades profesionales, limita completamente el desarrollo y la evolución de la Sección en dichas áreas.

Sin embargo, como se ha dicho anteriormente, este desarrollo del Teniente en el marco de las cualidades profesionales y de la eficacia en el desarrollo de sus competencias solo constituye la correcta base sobre la que edificar el resto del proceso. Para completar un liderazgo pleno, esta base necesita de un componente orientado a las personas, que se ha visto claramente reflejado al hablar de las fortalezas y debilidades del Jefe de Sección. Una conducta marcada por la falta de empatía o de distensión en el líder, creará una profunda brecha de separación con el grupo, la cual es imposible cubrir con competencias en otro ámbito. Aunque la dirección del Teniente se realice de forma indirecta, a través de sus Sargentos, una proximidad en el desarrollo de funciones y una cercanía en el trato con los subordinados constituyen un nexo de unión firme entre líder y subordinado, que se traducirá en un esfuerzo conjunto por objetivos comunes a la Sección.

El origen de las diferencias entre el Jefe de Pelotón y de Sección en los aspectos anteriormente citados lo constituyen dos características fundamentales de la unidad a liderar: su tamaño y estructura. El reducido tamaño del Pelotón respecto a la Sección, y la ausencia de una estructura intermedia para el Jefe de Pelotón (en la actualidad la función de mando de los jefes de escuadra es prácticamente despreciable) hacen que la relación líder-subordinado sea directa y cercana.

Debido a estos condicionantes, en la acción de liderazgo del Sargento la dimensión personal tiene especial trascendencia en detrimento de aquella orientada a la tarea y a la gestión. Debido a la autoridad a nivel directivo que posee el Sargento respecto al Teniente, su eficacia en este contexto no tiene tanta repercusión en las condiciones de vida y trabajo del soldado. Sin embargo, debido al perfil que posee el Jefe Pelotón, orientado en mayor parte a la ejecución de cometidos, necesitará ejercer un consistente liderazgo directo y personal sobre sus subordinados, ya que serán la herramienta para la consecución de sus objetivos. Debido a esto, factores como la capacidad motivadora, la transmisión de valores entre el grupo, la cercanía o la ejemplaridad constituyen los instrumentos necesarios del suboficial para crear un grupo cohesionado con el cual poder alcanzar cualquier objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allport, G. (1953) *Attitudes*, in *A Handbook of Social Psychology*, ed. C. Murchison.

Gonzalez, P. (1997) *Psicología de los grupos: teoría y aplicación*. España: Editorial Síntesis.

Cianciolo, A & Sternberg, R. (2004) *Intelligence: a brief history*, ed. John Wiley & Sons

De la Corte García, A. (2012) *Liderazgo en las Fuerzas Armadas*. Revista Ejército nº860.

Cuesta Vallina, D. (2014) *Liderazgo 2.0 liderar con emociones*. Revista Ejército nº874.

Carreño Díaz, A. (2000) *El valor de lo intangible*. Publicaciones DEM Ejército de Tierra.

Fernández-Aceituno, J. (2009) *Gestión en tiempos de crisis*. España: Editorial Deusto.

