



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Liderazgo en Unidades con medios reducidos

Autor

C.A.C. D. Víctor Galindo Ruiz

Directores

D. Miguel Bernabé Castaño

Cap. D. Santiago Martínez Echeverría

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2016



## Agradecimientos

*Todo este trabajo de investigación, así como las Prácticas de Mando no hubieran sido posibles sin el grandísimo esfuerzo de todo el Regimiento de Ingenieros 8, en particular la primera Compañía de Zapadores y sus cuadros de mando, por apoyarme, ayudarme e involucrarse conmigo, haciendo que llegase a sentirme como un miembro más del Regimiento. Resaltar especialmente al Teniente Emilio Lorente Bonelli, con el que estuve adjunto por su paciencia, interés, dedicación, sinceridad y buen hacer desde el primer minuto, y del cual he aprendido enormemente. Por supuesto no dejo apartado al Director Militar tanto del presente Trabajo de Fin de Grado como de las Prácticas de Mando, el Capitán D. Santiago Martínez Echeverría quien me aconsejó acerca del proyecto, la carrera militar y me ofreció participar de forma activa siempre que pudo en todas las actividades de la Compañía de Apoyo.*

*Es también justo mencionar aquí a todos los Suboficiales del Regimiento, especialmente a los pertenecientes al BON de Zapadores y a la tercera sección, que me guiaron y orientaron durante todas las prácticas y me procuraron gran cantidad de documentación y consejo. Y, por último, pero no por ello menos importante, quiero dejar constancia de mi enorme agradecimiento al Director Académico, Miguel Bernabé Castaño, por su disponibilidad y disposición a lo largo de todos estos meses, su cercanía pese a la enorme distancia a la que nos encontrábamos y sus imprescindibles consejos, correcciones y recomendaciones sin los cuales no hubiese sido ni remotamente posible sacar adelante este Trabajo de Fin de Grado.*



# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Marco Teórico</b> .....	<b>4</b>
2.1 Liderazgo en las organizaciones militares y efectos sobre la motivación.....	4
2.2 Liderazgo y su relación con los recursos personales y la motivación.....	8
<b>3. Método</b> .....	<b>13</b>
3.1. Participantes y diseño.....	13
3.2. Variables e instrumentos .....	13
3.3. Procedimiento.....	14
3.4. Análisis estadísticos .....	15
<b>4. Resultados</b> .....	<b>16</b>
4.1. Relación entre liderazgo, recursos personales y engagement .....	16
4.2. Resultados del liderazgo, recursos personales, y engagement del RING 8.....	17
4.3. Liderazgo Transformacional en función del puesto y las escalas en la Unidad.....	18
<b>5. Discusión</b> .....	<b>21</b>
5.1. Liderazgo, Recursos Personales y engagement en puestos y escalas en RING 8 .....	21
5.2. El Liderazgo Transformacional en el RING 8.....	23
<b>6. Conclusión</b> .....	<b>25</b>
<b>7. Propuestas de acción para el RING8</b> .....	<b>27</b>
<b>8. Referencias</b> .....	<b>30</b>
<b>9. Acrónimos</b> .....	<b>33</b>
<b>10. Anexos</b> .....	<b>35</b>
Anexo 1. Consentimiento informado.....	35
Anexo 2. Cuestionario administrado .....	36
Anexo 3. Matriz de datos .....	40
Anexo 4. Orientaciones IPA/IPEC .....	50



## RESUMEN

Debido a la actual situación de restricción presupuestaria, la gran mayoría de Unidades del Ejército han experimentado un descenso de medios y/o prestaciones que entre otros aspectos puede repercutir en la motivación y la instrucción del personal. Como problemas añadidos a los propios de cualquier Unidad, el Arma de Ingenieros necesita unos medios y unos conocimientos técnicos específicos.

Dado el contexto y las características del RING 8, el presente Trabajo de Fin de Grado tendrá como marco teórico el Liderazgo Transformacional, que ha sido objeto de estudio con militares. Este liderazgo, explicado por los factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual, pretende tener un impacto sobre los intereses conjuntos y fortalecer la misión y visión que va más allá de la mera transacción, persiguiendo un comportamiento extraordinario en los subordinados.

El objetivo del trabajo es analizar la relación entre el Liderazgo Transformacional percibido y la motivación. Para ello se administra un cuestionario a integrantes del RING 8 (n=100), que evalúa sus respuestas en el trabajo diario, dentro de la escasez de medios. Seguidamente y acorde a estos resultados, se pretende describir el liderazgo y las implicaciones para mandos y subordinados.

## ABSTRACT

Due to the current budgetary restraint, the vast majority of Army Units have experienced a decrease in means and / or benefits which, among other aspects, may have an impact on staff motivation and instruction. As added problems of any other Unit, the Army Corps of Engineers needs specific means and know-how.

Given the context and characteristics of RING 8, the present end-of-degree project will have the Transformational Leadership as its theoretical framework, a matter that has been the subject of military studies. This leadership, explained by factors such as: charisma, inspiration, intellectual stimulation and individual consideration; aims to have an impact on the joint interests and to strengthen the mission and vision that goes beyond the mere transaction, pursuing extra-ordinary behavior in subordinates.

The purpose of this work is to analyze the relationship between perceived transformational leadership and motivation. For this purpose a questionnaire is provided to the RING 8 members (n=100), evaluating their answers about subjects on daily work, within the lack of means available. According to these results, this paper intends to describe the leadership and associated implications for managers and subordinates.



# 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, el ser humano ha conseguido alcanzar grandes hitos que no hubieran sido logrados sin el liderazgo de hombres y mujeres, que supieron cómo actuar ante las dificultades y desafíos en los que se encontraban. La salida de África, la expansión macedónica de Alejandro Magno, el Imperio Romano, el comercio a través de la ruta de la seda, el descubrimiento y colonización de América, las campañas de Napoleón o Rommel entre otros, la llegada a la Luna o la lucha contra el terrorismo internacional y el cambio climático. Estos son ejemplos del papel que juega el liderazgo en la consecución de tareas en las que, sin la intervención de estos líderes, se hubieran pospuesto en el tiempo y quién sabe si logrado jamás. Es comprensible, por tanto, que el liderazgo siga siendo materia de estudio de interés en las universidades y centros de formación de todo el mundo y que se continúe investigando y publicando nuevas teorías y trabajos que arrojen luz a este campo.

El mundo de la milicia, no es ajeno a este interés, y cada vez más se presentan estudios para estudiar el liderazgo en el ámbito militar (García-Guiu, 2012), que permita mejorar y contribuir al desarrollo de las capacidades de los cuadros de mando, ya que la formación castrense de estos futuros líderes es piedra angular y competencia principal de las Fuerzas Armadas. Considerando la evolución de la sociedad, los conocimientos que aportan la ciencia y la tecnología, así como la complejidad en los nuevos teatros de operaciones, se antoja de vital y renovada importancia el estudio y perfeccionamiento de la actual profesión militar. Además de toda la información y avances del presente y futuro, las lecciones aprendidas y las dificultades del pasado deben servir de referencia y base para entender muchas de los valores y costumbres que caracterizan al Ejército actual.

Dentro de la estructura del Ejército, destacamos las Unidades cuyos cometidos técnicos presentan un reto añadido a la hora de liderar equipos. Las Unidades de Zapadores caracterizadas por el amplio uso de tácticas, preparación y conocimientos relativos a explosivos, así como su limpieza y montaje de tapones y campos de minas presentan un perfil óptimo para el estudio del liderazgo en un entorno de alta especialización y recursos limitados. El trabajo actual, se encuentra enmarcado dentro de una de estas Unidades, en concreto, dentro del acuartelamiento “Capitán Arenas” perteneciente al Regimiento de Ingenieros Nº 8.

La actual denominación de “Capitán Arenas” se toma en honor al Capitán D. Felix Arenas Gaspar quien en la noche del 29 de julio de 1921 halló gloriosa muerte protegiendo con su vida la retirada de Tistutín al Monte Arruit durante el conocido “Desastre de Annual”.

En la ciudad de Melilla no se contó con una Compañía de Zapadores como tal hasta el año 1895. Debido a los acontecimientos en el Rif en 1909 se destina al año siguiente a Melilla al 7º Regimiento Mixto de Ingenieros de Valencia, uniéndose en 1912 la Compañía de Zapadores Minadores allí destinada. La participación del Regimiento en la Guerra de Marruecos está repleta de hechos de armas y numerosos actos de esfuerzo, abnegación y bravura. Destacan los trabajos de fortificación llevados a cabo en decenas de posiciones. Ya en 1934 se simplifica su estructura orgánica sobre la base del Batallón de Ingenieros de Melilla, quedando el Batallón de Zapadores de Marruecos y las Unidades de Zapadores de Tetuán y Melilla. Participarán activamente durante la Guerra Civil Española. El 31 de enero de 1985 en cumplimiento de la Orden Extraordinaria de la COMGE de Melilla, tuvo lugar el acto solemne con motivo de la sustitución de las antiguas enseñas nacionales por la nueva bandera constitucional. Ya en mayo de 2004 se aprueba el actual Escudo de Armas del Regimiento.

Actualmente el Regimiento tiene multitud de capacidades técnicas propias del Arma de Ingenieros, como son el minado y desminado de zona, apertura de brechas, limpieza de rutas, salvar obstáculos y accidentes del terreno, construcción vertical, ejercicios contraincendios, reconocimientos submarinos, equipo cinológico y EOD<sup>1</sup>. Todos estos cometidos requieren una formación compleja, unos conocimientos técnicos concretos y unos medios adecuados para la correcta consecución de los objetivos que persiguen. Sin embargo, la situación de precariedad presupuestaria que a día de hoy se mantiene en la Administración General, supone una amenaza a la formación del personal de nueva incorporación, así como el mantenimiento y modernización de técnicas y procedimientos para el personal ya instruido. Asimismo, esta carestía de presupuesto se traslada no solo a la formación de personal, sino a la adquisición de nuevas y modernas herramientas de trabajo que añaden en la mayoría de las ocasiones, mejores prestaciones, garantías y rango de seguridad junto con una diversidad de ejercicios de instrucción posibles.