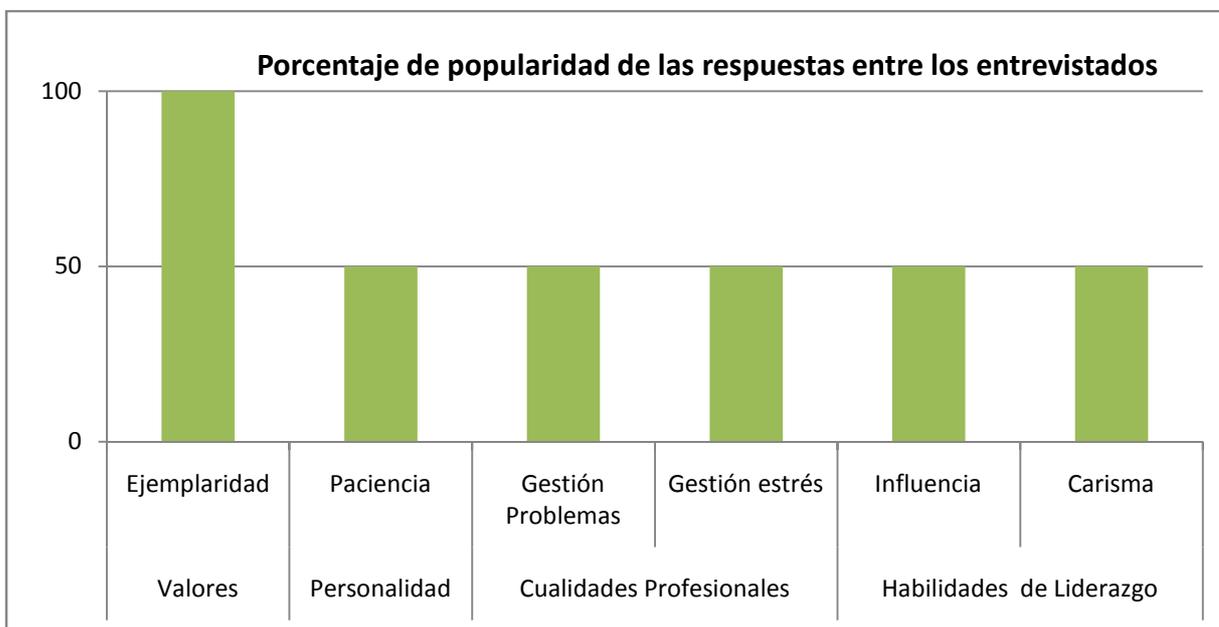
Gómez-Acebo, P. (2007) *Forjadores de líderes*. España: Editorial LID.

***Nota.** Los manuales del Ejército de Tierra (OR/MI/ME) utilizados como referencia tienen la consideración de Difusión Limitada por lo que se reserva toda la información sobre su publicación.

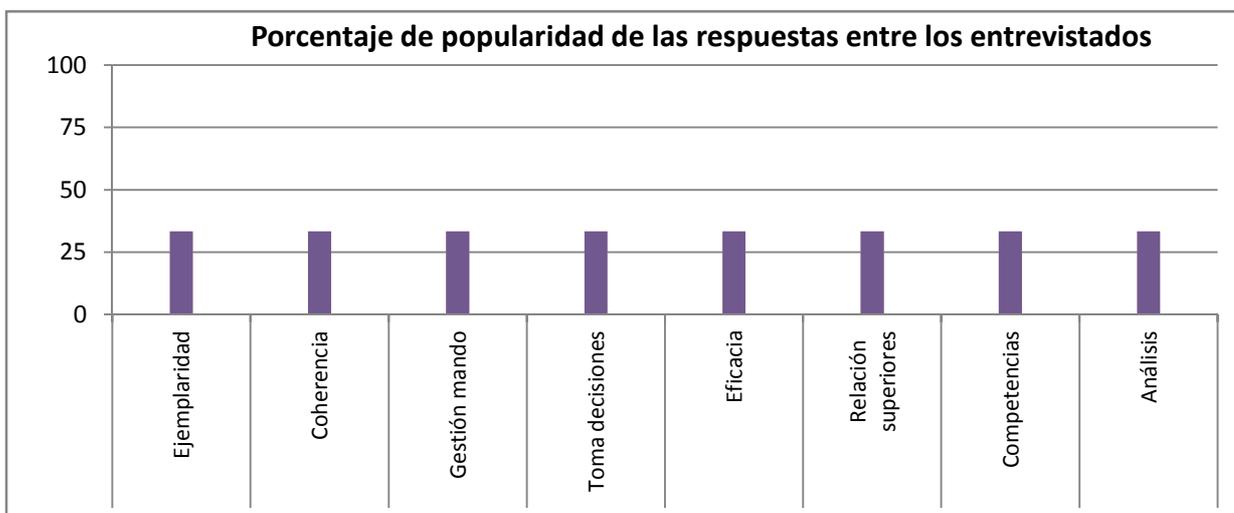
ANEXOS

ANEXO 1

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL TENIENTE JEFE DE SECCION



Nota. Características enunciadas por el grupo de Tenientes Jefes de Sección entrevistados.



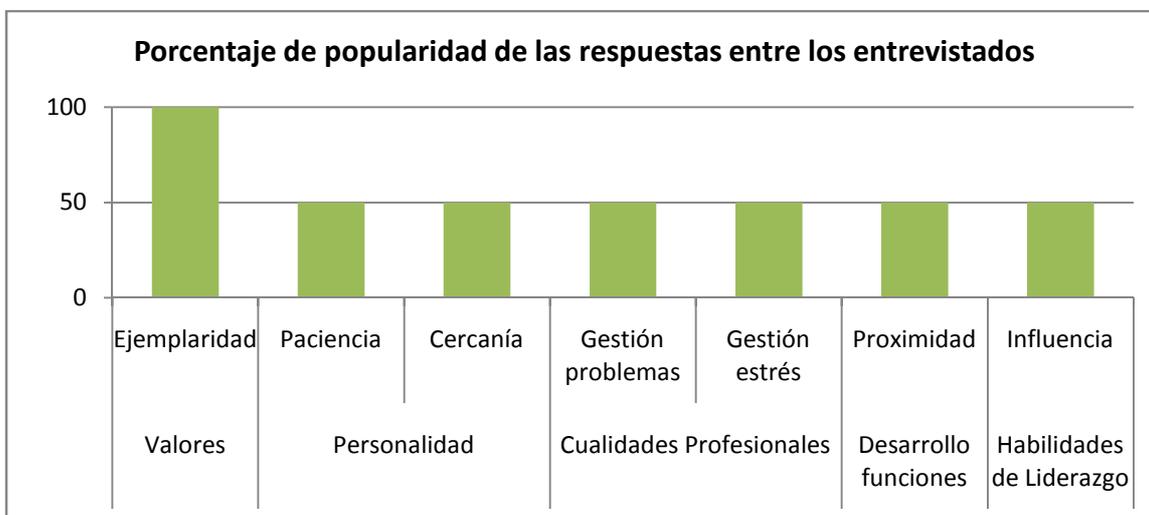
Nota. Características enunciadas por el grupo de Sargentos Jefes de Pelotón entrevistados.



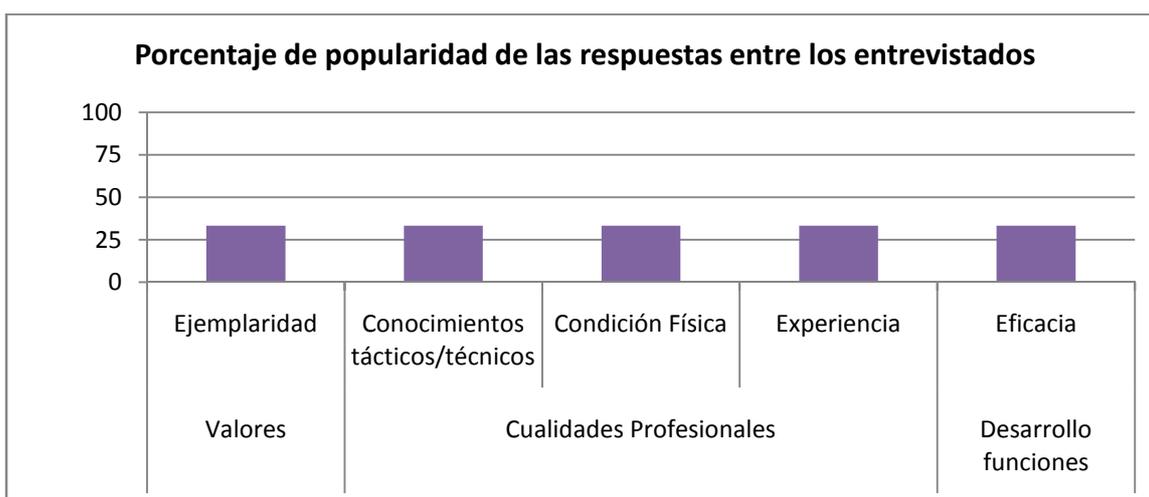
Nota. Características enunciadas por el grupo de CLPs entrevistados.