Está ampliamente demostrado que la escasez y repetición de ejercicios pueden repercutir en la moral y ánimo de las personas, propiciando el desarrollo del estrés y otras enfermedades de diversa intensidad, frecuencia y duración (Comisión Europea, 2000). La exposición laboral a dichos factores psicosociales es una de las causas más relacionadas con el absentismo laboral por motivos de salud (Rugulies et al., 2007). Estas exigencias

---

<sup>1</sup> EOD (Explosive Ordnance Disposal). Equipo de desactivación de municiones y artefactos explosivos improvisados o de circunstancias. Empleo EOD/EOR, PD4-408 Publicación de Uso Oficial (fecha entrada en vigor 01/08/2011).

psicológicas tienen una vertiente cualitativa respecto al tipo de tarea y las habilidades individuales y otra vertiente cuantitativa, o de volumen de trabajo y tiempo disponible para realizarlo (Karasek, 1990).

Siendo el factor humano uno de los recursos principales del Ejército y quienes a la postre llevan a cabo las misiones ordenadas, responsables además en última instancia del éxito de las mismas, no es de extrañar por tanto la importancia y necesidad de mantener una elevada motivación y estímulo a la tropa y cuadros de mando. En gran medida, esta moral puede ser incentivada y reforzada a través de un adecuado liderazgo, consiguiendo un efecto alentador que conserve la ilusión y eficiencia en el trabajo e incluso pueda aprovechar una situación en principio desfavorable, como una nueva oportunidad o reto con el que incentivar y promover la creatividad, flexibilidad o iniciativa de los profesionales.

Como se ha visto en diferentes poblaciones laborales, el liderazgo, mejora la iniciativa personal (Guzzo et al., 1993) siendo esencial para el grupo a la hora de enfrentarse con entornos agresivos o estresantes e incide en mantener niveles altos de ilusión por el trabajo, tal y como se ha visto mejora la resiliencia y la confianza de los trabajadores (Bernabé y Botia, 2015). Así, el liderazgo que mayor evidencia acumula y ha sido adoptado como modelo de liderazgo por el Ejército Español (Gonzalo, 2009), es el Liderazgo Transformacional, que como se profundizará más adelante, enfatiza en la importancia del desarrollo de todo el potencial de los subordinados, el sentimiento de pertenencia al grupo buscando el beneficio de este y no el suyo propio y estimular su creatividad para que consideren distintas perspectivas.

Con estos precedentes, analizar, en función de su utilidad y relación con el papel de la Defensa, las características y particularidades del trabajo diario del personal en Unidades del Ejército en las que, por una razón u otra, se carece de los medios, factor humano o materiales para el funcionamiento óptimo de sus cometidos. Tomando en cuenta lo anterior, se proponen medidas y procedimientos de actuación para afrontar la incipiente amenaza que puede suponer el prolongado empleo del personal en este escenario, así como aprovechar la oportunidad en nuestro beneficio. No obstante, dado el gran alcance de este campo de investigación y diferentes ámbitos de aplicación se pretende únicamente realizar un estudio centrado en la Unidad en la que se han llevado a cabo el estudio, el Regimiento de Ingenieros Nº 8 y resaltar de entre los aspectos generales aquellos que se relacionan con el empleo del Liderazgo Transformacional.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Liderazgo en las organizaciones militares y efectos sobre la motivación

Una de las temáticas que mayor interés ha despertado entre gobernantes y dirigentes a lo largo de la historia ha sido la del liderazgo. Su origen y capacidad innata, sus funciones y relaciones con otros ámbitos sociales, la clasificación y aprendizaje etc., han sido cuestiones ampliamente debatidas desde la psicología social y el estudio científico. Sin embargo, no es hasta la década de los años treinta con los estudios de Kurt Lewin (1939) considerado como uno de los fundadores de la Psicología Social, acerca del estilo de liderazgo y la atmósfera de grupo, cuando se comienza a abordar el estudio científico del liderazgo de una forma sistemática. A día de hoy, el conocimiento del liderazgo es muy extenso, pudiéndose encontrar numerosa información desde multitud de enfoques y estudios. Pese a ello, no implica que se tenga un conocimiento absoluto de la materia, ni que queden cuestiones por resolver y plantear, son aún numerosos los interrogantes para la ciencia y/o sesgos que corregir dada la complejidad del fenómeno del liderazgo.

En este contexto, la enorme diversidad cultural de las diferentes comunidades humanas, hace imposible el poder extrapolar y generalizar todos los resultados de las investigaciones desarrolladas en las últimas décadas. Se debe ser cauteloso con las conclusiones obtenidas, ya que dichos factores culturales pueden influir en gran medida en los resultados acerca del liderazgo y la conducta del líder, siendo confundido con las teorías implícitas y preconcepciones locales. Es por ello que algunos autores plantearon la posibilidad de renunciar al estudio del liderazgo, pero esta disciplina ha experimentado un nuevo auge e interés renovado en las últimas tres décadas como afirma Sánchez (2002).

#### ***Breve historia del liderazgo militar***

En cuanto a la formación para el liderazgo, este ha sido objeto a su vez de infinidad de fórmulas e investigaciones más o menos brillantes en las últimas décadas. Entre los aspectos más complejos y discutibles, es el que se refiere a las cualidades que debe poseer específicamente un líder militar. Se trata de un problema difícil, ya que la Historia ha dado

infinidad de líderes con características muy diferentes, diversas personalidades y cualidades, de los cuales, no coinciden en absoluto con el estereotipo que habitualmente se maneja. Y es que el liderazgo militar, como en la gran mayoría de actividades humanas, resulta complicado establecer parámetros universales y la posibilidad de discutir que destrezas y enumerar una lista de cualidades ideales que debe poseer un líder, se antoja estéril pudiendo encontrar ejemplos y contra ejemplos en cada aspecto (Sánchez, 2014). Los primeros antecedentes históricos se remontan al filósofo heleno Aristóteles, quien plasmó en su famoso aserto “*desde la hora de nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar*” como ejemplo de la capacidad innata y designio de esta cualidad. Otros autores relevantes como el Maestro Sun-Tzu en Asia, también trataban de la estrategia y liderazgo militar a base de ejemplos y metáforas en su famosa obra “*El arte de la guerra*”. El Medioevo y su legado plasmado en el cambio de mentalidad también se vieron reflejados en los estudios del liderazgo de la época, como se aprecia en las obras de Maquiavelo, más concretamente en su obra “*El príncipe*” (1532) en las cualidades esenciales que debía tener un buen Señor o Líder.

Resulta ineficaz pretender ejercer un liderazgo anclado en el tiempo, basado únicamente en condicionantes pasados para afrontar los complejos retos actuales, que aunque puedan compartir ciertas características, diferirán como no puede ser de otra manera en otras muchas (contexto, estructura social, moral, creencias o derechos, libertades o responsabilidades, etc.). En la era de la información en la que nos encontramos, el torrente de datos e información es tal, que pretender centralizar en un solo individuo para la toma de decisiones es impensable. Cada vez, está más extendida la estrategia de descentralización desde los niveles más bajos de la jerarquía. Dicho concepto es conocido en el ámbito militar como la figura del *Cabo estratégico* que resume la idea de cómo las decisiones tomadas desde un nivel de mando inferior, pueden afectar de manera positiva o negativa sobre los aspectos estratégicos de la misión (García-Guiu, 2012). En el pasado, el liderazgo estaba contemplado como una cualidad prácticamente innata y reservada a unos pocos “elegidos” bien por su posición, heráldica y gracia de divina, o por los menos acontecimientos que les hicieran merecedores de tal consideración, tal y como se desprende de la Teoría del Gran Hombre y el trabajo de Stogdill (1948). Eran un tipo de héroes carismáticos que suplían las carencias del resto y eran capaces de inspirar ante las adversidades. Hoy en día ese concepto de liderazgo está más que obsoleto, la concentración de poder en una sola persona es cada vez más infrecuente, especialmente entre las sociedades desarrolladas y democráticas, esta nueva concepción se basa en el desarrollo grupal como auténtica estrategia de éxito, facilitando su desarrollo, diversidad y

resolviendo los conflictos de manera constructiva, siendo la labor principal del líder la gestión del personal para capacitar al grupo e impulsarla a superarse ante sus propias limitaciones.

Ya en el siglo XIX se publican los primeros estudios más detallados y cuidadosos acerca del liderazgo, vienen representados por los trabajos acerca del liderazgo heroico y de Galton sobre el legado de las cualidades de liderazgo (Galton, 1869). Sin embargo, ya en la década de los treinta, aparecen los primeros estudios de Lewin, donde se centra en dar un nuevo enfoque y metodología empírica y sistemática antes de aportar conclusiones definitivas del liderazgo. Es en estas últimas décadas cuando se han desarrollado nuevas concepciones y definiciones del liderazgo siendo enfocadas no solo en la figura única del Líder sino en las relaciones de influencia con los subordinados, el contexto y situación, las orientaciones emocionales y orientaciones individuales o grupales. Destaca entre otros el Liderazgo Transformacional (Bass, 1997) donde la influencia del líder para potenciar las capacidades y sentimientos de los seguidores es la clave para ejercer el liderazgo más resolutivo. Así, este tipo de liderazgo parece desprenderse de la visión del JEME para el año 2025 (Gonzalo, 2009), donde se recoge aspectos importantes en el constructo del Liderazgo Transformacional, como son con el estímulo a sus iguales y seguidores para dar nuevos enfoques en sus trabajos, hacer consciente de la misión o visión de equipo y de la organización, facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivar para que, más allá de los propios intereses, se tenga en cuenta los que benefician al grupo.