ANEXO 2

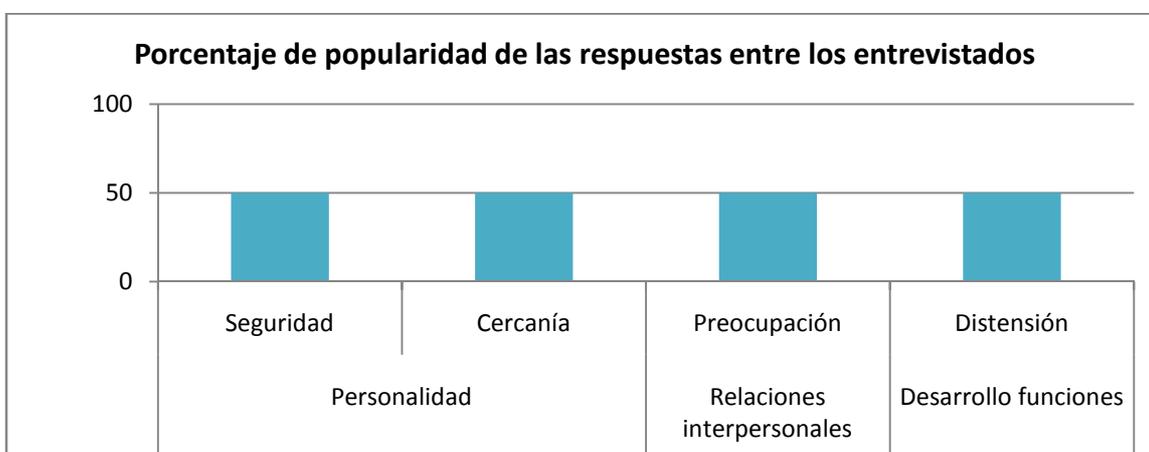
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL SARGENTO JEFE DE PELOTÓN



Nota. Características enunciadas por el grupo de Tenientes Jefes de Sección entrevistados.



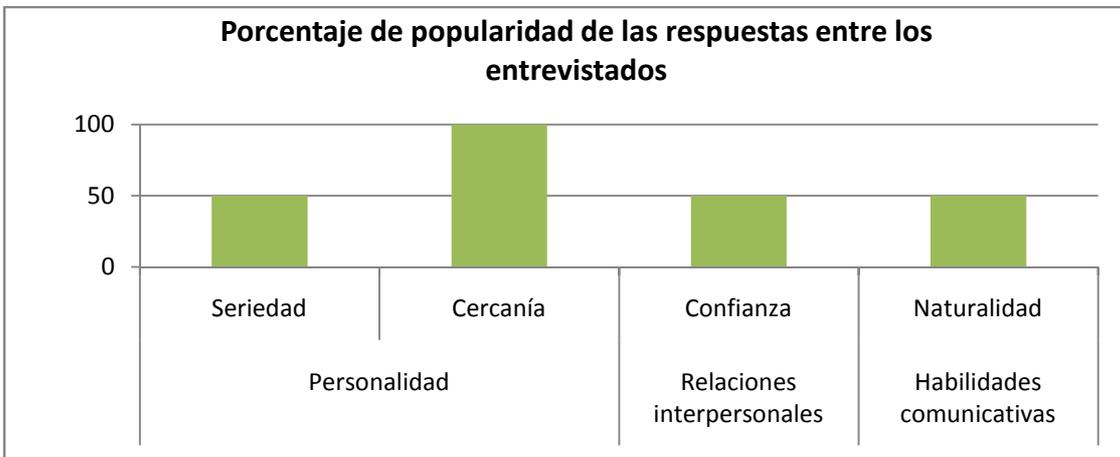
Nota. Características enunciadas por el grupo de Sargentos Jefes de Pelotón entrevistados.