*“Nuestros líderes deben ser ejemplo permanente, referencia constante en el ejercicio de las virtudes militares. Ejercerán un liderazgo basado en la iniciativa, la creatividad y el análisis de situaciones complejas. Esto exige la constante actualización de sus conocimientos y habilidades; así mismo, una formación técnica integral le permitirá alcanzar la necesaria visión de conjunto óptima para identificarse con los valores y objetivos en todos los escalones de mando”*

*“Deberá reforzarse el liderazgo del suboficial, como responsable de la ejecución de la instrucción individual del soldado y colectiva en el marco del adiestramiento. Será previsor, activo y resolutivo. Tratará de sacar lo mejor de cada uno de sus soldados, mediante una mentalidad positiva y participativa que logre el compromiso personal de cada uno de ellos. Hará gala de su ingenio y capacidad para levantar y mantener la moral y adecuar el uso de la fuerza. Estimulará la confianza y la voluntad de vencer en cualquier situación, por difícil que ésta sea.” (JEME 2010)*

El denominado Liderazgo Transformacional es el liderazgo que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas en la toma de decisiones (Bernal, 2000), cuya principal ventaja e importancia, reside en que se fundamenta en la motivación interna de los seguidores, haciendo que estos se transformen y cumplan sus cometidos de forma extraordinaria. El LT lo forman cuatro componentes denominados: la influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. El primero de ellos, hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión de que los seguidores se adhieran a ella. Destacan por tener una visión clara, ganarse el respeto, la confianza, dar seguridad y provocar la identificación y compromiso de los colaboradores. El segundo de ellos, tiene en cuenta la capacidad del líder de comunicar su visión, dando ánimos y entusiasmo, generando así altas expectativas con una visión de futuro que proporciona a los seguidores un significado a su trabajo. Respecto a la consideración individualizada, el líder transformacional se preocupa por el desarrollo personal y profesional de cada subordinado, lo que maximiza su potencial y los efectos emocionales y cognitivos fortaleciendo la autoestima y el sentimiento de autosuficiencia. Por último, la estimulación intelectual proporciona la creatividad e innovación de los colaboradores, lo que facilita la solución de problemas con el planteamiento de diversas estrategias. El líder plantea una concepción futura atractiva, que inspira al seguidor y le da pie a desarrollar su creatividad e iniciativa sin miedo de represalia o rechazo, favoreciendo como es lógico el desarrollo personal. Existe por otra parte, numerosos trabajos que se apoyan y reflejan la estrecha relación que existe entre el rendimiento y el Liderazgo Transformacional (Avolio y Bass 1994), también por parte del Ejército estadounidense (Bass, 1998) o canadiense (Ivey y Kline, 2010) que asocian la eficacia en las misiones de las Unidades directamente con el empleo del Liderazgo Transformacional.

Junto al Liderazgo Transformacional, dentro de los modelos actuales podemos clasificar también el liderazgo auténtico. Este se define como “un patrón de conducta del líder que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas, como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia entre el líder y los seguidores” (Walumbwa et al., 2008). Las características más destacables de este tipo de liderazgo son en primer lugar, la consciencia de sí mismo por parte del líder, la transparencia en las relaciones, el proceso equilibrado de información, y por último la moral internalizada. Se puede observar que el liderazgo auténtico y transformacional son complejos (Walumbwa et al., 2008), ya que en multitud de aspectos comparten las mismas

ideas, pero hay algunos puntos clave que diferencian estas teorías. Mientras que en el liderazgo auténtico destaca la manifestación de transparencia al enfrentarse a nuevos retos y ante sus seguidores, debe ser poseedor de una conciencia profunda de sí mismo, así como mantener unos principios éticos y morales. Ser un líder auténtico no implica ser un líder transformacional, aunque comparten características como la conciencia de uno mismo, la moral internalizada, difieren en el modo de ejercer de la influencia, estando presente un mayor componente la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la transparencia entre líder-seguidor y la consideración individualizada en el Liderazgo Transformacional.

## **2.2 Liderazgo y su relación con los recursos personales y la motivación**

Para entender el papel que puede tener el Liderazgo Transformacional en los procesos de motivación en el trabajo en contexto con altas demandas como el que se actúa, podemos partir del Modelo de Demandas y Recursos Laborales (MRDL; Demerouti et al., 2001). Este modelo clasifica las variables del entorno laboral en demandas y recursos laborales, las cuales tienen efectos sobre la motivación y el estrés en el trabajo. El MRDL contribuye a explicar por qué algunos empleados se “queman” o se aburren en su trabajo, mientras que otros están tan entusiasmados, que el tiempo se les pasa volando. Este fenómeno tan popular conocido recientemente como “*burnout*” ha sido estudiado durante la última década en numerosos estudios enmarcados en el modelo de Demandas y Recursos Laborales (Xanthopoulou et al., 2007) permitiendo comprender y pronosticar el bienestar y rendimiento laboral de los empleados.

Para este modelo, las demandas laborales se refieren a los aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales del entorno laboral que conllevan costes fisiológicos o psicológicos asociados (Demerouti et al., 2001) como pueden ser por ejemplo, el asignar siempre las mismas tareas al personal dentro de la sección, ya sea por su dominio en la materia u otras razones o abusar de la carrera continua como única actividad de formación física, entre otros. Estas demandas laborales, en ausencia de recursos laborales, activan un proceso de agotamiento que conduce a problemas de salud. Por otra parte, los recursos laborales hacen referencia a los aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales que pueden en primer lugar reducir las exigencias, costes psicológicos y fisiológicos relacionados, en segundo, ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo y por

último, desarrollar el crecimiento personal (Xanthopoulou et al., 2007). Así, se incluye en esta categoría el Liderazgo Transformacional como recurso laboral que contribuye a mejorar los niveles de motivación. Se deduce por tanto del MRDL, que el trabajo exige esfuerzo y consume recursos energéticos, mientras que los recursos van a satisfacer las necesidades básicas, véase la autoeficacia, autonomía o relación (Demerouti et al., 2001).

La tercera propuesta presentada por el MRDL es que los recursos y demandas laborales interactúan entre sí, lo que permite predecir el bienestar laboral. La primera interacción es la que implica que los recursos amortiguan el impacto de las demandas, es decir, el apoyo social, la autonomía y las oportunidades de desempeño laboral reducen los niveles de estrés, exigencias emocionales, agotamiento etc. La segunda interacción se debe a la amplificación de las demandas sobre los recursos laborales en el *engagement* (Demerouti et al., 2001).

Para definir concretamente el término de engagement se debe tener en cuenta que en castellano no existe una traducción exacta de este concepto, aun así, se podría considerar al engagement como la implicación laboral, vinculación con el trabajo, ilusión o compromiso. Según Maslach y Leiter (1997) el engagement se caracteriza por manifestar altos niveles de energía, participación y eficacia, los polos opuestos a las dimensiones del burnout. Sin embargo, la definición más aceptada acerca de este constructo y la que mayor difusión ha tenido dice que el engagement consiste en un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por su vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, 2003). Por vigor se entiende el afecto y elevada activación que se realiza para la realización de un determinado trabajo o fin. La dedicación hace referencia al placer por realizar dicho trabajo y la absorción, se debe entender en consonancia con el vigor, como la capacidad de abstracción y concentración al realizar la tarea.

En otras palabras, los recursos laborales cobran mayor importancia y adquieren un impacto mayor sobre la ilusión del trabajador cuando las demandas son elevadas. Estas suposiciones han sido corroboradas en diversos ensayos (Xanthopoulou et al., 2007) demostrando que hasta en un 40% de estas interacciones la variedad de conocimientos aumentaba el engagement cuando la sobrecarga de trabajo era elevada. Otros estudios a gran escala en más de 12.000 empleados concluían que el disfrute de la tarea y el compromiso organizacional eran superiores cuando los trabajadores disponían de una mayor variedad de recursos y se enfrentaban a nuevos retos y tareas enfocados desde un punto de vista motivante. Así, este modelo indica que las demandas y recursos laborales interactúan entre sí, pudiendo tener un efecto multiplicador en el bienestar del trabajador.

Por tanto, desde este modelo, más que reducir las demandas laborales, que son difícilmente modificables, se trataría de mejorar los recursos laborales disponibles a través de diferentes intervenciones (Salanova y Schaufeli, 2009). En el caso que ocupa, mejorar el LT de la escala.

### ***Los Recursos Personales: Iniciativa Personal, Autoeficacia y Resiliencia.***

Una amplificación importante del MDRL ha sido la inclusión de los denominados Recursos Personales, entendidos como autoevaluaciones positivas vinculadas a la capacidad de controlar y modificar el entorno, como pueden ser la autoeficacia, la iniciativa personal y la resiliencia (Hobfoll et al., 2003). Otros estudios (Xanthopoulou et al., 2007) pusieron a prueba la importancia de los tres recursos personales (autoeficacia, optimismo y la autoestima debida a la organización) con respecto a la predicción del engagement y el burnout. Los resultados revelaron que los recursos personales no logran eliminar el efecto de las demandas laborales por si solas. Con posterioridad, ha mostrado que los recursos personales se relacionan de forma recíproca con los laborales y el engagement a lo largo del tiempo. Por tanto, parece observarse que tanto los recursos laborales como los recursos personales interactúan para reducir la percepción de demandas e incrementar el engagement.

Dentro de los Recursos Personales que se analizan se van a tener tres en cuenta: la **Autoeficacia, la Iniciativa Personal y la Resiliencia**. El primero de ellos, la autoeficacia, se refiere al constructo principal para realizar una conducta, ya que la relación entre el conocimiento y la acción están significativamente mediados por el pensamiento de autoeficacia. Las creencias de autoeficacia, es decir, los pensamientos que tiene una persona sobre su capacidad y autorregulación para poner en marcha dichas conductas serán decisivos. Potenciar la conjunción del engagement y la autoeficacia dentro del LT es coherente, ya que las personas estarán más motivadas si perciben que sus acciones pueden ser útiles y eficaces para el grupo, influyendo en niveles cognitivos, afectivos y motivacionales (Bandura, 1999). Así la autoeficacia se relaciona con aspiraciones y pensamientos positivos que reducen la ansiedad, el estrés y la percepción de la amenaza.

En cuanto a la iniciativa personal, se trata de un concepto transversal relativamente

reciente, y que parece responder a una concepción activa del aprendizaje y que se relaciona tanto con un desempeño individual y organizacional como de bienestar (Lisbona y Frese, 2012). La iniciativa personal se engloba dentro de la teoría de la acción, que mantiene que las personas son activas por naturaleza y que sus acciones están reguladas por cogniciones, de forma más o menos consciente (Lisbona y Frese, 2012). Así, desde una perspectiva laboral, la definen como “un síndrome conductual, entendiendo síndrome como un conjunto de conductas (en este caso desplegadas en el ámbito laboral y organizacional) que, unidas, constituyen la iniciativa personal, manifestada en una aproximación al trabajo y caracterizada por ser autoiniciada, proactiva y persistente, consistente con la misión de la organización, dirigida a los objetivos y orientada a la acción”.

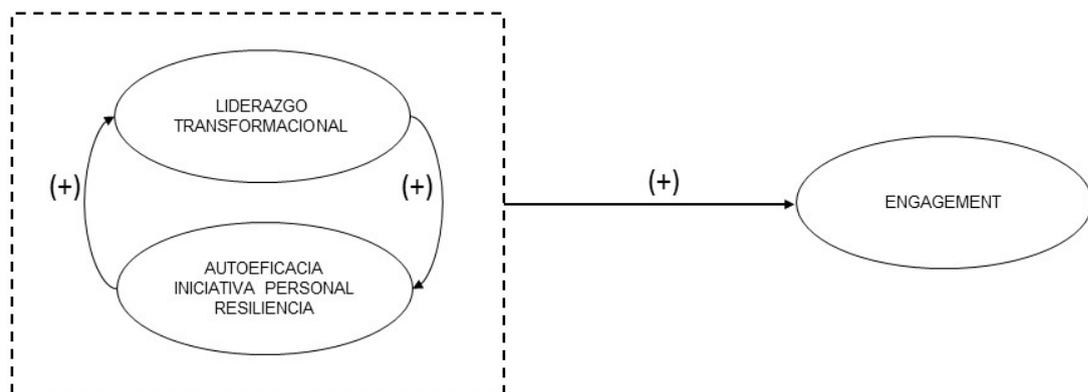
Por último, la resiliencia se define como la capacidad natural del individuo para afrontar, resistir y adaptarse a la experiencia traumática, haciéndole incluso crecer como individuo (Bonnano, 2004). Cuando un sujeto o grupo es capaz de sobreponerse a contratiempos o incluso, sobreponerse a ellos se dice que tiene una resiliencia adecuada, la habilidad de sobreponerse a un estímulo adverso. La resiliencia, por una parte, permite afrontar las dificultades de una forma socialmente aceptable y además permite surgir de la adversidad, adaptarse y proyectarse en el futuro. Se trata, pues, de un proceso dinámico e interactivo (individuo-medio) que puede variar con el paso del tiempo, con el desarrollo del individuo y con las circunstancias vividas (Bernabé y Botia, 2015). En el ámbito de las organizaciones, se ha visto como la resiliencia está mediando entre el apoyo psicológico y el desempeño (Luthans, Avey y Patera, 2008). Para el líder transformacional, tener un grupo con una alta resiliencia es clave a la hora de enfrentarse ante unos resultados desfavorables o un suceso negativo inesperado, ya que esa capacidad para sobreponerse y aprender de los posibles errores cometidos está íntimamente ligada con el engagement.

Como han demostrado los trabajos citados acerca del MDRL, el rendimiento laboral es sensiblemente superior cuando la tarea es exigente pero el trabajador dispone de una amplia variedad de recursos. Es por ello que la organización debe ofrecer retos y recursos laborales siendo los líderes los actores principales a la hora de influir y participar en estos recursos y demandas de los empleados/seguidores (Demerouti et al., 2001). No obstante, puede haber situaciones en las que el líder no pueda abarcar por lo que las investigaciones también señalan en la importancia de proporcionar información y motivar a los empleados para movilizar sus propios recursos que resultará beneficioso tanto para sí mismo como para la organización.

Resumiendo, la formación de los seguidores es una de las piedras angulares a nivel

organizacional, el incremento del conocimiento y habilidades, puede influir positivamente en los recursos personales (autoeficacia, resiliencia, optimismo) a través del Liderazgo Transformacional. Un cambio positivo en los recursos personales está directamente relacionado con un cambio positivo en el rendimiento y los resultados finales, por lo que como se ha explicado anteriormente, los recursos personales se pueden aumentar con el fin de mejorar el engagement y el rendimiento. Se puede ver un resumen de las relaciones propuestas en la figura 1. Con vistas a la acción del líder, se debe tener en cuenta que el engagement se fundamenta muy probablemente en el equilibrio entre fortalezas individuales de los seguidores y el grado en que pueden usarlas en la actividad laboral. Una de las formas más simples para optimizar el rendimiento y el engagement es la información. Se debe comunicar individualmente a los empleados/seguidores sobre sus fortalezas más importantes y adecuarlas en los campos en los que pueden aplicarse o buscar actividades alternativas donde pueda emplearlos.

*Figura 1: Modelo elaborado para el TFG*



Por tanto, con el fin de analizar y proponer acciones que potencien la motivación en términos de engagement y desde el liderazgo se plantean como objetivo general, analizar la relación entre el liderazgo percibido y la motivación experimentada, dentro de un contexto de escasez de medios en el RING 8. Y como objetivos específicos:

1. Analizar el Liderazgo Transformacional, los recursos personales y el engagement en función de la escala y el puesto que ocupan en el RING 8.
2. Analizar las dimensiones del liderazgo transformacional en diferentes puestos del RING 8 y la escala del personal.

## 3. MÉTODO

### 3.1. Participantes y diseño

Se llevó a cabo un estudio transversal cuasi-experimental, obteniendo una muestra total de 100 participantes del RING N°8, pudiendo desempeñar cualquier trabajo del Regimiento. En la muestra se obtuvo una edad media de 34,31 años, junto con un porcentaje de género masculino del 92% y femenino del 8%. El último dato socio-demográfico preguntado fue sobre el nivel de estudios cursados, obteniéndose un 31,9% de personas graduadas en ESO, 37,1% Bachiller, 13,4% con algún título de FP y un 15,4% con estudios universitarios.

En cuanto a los datos socio-laborales se obtuvo que la media de servicio activo en las FAS es de 14,9 años y una media de 9,5 años de servicio en el mismo RING N°8. Por otra parte, se preguntó por la movilidad del personal y la variedad de destinos ocupados durante su trayectoria profesional, de lo que se observó que un 39% del personal encuestado sí ha servido en otras Unidades, con una media de 3 Unidades distintas. Los últimos aspectos cuestionados fueron acerca de la escala y lugar de trabajo. En primer lugar, en la muestra analizada hubo un 70% de personal perteneciente a la escala de tropa, un 21% a la de suboficiales y un 9% de oficiales. En segundo lugar, el mayor porcentaje de encuestados según su desarrollo diario de trabajo procedieron de la Cía de Zapadores con un 54%, seguidos de personal de oficinas con un 31% y de la Cía de Apoyo con el 14% restante.

### 3.2. Variables e instrumentos

**Autoeficacia General.** Su medición se llevó a cabo mediante el cuestionario de Bäßle y Schwarzer (1996), con un total de 10 ítems. La escala de respuesta es tipo Likert de 4 puntos (1= Muy en desacuerdo; 4= Muy de acuerdo). Esta escala evalúa la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros futuros. Un ejemplo de ítem para esta escala es: "Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga".

**Iniciativa Personal.** Su medición se realizó mediante el cuestionario de Lisbona y Frese (2012) con un total de 6 ítems. La escala de respuesta es tipo Likert de 4 puntos (1=

Muy en desacuerdo; 4= Muy de acuerdo). Se evalúa la percepción de conductas auto-iniciadas. Un ejemplo de ítem para esta escala es: “Cuando algo sale mal, busco inmediatamente una solución”.

**Liderazgo Transformacional.** Su medición se realizó mediante el test elaborado por Berger et al. (2012), con un total de 8 ítems. La escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo). Evalúa una aproximación al Liderazgo Transformacional percibido por los seguidores. Esta medición recoge las dimensiones del Liderazgo Transformacional: estimulación intelectual “Hace que nos basemos en el razonamiento para resolver problemas”, motivación inspiracional “Presenta las cosas con un enfoque que me estimula”, carisma “Me siento orgullo de trabajar con él”, consideración individualizada “Da consejos a quien lo necesita”.

**Resiliencia.** Se utilizó en el tercer test mediante el uso de la *Escala de Resiliencia de Connor-Davidson* (2003), validada para población española (Serrano-Parra et al., 2012). Consta de 10 ítems que miden la personalidad resistente. La escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos (1= Nunca; 5= Siempre). Un ejemplo de ítem para esta escala es: “No me desanimo fácilmente por los fracasos”.

**Engagement.** Se utilizó la versión española del *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli y Bakker, 2003). Consta de 17 ítems repartidos en 3 dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción. Un ejemplo de ítem para cada una de las 3 dimensiones es: (1) vigor: “En mi trabajo me siento lleno de energía”; (2) dedicación: “Mi trabajo tiene sentido y propósito”; y (3) absorción: “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”. Los ítems se puntúan de acuerdo a una escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos (0 = Ninguna vez; 6 =Todos los días).

### 3.3. Procedimiento

Se llevó a cabo un muestreo de conveniencia. A la mayoría de los encuestados se les reunió en el Salón de Actos aprovechando unas jornadas de conferencias para toda la Unidad y se les informó que se les iba a realizar un cuestionario voluntario. Además, se hacía explícito que las encuestas eran anónimas, no siendo necesaria ninguna información de identificación del residente, y que los datos se tratarían estadísticamente de forma agregada, por lo que no se vería afectada la confidencialidad, utilizándose con fines exclusivamente académicos, y sin ningún tipo de perjuicio, como queda recogido en el

modelo de consentimiento informado anexo 1. El resto de las encuestas se realizaron mayoritariamente al personal que se encuentra en oficinas y que no pudo asistir a las conferencias, informándoles de igual manera que al resto. Tras recoger la totalidad de las encuestas, se numeraron para posibles revisiones y como garantía en caso de verificar la autenticidad de las respuestas y el presente trabajo.

### **3.4. Análisis estadísticos**

Las respuestas y datos obtenidos con los cuestionarios anexos 2 y 3, se han clasificado mediante el programa Excel. Para el análisis y comprensión de los resultados se han calculado parámetros descriptivos como las medias, desviaciones típicas, frecuencias, correlaciones producto-momento de Pearson. Se valora como estadísticamente significativa las correlaciones con un p-valor. Se utiliza a su vez el programa Excel para el análisis de dichos datos y resultados.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Relación entre liderazgo, recursos personales y engagement

A continuación, se muestran los resultados expresados en forma de tablas y gráficos que muestran la correlación de los parámetros y variables obtenidos de la muestra de estudio. Antes de continuar, cabe destacar la división más detallada del engagement o ilusión en sus tres variables; vigor, dedicación y absorción.

En la tabla 1, se analiza la relación entre cada una de las variables, pudiendo tomar valores de -1 a 1, indicando el valor más bajo (-1) que en ambas variables no se percibe ninguna similitud conceptual o una influencia, mientras que, por el contrario, el valor más alto (1) indica que ambas variables son percibidas como idénticas y de total influencia.