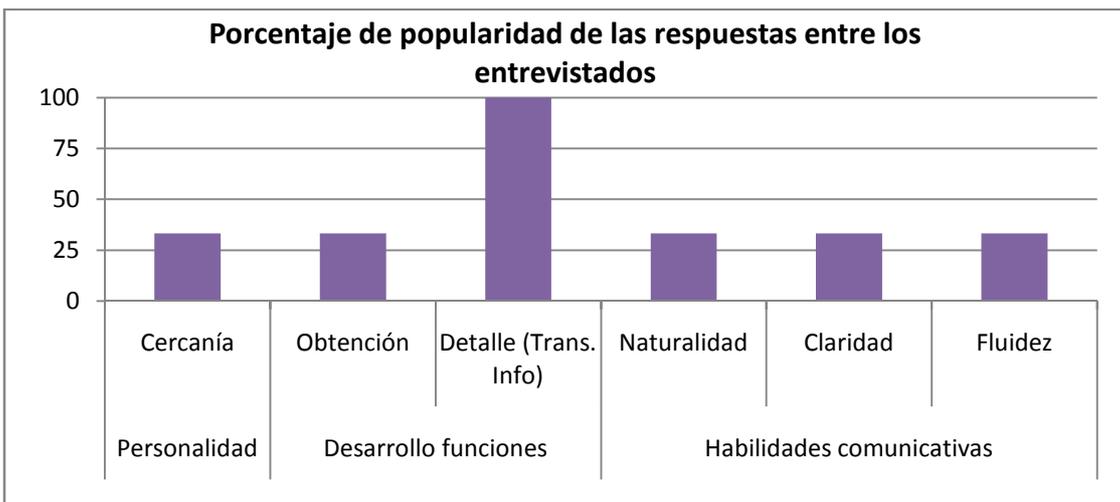
Nota. Características enunciadas por el grupo de CLPs entrevistados.

ANEXO 3

FACTORES DE LA COMUNICACIÓN OFICIAL-SUBOFICIAL

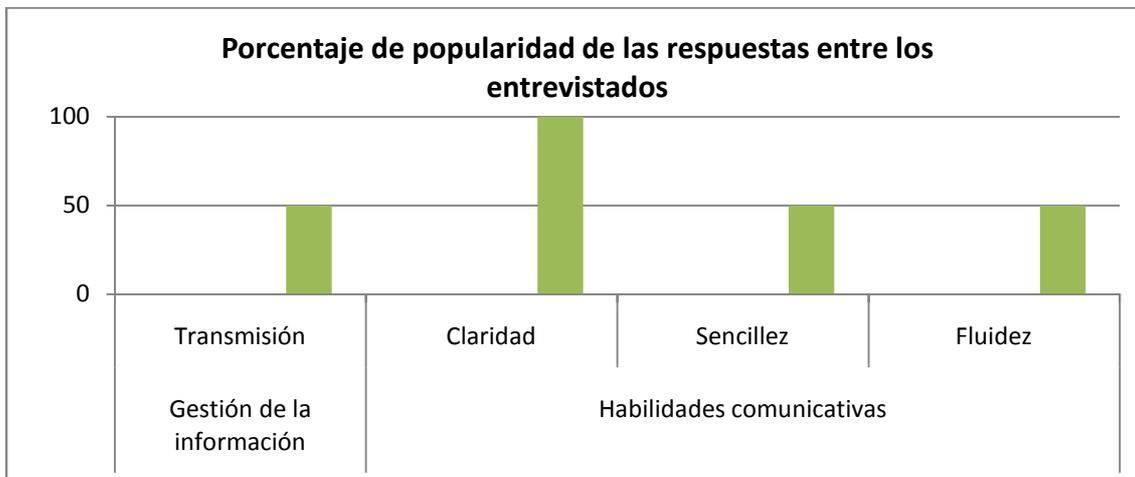


Nota. Factores enumerados por el grupo de Tenientes Jefes de Sección entrevistados.



Nota. Factores enumerados por el grupo de Sargentos Jefes de Pelotón entrevistados.

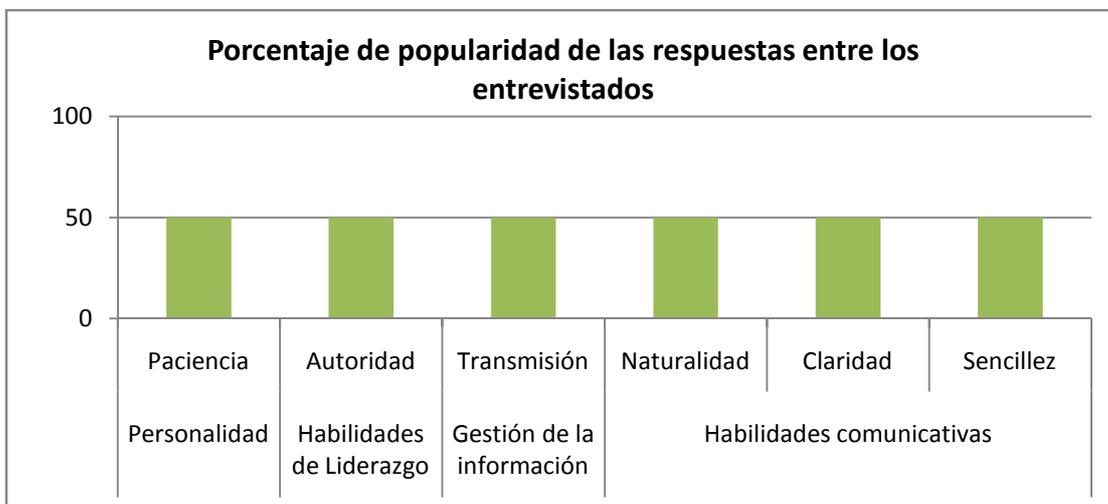
FACTORES DE LA COMUNICACIÓN OFICIAL-SUBOFICIAL EN TEMAS TÁCTICOS



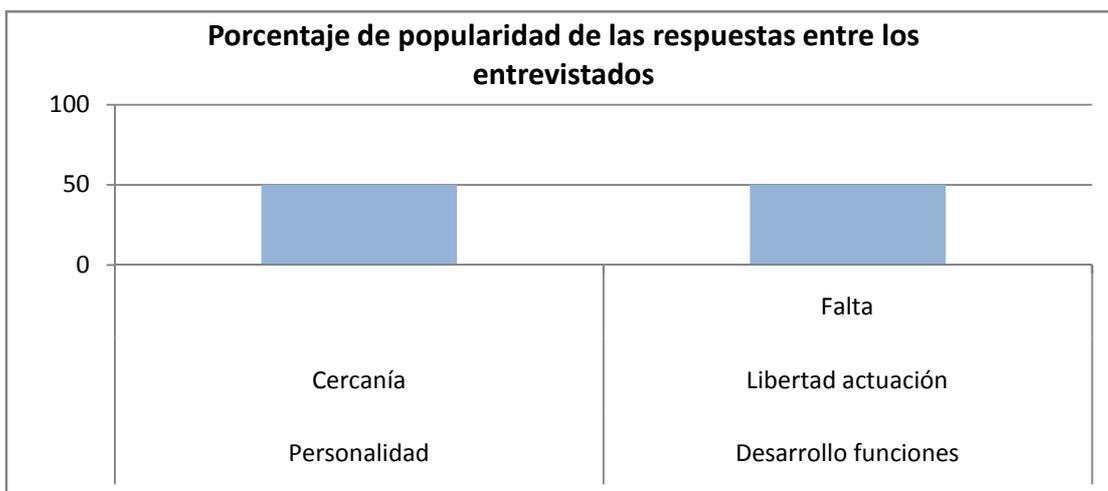
Nota. Factores enumerados por el grupo de Tenientes Jefes de Sección entrevistados.