*Tabla 1. Media, Desviación Típica y Correlaciones*

Variables	X	DT	Rango	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo	3,59	1,05	1-5	-	0,60**	0,33**	0,65**	0,43**	0,33**	0,35**
2. Autoeficacia	3,08	0,40	1-4		-	0,20*	0,53**	0,58**	0,39**	0,45**
3. Iniciativa	3,07	0,41	1-4			-	0,35**	0,29**	0,27**	0,28**
4. Resiliencia	3,98	0,56	1-5				-	0,51**	0,34**	0,38**
5. Vigor	4,64	1,21	0-6					-	0,77**	0,79**
6. Dedicación	4,37	1,42	0-6						-	0,80**
7. Absorción	4,13	1,20	0-6							-

\*\* p< .01; \* p< .05

Según se aprecia en la tabla 1, las puntuaciones de liderazgo tienen una relación estadísticamente significativa con las puntuaciones de autoeficacia ( $r=0,60$ ;  $p<.01$ ) y resiliencia ( $r=0,65$ ;  $p<.01$ ). Se observa que mantiene relación con las puntuaciones engagement, en las variables 5-7, lo que indica una relación positiva sobre la influencia de dichos conceptos en el liderazgo, por lo que un aumento o descenso del liderazgo se traduciría en una respuesta idéntica en ambos constructos.

Las puntuaciones de autoeficacia tienen una relación estadísticamente significativa

con las puntuaciones de liderazgo ( $r= 0,60$ ;  $p<.01$ ), resiliencia ( $r=0,53$ ;  $p<.01$ ) y vigor ( $r=0,58$ ;  $p<.01$ ). Por otra parte, las puntuaciones de iniciativa tienen una relación estadísticamente positiva con las puntuaciones de liderazgo ( $r= 0,33$ ;  $p<.01$ ) y resiliencia ( $r=0,35$ ;  $p<.01$ ). Junto con lo anterior, las puntuaciones de resiliencia tienen una relación estadísticamente significativa con las puntuaciones de liderazgo ( $r= 0,65$ ;  $p<.01$ ), autoeficacia ( $r=0,53$ ;  $p<.01$ ) y vigor ( $r=0,51$ ;  $p<.01$ ). Todo ello demuestra de nuevo la relación directa que posee el liderazgo con dichos parámetros.

## 4.2. Resultados del liderazgo, recursos personales, y engagement del RING 8

En la tabla 2 se observa las puntuaciones promedio en las variables de liderazgo, autoeficacia, resiliencia, iniciativa personal y engagement en función del lugar de trabajo y la escala.

*Tabla 2. Promedio en variables de análisis en función del lugar de trabajo y la escala.*

	LI	AE	RE	IP	VI	DE	AB
<b>Lugar de trabajo</b>	<b>X(DT)</b>						
<b>Cía Zapadores (n= 50)</b>	3,53 (1,10)	3,11 (0,43)	4,05 (0,62)	3,11 (0,42)	4,60 (1,30)	4,25 (1,66)	4,13 (1,29)
<b>Cía Apoyo (n= 13)</b>	3,53 (0,91)	3,20 (0,53)	3,86 (0,41)	3,13 (0,41)	4,54 (1,21)	4,52 (1,28)	4,20 (1,14)
<b>Oficina (n= 29)</b>	4,08 (0,79)	3,28 (0,44)	3,95 (0,59)	2,92 (0,38)	4,81 (1,13)	4,75 (1,24)	4,19 (1,32)
<b>Escala</b>	<b>X(DT)</b>						
<b>Tropa (n= 67)</b>	3,52 (1,24)	3,02 (0,4)	4,10 (0,66)	3,13 (0,46)	4,62 (1,34)	4,34 (1,52)	4,14 (1,27)
<b>Suboficiales (n= 20)</b>	3,71 (0,58)	3,10 (0,3)	3,94 (0,44)	2,96 (0,41)	4,47 (1,13)	4,24 (1,41)	3,87 (1,25)
<b>Oficiales (n= 9)</b>	4,06 (0,82)	3,34 (0,3)	4,16 (0,42)	3,08 (0,31)	5,11 (0,72)	5,35 (0,94)	4,98 (0,55)
<b>LI: Liderazgo, AE: Autoeficacia, RE: Resiliencia, IP: Iniciativa Personal, VI: Vigor, DE: Dedicación, AB: Absorción</b>							

De acuerdo con los rangos de puntuación descritos en la tabla 2, se observa que en

el apartado de Liderazgo (valor máximo 5) las puntuaciones más bajas son las de las Cías de Zapadores y Apoyo con una media en ambos casos de 3,53 y una desviación típica máxima de 1,10 y 0,91. Otro aspecto relevante es en el bajo valor de Iniciativa (valor máximo 4) personal del grupo oficina que es de 2,92 sobre 4, al igual que el alto liderazgo que percibe que corresponde a un 4,08. Por último, los tres valores del engagement (vigor, la dedicación y la absorción), son los valores con menor puntuación (valor máximo 6) de los que destacan la dedicación y absorción de la Cía Zapadores con una media de 4,25 y 4,13 respectivamente con una considerable desviación típica de 1,65 y 1,29, así como la variable absorción por parte de la Cía de Apoyo y oficina con una media de 4,20 y 4,19 y una desviación típica de 1,14 y 1,32.

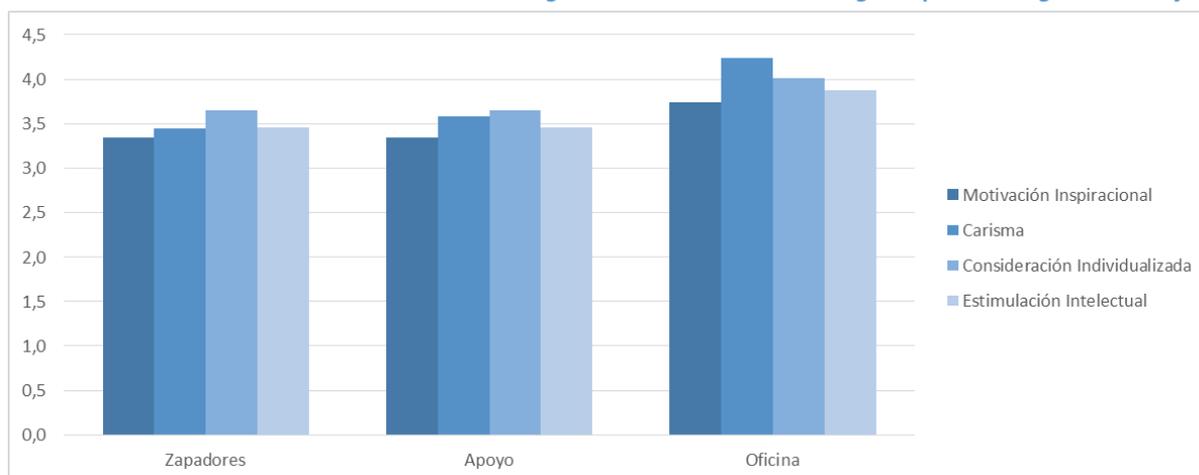
Siguiendo con la observación de los resultados de la tabla 2, que hacen hincapié en la escala jerárquica de los encuestados, resulta reveladora la percepción gradual del liderazgo, que va disminuyendo junto con el empleo de los encuestados. Otro resultado a destacar atendiendo a los valores de engagement, son en el apartado de vigor (valor máximo 6), la valoración más baja la protagonizan los suboficiales con una media de 4,47 y desviación típica de 1,13. En cuanto a la percepción de la dedicación y absorción (valor máximo 6) se observa que obtienen las puntuaciones más bajas de la tabla por parte de los suboficiales y tropa, especialmente relevante son la dedicación de los suboficiales con una media de 4,24 y considerable desviación típica de 1,41 y la absorción de los mismos, con una media de 3,87 y desviación típica de 1,25. Por último, a diferencia con respecto a la tabla 2, se aprecia una considerable variación al alza en todos los constructos del rango de oficiales, siendo los de liderazgo, autoeficacia y dedicación los más altos en comparación con el resto.

### **4.3. Liderazgo Transformacional en función del puesto y las escalas en la Unidad**

En cuanto a las variables de liderazgo, en función del lugar de trabajo, varía la puntuación que ofrecen los subordinados. Se centran en analizar las dimensiones del liderazgo (motivación inspiracional, carisma, consideración individualizada y estimulación intelectual) en función del lugar de trabajo y la escala. Al igual que en la tabla 2, se ha dividido la muestra según su lugar de trabajo y escala jerárquica dentro de la organización. El estudio de los factores que determinan el liderazgo ejercido es vital a la hora de

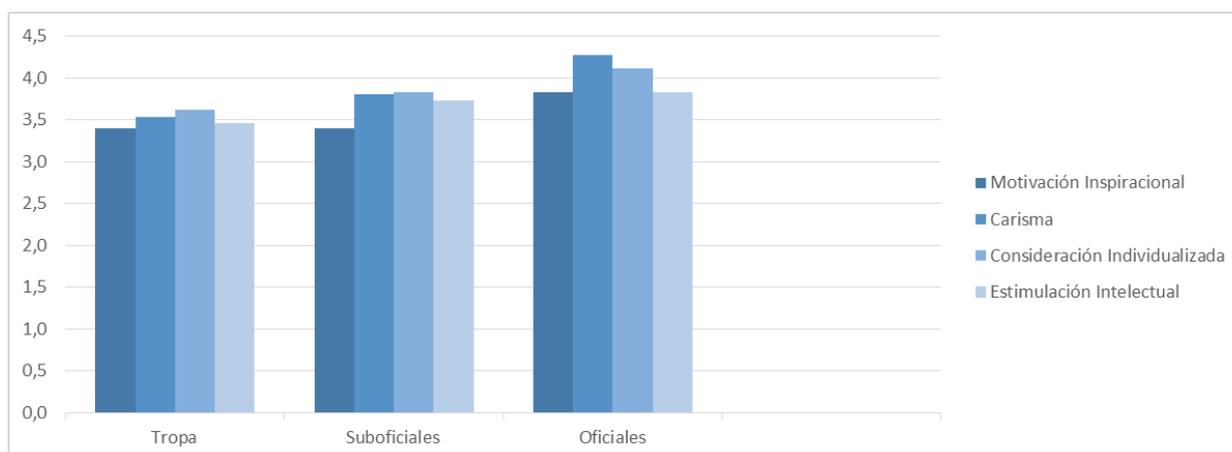
incrementar los Recursos Personales y con ello el engagement o motivación final. A continuación, se muestra en forma de gráfico, ver figura 2, las medias resultantes.