ANEXO 4

FACTORES DE LA COMUNICACIÓN OFICIAL-TROPA



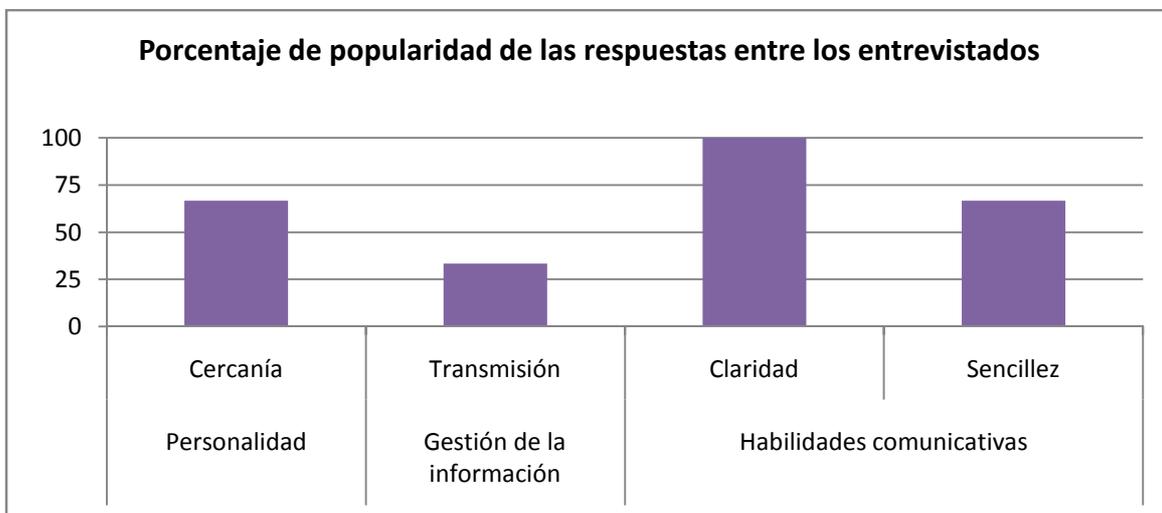
Nota. Factores enumerados por el grupo de Tenientes Jefes de Sección entrevistados.



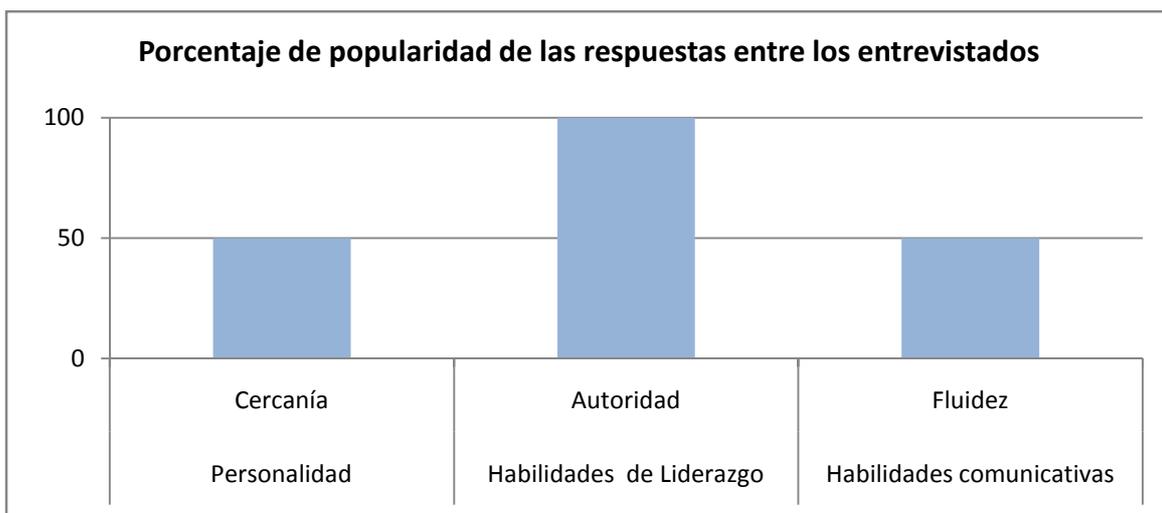
Nota. Factores enumerados por el grupo de CLPs entrevistados.

ANEXO 5

FACTORES DE LA COMUNICACIÓN SUBOFICIAL-TROPA



Nota. Factores enumerados por el grupo de Sargentos Jefes de Pelotón entrevistados.



Nota. Factores enumerados por el grupo de CLPs entrevistados.