*Figura 2. Variables del liderazgo respecto al lugar de trabajo.*



Así, en cuanto a la dimensión motivación inspiracional, la media del personal de oficina es más elevada (3,83; 0,93) respecto al grupo de Apoyo (3,40; 0,77) y Zapadores (3,40; 1,07). Respecto al carisma se observa de nuevo que el grupo que mayores puntuaciones obtiene es el de oficina (4,28; 0,70) seguido del grupo de Apoyo (3,81; 0,98) y Zapadores (3,54; 1,18). Sobre la consideración individualizada la media del personal de oficina vuelve a ser la mayor de todas (4,28; 0,98) respecto al grupo de Apoyo (3,81; 0,97) y Zapadores (3,62; 1,24). Por último, la estimulación intelectual percibida por el grupo de oficina (3,83; 0,76), muestra unas puntuaciones más elevadas respecto a los otros grupos de Apoyo (3,72; 0,95) y Zapadores (3,46; 1,22). Se observa que las variables cuyas puntuaciones son más altas son las del grupo de oficina.

*Figura 3. Variables del liderazgo respecto al empleo.*



En la figura 3, se observa en cuanto a la dimensión motivación inspiracional, que la media del personal de oficiales es más elevada (3,74; 0,75) respecto al grupo de suboficiales (3,35; 0,84) y tropa (3,34; 1,13). Así, en cuanto al carisma se aprecia de nuevo que el grupo que mayores puntuaciones obtiene es el de oficiales (4,24; 0,87) seguido del grupo de suboficiales (3,58; 0,54) y tropa (3,44; 1,27). Sobre la consideración individualizada la media del personal de oficiales vuelve a ser la mayor de todas (4,02; 1,05) respecto al grupo de suboficiales (3,65; 0,78) y tropa (3,65; 1,30). Por último, la estimulación intelectual percibida por el grupo de oficiales (3,88; 0,83), muestra unas puntuaciones más elevadas respecto a los otros grupos de suboficiales (3,56; 0,62) y tropa (3,46; 1,26). Se observa que las variables cuyas puntuaciones son más altas son las del grupo de oficiales.

## 5. DISCUSIÓN

### 5.1. Liderazgo, Recursos Personales y engagement en puestos y escalas en RING 8

En relación al objetivo del trabajo, analizar la relación entre el liderazgo percibido y la motivación experimentada dentro de un contexto de escasez de medios, los resultados han mostrado una relación entre las prácticas de liderazgo de la muestra estudiada y la motivación experimentada por sus subordinados en términos de ilusión por el trabajo.

Si se tiene en consideración las teorías de Recursos y Demandas Laborales, se observa la relación directa que afecta al liderazgo las variables de autoeficacia, resiliencia o iniciativa personal. En definitiva, estos valores indican que ante un aumento de la variable liderazgo, el resto de variables o recursos también aumentarían, respaldando dicha teoría. A su vez, las variables de autoeficacia e iniciativa personal están directamente relacionadas con las variables propias del engagement o ilusión (vigor, dedicación, absorción) por lo que al igual que el caso anterior, si se aumentan las variables de autoeficacia e iniciativa personal el engagement debería crecer, tal y como describe la Teoría de Recursos y Demandas Laborales (Demerouti, et al 2001).

Tomando como referencia el modelo representado en la figura 1, se observa la relación directa que afecta al liderazgo las variables de autoeficacia, resiliencia o iniciativa personal. Estos valores indican que, ante la mejora del Liderazgo Transformacional, se podrá observar un efecto en los recursos personales del subordinado, aumentando estos. Los resultados parecen estar en línea de la Teoría de Recursos y Demandas (Demerouti, et al., 2001; Xanthopoulou, et al., 2007). A su vez, las variables de autoeficacia e iniciativa personal están directamente relacionadas con las variables propias del engagement o ilusión vigor, dedicación, absorción por lo que al igual que el caso anterior, si se aumentan las variables de autoeficacia (confianza en las propias capacidades) e iniciativa personal (proactividad) el engagement debería crecer. Es decir, el nivel de vigor, dedicación y absorción en el trabajo serían más elevados en los subordinados. Esto se observa en la tabla 1, resulta evidente la afirmación de que el engagement o ilusión del personal que plasma la motivación con que se afronta el trabajo o actividad a realizar, viene determinado por los Recursos Personales estudiados y estos a su vez por el Liderazgo Transformacional. Es por ello que, tras la discusión de los resultados obtenidos, todas las propuestas estarán encaminadas a mejorar el liderazgo en todos sus ámbitos de aplicación, desde la cadena

orgánica y estructura de la organización hasta las consideraciones de cada individuo por separado, ya que se trata un recurso laboral que promueve una mejora de los subordinados y niveles altos de bienestar en el trabajo.

Se aborda a continuación el primer objetivo específico, analizar las diferencias entre la percepción de Liderazgo Transformacional y los recursos personales (autoeficacia, iniciativa personal y resiliencia) y el engagement experimentado en función del lugar de trabajo y la escala.

En cuanto al lugar de trabajo, se observa que el Liderazgo de las Cías de Zapadores y Apoyo son más bajos que el de grupo de Oficina, por tanto y en relación con los RP, es coherente que los valores relacionados con engagement (vigor, dedicación y absorción) sean más bajos que los del último grupo. A su vez, no es menos importante, que las Cías de Zapadores y Apoyo sean las que mayor esfuerzo físico diario se les presuponen y por tanto las que acusen una mayor necesidad de recursos laborales que mitiguen dicho agotamiento. En consecuencia, la rotación de trabajos y cometidos dentro de la Unidad y la adquisición de nuevos conocimientos o perfeccionamiento en tareas concretas repercutirán en la mejora de sus RP, siendo los cuadros de mando responsables a cada nivel, los encargados a través del liderazgo de conseguir dicho proceso de adquisición de conocimientos y rotación de tareas conforme el individuo vaya adquiriendo los conocimientos necesarios.

Con respecto a las puntuaciones del liderazgo en el personal de oficinas se debe tener en cuenta que está formado en gran medida por los individuos más veteranos de la Unidad y a su vez, los cuadros de mando con mayor experiencia y años de servicio, los cuales desempeñan trabajos de mayor complejidad técnica y mental que físicos. Por tanto, un liderazgo más elevado en este grupo puede deberse al hecho de compartir el puesto de trabajo con estos mandos más experimentados. Sin embargo, por el tipo de tareas administrativas el valor de Iniciativa Personal es más bajo que el de las Cías de Zapadores y Apoyo, por lo que sería conveniente motivar a este personal con perfeccionamiento y habilidades de gestión (idiomas, nuevos cursos de programas administrativos o base de cálculo) así como poder complementar su trabajo diario con una faceta de formación de los miembros más modernos de la Unidad.

Atendiendo a los resultados de la tabla 2, uno de los resultados más relevantes es la pérdida de liderazgo según se desciende en la jerarquía de grupo. Esto puede deberse a múltiples razones, pero sin duda se evidencia que el traspaso de ese liderazgo no está siendo el más correcto. Siendo este un factor característico de los cuadros de mando, se debe priorizar la relación, la misión a cumplir y la estrategia para con el grupo entre los

oficiales y suboficiales, que repercutirán sobre el grupo mayoritario y objeto último, la tropa. Son también destacables las menores puntuaciones por parte de los suboficiales y tropa de los apartados de vigor, dedicación y absorción que conciernen al engagement. Una absorción menor es debida a trabajos repetitivos que no entrañan un reto o interés elevado para el individuo y que hacen que la tarea a realizar parezca prolongarse en el tiempo más de lo que realmente lo hace. Una posible solución es innovar los ejercicios o trabajos a realizar, añadiendo elementos nuevos que estimulen la respuesta y creatividad de los trabajadores, haciendo más atractiva su realización y reforzado el interés en su propia formación (utilización de globos en los ejercicios de tiro, variación de rutas a limpiar, introducción de elementos de sorpresa o estrés repentinos, asunción de distintos roles, incluso los del inmediatamente superior durante la ejecución de los supuestos tácticos, orden cerrado o formación física).

En lo que respecta a la fila de oficiales, puede observarse que todas las medias de las variables son sensiblemente más altas, siendo las respectivas al engagement las que mayor diferencia obtienen. Estos resultados indican que éste grupo es el que profesa una mayor ilusión y dedicación en las tareas, siendo además la desviación típica menor que en el resto de casos indica un amplio consenso de estos valores dentro del grupo de oficiales. Una posible explicación de estos resultados puede deberse a que el grupo de oficiales está altamente inspirado y liderado, teniendo una visión muy similar entre sus miembros. Sin embargo, debe priorizarse el intercambio de información y visión entre los grupos de suboficiales y oficiales, que son los que registran la mayor diferencia de puntuaciones y averiguar qué problemas está teniendo el grupo de suboficiales para no compartir ese engagement.

## **5.2. El Liderazgo Transformacional en el RING 8**

En cuanto al segundo objetivo específico, analizar las diferencias percibidas en las dimensiones del Liderazgo Transformacional en función del lugar de trabajo y la escala. Tal y como hemos observado en la figura 2 se aprecia que los líderes de los grupos de Cía Zapadores y Apoyo son percibidos de forma muy pareja, siendo tanto sus puntuaciones como el orden de importancia atribuida a las variables prácticamente simétricas. La similitud de sus cometidos hace que los líderes de estos grupos tengan un comportamiento parejo, que se plasma en la evaluación de los encuestados. Estos resultados contrastan con los percibidos por el grupo de oficina, el cual además de obtener una media superior en todas

las variables que componen el liderazgo, permutan su orden de importancia, destacándose el carisma como el valor más observado. En concordancia con la tabla 2, se considera al grupo de oficina como el grupo más entusiasta en su trabajo. Al tratarse de unas tareas distintas a las de Cía Zapadores y Cía de Apoyo y debido a las distintas relaciones entre líder y subordinado en otro entorno de trabajo, es posible que en éste espacio el modo de gestión del personal y el trato con el mismo sea distinto, teniendo más relevancia la estimulación intelectual, la consideración individual y el carisma proyectado mayor relevancia o exteriorización que en los otros grupos.

Respecto a las diferencias en las dimensiones del liderazgo en función de la escala figura 3, se observa que los resultados entre los grupos de suboficiales y tropa son más parecidos que respecto al grupo de oficiales, siendo este último el grupo que mayores puntuaciones percibe con de nuevo, la variable de carisma, como la dimensión con mayor puntuación recibida. Lo que indica este gráfico y en relación con los resultados obtenidos de la tabla 2, es que el grupo de oficiales es el que mayor liderazgo percibe entre sus superiores. Sin embargo, es posible que ese liderazgo percibido no esté siendo bien distribuido al resto de grupos. Mientras que la estimulación intelectual sí que se mantiene, el resto de dimensiones disminuye considerablemente respecto al grupo inmediatamente anterior de subordinados, siendo el carisma y la motivación inspiracional las dimensiones que reflejan la mayor diferencia. Una posible explicación puede deberse a que el grupo de suboficiales no esté siendo imbuido con el mismo entusiasmo y participación en las actividades o misiones del personal y a su vez esté afectando a la percepción que tienen de los oficiales en cuanto a los rasgos necesarios del líder.

## 6. CONCLUSIÓN

A continuación, se numeran las conclusiones principales, derivadas del análisis y discusión previa que al igual que en dichos apartados se han diferenciado los grupos según su lugar de trabajo y cometidos.

### ***Conclusiones en función del puesto en el RING 8***

1. El uso del Liderazgo Transformacional en Unidades con recursos limitados, como puede ser el RING 8, puede generar un clima de ilusión y entusiasmo en el personal, mejorando la confianza, iniciativa personal y resiliencia de los mismos.
2. Según los conocimientos y experiencia con el que cuenten los trabajadores sería conveniente difundir dichas habilidades con el personal que las carezca, aumentando de este modo la autoeficacia y engagement y por otro lado la confianza, estimulación intelectual e iniciativa personal.
3. La rotación en las tareas, según la situación, fomenta absorción y dedicación, mejorando el rendimiento en la tarea.
4. Fomentar la creatividad e interés de los trabajadores con la introducción de nuevos roles o responsabilidades, así como variaciones o elementos no habituales en las tareas rutinarias crea además de un reto añadido, una mayor percepción de liderazgo.
5. Las diferencias en las dimensiones del liderazgo muestran que, al fomentar la estimulación intelectual y consideración individual de los subordinados, estos exteriorizan mayores puntuaciones de engagement por su trabajo, al igual que aumenta su percepción del carisma respecto al líder.
6. La capacitación del personal con cursos de formación y perfeccionamiento es una herramienta útil a la hora de incentivar el esfuerzo y dedicación al mismo tiempo que refuerza el vigor y consideración individualizada a favor de la organización.

**Conclusiones en función de la escala**

1. Impulsar el intercambio de información y la fijación objetivos entre las distintas escalas es un punto fundamental a la hora de cumplir con éxito las tareas perseguidas siendo entre el grupo de oficiales y suboficiales el de mayor interés para el RING 8.
2. En el RING 8 el grupo de oficiales es el que obtiene mejores puntuaciones respecto al liderazgo percibido, pero no traslada o ejerce de igual modo al resto de grupos. Es por ello que se debe potenciar la relación con el grupo de suboficiales especialmente.
3. El grupo de suboficiales podría obtener mejores resultados con respecto a la ilusión o engagement, siendo partícipe del planeamiento de las actividades de instrucción, al mismo tiempo que se promueve su especialización técnica según su ámbito de acción.
4. Para compartir altos grados de entusiasmo por la tarea se deben fijar claros los objetivos que se pretenden alcanzar, así como respetar el trabajo de los subordinados, sin interferir ni entrometerse durante su realización, siendo al final de la tarea (según el caso) el momento adecuado para valorar y corregir cualquier defecto observado.
5. El liderazgo percibido por los grupos de suboficiales y tropa podría mejorarse con respecto a la motivación inspiracional, el carisma y la consideración individualizada. El uso de entrevistas individualizadas y actividades grupales podrían mejorar y atender dichos requerimientos.
6. La responsabilidad de ejercer un buen liderazgo y más la de un Liderazgo Transformacional recae en los grupos de escalas superiores, por lo que los grupos de oficiales y suboficiales deben trabajar de forma común y reforzándose entre ambas.

## 7. PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA EL RING8

Para mejorar el engagement de los subordinados desde el Liderazgo en Unidades con medios reducidos, por medio de la autoeficacia, iniciativa y resiliencia se propone a continuación una serie de medidas orientativas obtenidas tras la discusión y conclusión del presente TFG así como la experiencia alcanzada tras las prácticas de mando allí realizadas.

- **Acciones a nivel organización.** Potenciar la especialización de los subordinados a efectos de promocionar y emplear dichas capacidades obtenidas en beneficio del Ejército al igual que incentivar las características propias de cada Unidad permitiendo una mayor flexibilidad a la hora de desplegar en múltiples teatros de operaciones, lo que incrementa la autoeficacia. Para favorecer la adquisición de conocimientos es esencial que el número de personal en plantilla esté ajustado a las necesidades de cada Unidad.
- **Acciones posibles a nivel equipo.** Asesorar a la organización superior con las mejoras más interesantes según la situación particular de la Unidad. Por otra parte, captar a los subordinados que mayores capacidades e intereses demuestren para desarrollar nuevas capacidades que permitan enriquecer sus recursos personales.
- **Acciones a nivel individual.** Informar de los avances observados con respecto a las medidas implementadas por la Unidad y de los miembros más caracterizados que puedan desarrollar nuevas habilidades. A su vez, favorecer el dialogo con el equipo de trabajo e innovar en las actividades diarias con el fin de mejorar la instrucción del personal.

Seguidamente se exponen una serie de acciones a considerar en función del lugar de trabajo del RING 8.

- **Cía Zapadores.** Introducir variaciones creativas e innovadoras en la instrucción, que involucren a todo el personal a lo largo del año y que posibilite ejercer varias tareas por parte del personal al mismo tiempo que se aumenta la responsabilidad de los mismos según su experiencia y competencias.
- **Cía Apoyo.** Introducir variaciones creativas e innovadoras en la instrucción, siempre que el número de personal lo permita, fomentando la especialización con cursos de formación y/o especialización según el cometido que desempeñen.

- **Oficina.** Promover la estimulación intelectual con cursos específicos de gestión de información, bases de datos etc. Aprovechar la experiencia de éste grupo para dar asesoramiento al resto de la Unidad y variar de ésta forma la repetición de un mismo tipo de tarea.

Seguidamente se exponen una serie de acciones a considerar en función del empleo perteneciente dentro del RING 8.

- **Oficiales.** Se debe priorizar el intercambio de información entre los mismos y el grupo de suboficiales para concretar los cometidos y misiones concretas a alcanzar. La realización de cursos y capacitaciones para el desarrollo futuro de las diversas facetas de carrera militar debe potenciarse. También sería conveniente compatibilizar el asesoramiento por los individuos con mayor experiencia de la Unidad.
- **Suboficiales.** Se debe priorizar el intercambio de información entre los mismos y el grupo de oficiales para concretar los cometidos y misiones concretas a alcanzar. La realización de cursos y capacitaciones para el desarrollo futuro de las diversas facetas de carrera militar debe potenciarse. Deben ser partícipes en la innovación y asignación de tareas con los subordinados, siendo el nexo de unión con los oficiales. También sería conveniente compatibilizar el asesoramiento por los individuos con mayor experiencia de la Unidad.
- **Tropa.** Según su experiencia y al ser el grupo más numeroso y variado, interesaría combinar la adquisición de nuevas habilidades según su lugar de trabajo con el asesoramiento a los individuos más modernos. Sería interesante el intercambio de impresiones, retroalimentación o *feedback* periódico del modo en que perciben su instrucción realizada, conocimientos adquiridos y liderazgo experimentado.

Acciones para mejorar carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, motivación inspiracional del líder.

- **Formación.** Impulsar cursos de gestión del personal junto con los generales, propios a cada arma e idiomas. La mentorización y *coaching* de forma programada podría ser muy interesante para el intercambio de ideas y resolución de dudas entre otras.
- **Plan de liderazgo con líderes expertos.** Cada empleo debería contar con la figura de un mentor que asesore las inquietudes propias de cada escala y oriente, con su experiencia, las aspiraciones profesionales del personal. Dichos expertos

pueden serlo ya sea debido a sus años de servicio, así como los conocimientos particulares que pueda poseer por su formación.

- **Acompañamiento.** Los empleos superiores deben en la medida de lo posible, promover la observación de sus tareas y las responsabilidades intrínsecas del empleo con los subordinados más directos que ejercerán su empleo con posterioridad.

Un último ámbito a destacar para la mejora del carisma y consideración individualizada tras las entrevistas e impresiones obtenidas durante las prácticas, sería el estudio de la modificación del actual modelo del IPA/IPEC cuyas orientaciones y regulación se encuentran recogidas en el anexo 4. Tras el estudio de la bibliografía, análisis y prácticas realizadas se recomienda el uso de las calificaciones y ante todo, orientaciones, del modelo conocido como 360º (Reese y Timothy, .2002), el cuál propone un modelo de evaluación y análisis de capacidades de estilo anglosajón. Dicho modelo se basa en la recopilación de la información del sujeto mediante cuestionarios, sin embargo, estos son respondidos por el personal de todas las competencias que atañen al individuo, es decir, no solo se recogen las valoraciones de los jefes, sino que también cuentan las de los propios compañeros y subordinados, según cada caso. Los resultados obtenidos se ponderan según el peso específico de cada valoración, ya acorde con los criterios particulares, y se procede a mostrar dichos resultados al interesado, no sin antes evaluar y revisar las apreciaciones de todas las fuentes, en busca de posibles incongruencias y a redactar una serie de observaciones y orientaciones futuras. Este modelo bien utilizado, amplía enormemente la información del sujeto a evaluar y orientar, siendo de esta forma la evaluación menos subjetiva y permitiendo obtener una serie de respuestas y mejoras propuestas según las competencias de cada individuo.

## 8. REFERENCIAS

- Avolio, B. J. Bass, B. M. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bandura, A. (1999).** *Autoeficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Bass, B. M. (1998).** *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., Ronald, E. R. (1997).** *Transformation a leadership*. Psychologypress published october 5th 2005.
- Bäßler, J., &Schwarzer, R. (1996).** *Evaluating self-efficacy: Spanish adaptation of the General Self-efficacy Scale*. *Ansiedad y Estrés*, 2(1), 1-8.
- Berger, R.; Romeo, M.; Guardia, J.; Yepes, M. &Soria, M.A. (2012).** *Psychometric Properties of the Spanish Human System Audit short-scale of transformational leadership*. *Spanish Journal of Psychology*, 15, 367-376.
- Bernabé, M y Botia, JM (2015).** Resilience as a mediator in emotional social support's relationship with occupational psychology health in firefighters. *Journal of Health Psychology*, January, 20, 1-9.
- Bernal, J. L. (2000).** *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. págs. 441-458. Bilbao: Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- Bonanno, G.A. (2004)** *Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?* *American Psychologist*. 59(1). 20-28.
- Carlos García-Guiu, C. (2012).** *El liderazgo militar ante la complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Comisión Europea (2000).** *Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Connor-Davidson (2003).** *Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Sclae (CD-RISC)*. The official journal of ADAA.

- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001).** The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Galton, F. (1869).** *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: Macmillan.
- Garcia-Guiu, C. (2012).** *El desafío de formar líderes militares*. Editorial Itakus: Madrid.
- Garcia-Guiu, C. (2016).** *Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of groups identification and cohesion*. *Journal of work and Organizational Psychology*.
- Gonzalo, B. (2009).** *El Ejército del año 2025: la visión del JEME*. Tierra. Boletín Informativo del Ejército Español, nº174.
- Guzzo, R., Yost, P., Campbell, R. & Shea, G. (1993).** *Potency in groups: Articulating a construct* (87-106). *British Journal of Social Psychology*.
- Hackman, Z., Johnson, C. (2009).** *Leadership: A Communication Perspective*. West St. Books.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003).** *Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among innercity women*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632-643.
- Ivey, G., Kline, T. (2010)** *Transformational and active transactional leadership in the Canadian military*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 Iss: 3, pp.246 – 262.
- Karasek, R. & Theorell T. (1990).** *Healthywork: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lisbona, A. y Michael Frese, M. (2012).** *Iniciativa personal: cómo hacer que las cosas sucedan*. Colección "Psicología". Sección Manuales prácticos. Madrid: Pirámide.
- Luthans, F., Avey, J. B., y Patera, J. L. (2008).** Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209-221.
- Reese, Timothy (2002).** *Transforming the officer system: using a 360-degree feedback model*. US Army War College.

**Rugulies, R., Christensen, K. B., Borritz, M., Villadsen, E., Bultmann, U., & Kristensen, T. S. (2007).** *The contribution of the psychosocial work environment to sickness absence in human service workers: Results of a 3-year follow-up study.* *Work and stress*, 21(4), 293-311.

**Salanova, M. y Schaufeli (26 de febrero de 2009).** <http://repositori.uji.es>.

Recuperado el 12/12/2016 de

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>.

**Sánchez, J. C. (2002).** *Liderazgo, Psicología de los Grupos. Teorías, procesos y Aplicaciones* (pp.375-410). Madrid: McGrawHill.

**Sánchez, J. C. (2014).** *Mitos y realidades del liderazgo militar.* Ejército de tierra español, nº 884.

**Schaufeli, W. & Bakker, R. (2003).** *Utrecht Work Engagement Scale.*

**Serrano-Parra, M. D., Garrido-Abejar, M., Notario-Pacheco, B., Bartolomé-Gutierrez, R., Solera-Martínez, M., y Martínez-Vizcaino, V. (2012).** *Validity of the Connor Davidson Resilience scale (CD-RISC) in people from 60-to-75 years old.* *International Journal of Psychological Research*, 5(2), 49-57.

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

**Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008),** *AuthenticLeadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.* *Journal of Management*.

**Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007).** *The role of personal resources in the job demands-resources model.* *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

## 9. ACRÓNIMOS

**AB.** Absorción.

**AE.** Autoeficacia.

**BON.** Batallón.

**C.A.C.** Caballero Alférez Cadete.

**Cap.** Capitán.

**Cía:** Compañía.

**DE.** Dedicación.

**DT.** Desviación típica.

**EOD.** Explosive Ordnance Disposal.

**ESO.** Educación Secundaria Obligatoria.

**FAS.** Fuerzas Armadas.

**FP.** Formación Profesional.

**IP.** Iniciativa Personal.

**IPA.** Informe Personal de Alumno.

**IPEC.** Informe Personal de Calificaciones.

**JEME.** Jefe Estado Mayor del Ejército.

**LI.** Liderazgo.

**LT.** Liderazgo Transformacional.

**MRDL.** Modelo de Demandas y Recursos Laborales.

**RE.** Resiliencia.

**RP.** Recursos Personales.

**RING.** Regimiento de Ingenieros.

**TFG.** Trabajo de Fin de Grado.

**VI.** Vigor.



## 10. ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento informado

#### Instrucciones y presentación de la investigación

Estimado Sr., Sra.:

El propósito de este documento es entregarle al CAC Víctor Galindo Ruiz la información necesaria relativa al estudio. Gracias al análisis de los cuestionarios, se pretende estudiar el uso del liderazgo y como se relaciona con aspectos del trabajo.

Todos los resultados serán analizados de forma global en el Trabajo de Fin de Grado que será elaborado para la obtención del Grado en Ingeniería de Organización Industrial, pudiendo ser consultado para posteriores estudios.

No existen costes económicos o de salud derivados de la participación en este estudio. Su participación en el proyecto es voluntaria y no le llevará más de 20 minutos. Esta es de gran valor y utilidad. Por ello le pediremos que responda breves cuestionarios en las siguientes páginas a lo largo del estudio. Si decide no participar en la investigación o dejar de participar en ella en cualquier momento, podrá hacerlo sin que exista ninguna consecuencia negativa para usted.

Su participación es anónima y sus datos serán tratados con absoluta confidencialidad.

El sistema sigue un protocolo que garantiza su anonimato desvinculando sus datos de identificación de sus respuestas. los resultados de este estudio serán utilizados sólo con fines científicos y educativos, sin revelar en ningún caso información de carácter personal.

Para más información puede contactar con el CAC Víctor Galindo Ruiz, alumno del TFG y/o Director Académico del presente trabajo: [mbernabe@unizar.es](mailto:mbernabe@unizar.es)

**Gracias por su participación.**

**Fdo. CAC. Galindo Ruiz**

## **Anexo 2. Cuestionario administrado**

1. Rellene los espacios en blanco y **marque la opción correcta**

Socio-demográficas

- Edad \_\_\_\_\_
- Género (masculino / femenino)
- Nacionalidad (española / otra)
- Nivel de estudios (ESO / Bachiller / Formación profesional / Estudios universitarios)

Socio-laborales

- Años de servicio en el Ejército \_\_\_\_\_
- Antigüedad en el RING 8 (aproximada) \_\_\_\_\_
- He servido en otra unidad (si / no), nº de Unidades \_\_\_\_\_
- Pertenezco a la escala de Tropa y marinería (Sdo, Cbo, Cbo 1º)/ Suboficiales/ Oficiales

2. **En relación a usted**, marque con una “X” la opción que más se ajuste a su comportamiento de acuerdo a la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4
1. Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga.				
2. Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente.				
3. Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas				
4. Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados.				
5. Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas.				
6. Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles.				
7. Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo.				
8. Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario.				
9. Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer.				
10. Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo.				
11. Cuando algo sale mal, busco inmediatamente una solución				
12. Cuando tengo la oportunidad de implicarme en algo, lo hago				
13. Aunque otros no lo hagan, yo tomo la iniciativa inmediatamente				
14. Utilizo las oportunidades rápidamente para alcanzar mis objetivos				
15. Normalmente hago más de lo que se me pide				
16. Soy especialmente bueno a la hora de poner en práctica las ideas				

Por favor, continúe en la página siguiente ...

3. **En relación a su superior inmediato.** Por favor marque con una "X" la opción que más se ajuste a lo que piensa de acuerdo a la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo/ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Desarrolla formas de motivarnos					
2. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella					
3. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo					
4. Se preocupa de formar a aquellos/as que lo necesitan					
5. Da consejos a quienes los necesitan					
6. Hace que nos basemos en el razonamiento para resolver problemas					
7. Fomenta el uso de la inteligencia para superar obstáculos					
8. Presenta cosas con un enfoque que me estimula					

4. **En relación a usted,** marque con una "X" la opción que más se ajuste a su comportamiento de acuerdo a la siguiente escala de respuesta:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo/ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. Soy capaz de adaptarme ante cambios					
2. Puedo desenvolverme ante cualquier problema que se presente					
3. Trato de ver el lado positivo de los problemas					
4. Lidar en situaciones de estrés puede hacerme más fuerte					
5. Tiende a recuperarse tras enfermedad o dificultades					
6. Puede alcanzar metas a pesar de los obstáculos					
7. Es capaz de estar concentrado/a bajo presión					
8. No se desmoraliza fácilmente tras equivocarse					
9. Se considera una persona fuerte					
10. Puede manejar positivamente sentimientos desagradables					

Por favor, continúe en la página siguiente ...

5. En las siguientes preguntas se refieren a las actitudes de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste '0' (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuestas (de 1 a 6)

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
<i>Ninguna vez</i>	<i>Pocas veces al año</i>	<i>Una vez al mes o menos</i>	<i>Pocas veces al mes</i>	<i>Una vez por semana</i>	<i>Pocas veces por semana</i>	<i>Todos los días</i>

	0	1	2	3	4	5	6
1. En mi trabajo me siento lleno de energía							
2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito							
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando							
4. Soy fuerte y vigorosa en mi trabajo							
5. Estoy entusiasmada con mi trabajo							
6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor							
7. Mi trabajo me inspira							
8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar							
9. Soy feliz cuando estoy concentrada en mi trabajo							
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago							
11. Estoy inmerso en mi trabajo							
12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo							
13. Mi trabajo es un desafío							
14. Me dejo llevar por mi trabajo							
15. Soy muy persistente en mi trabajo							
16. Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo							
17. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando							

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

## **Anexo 3. Matriz de datos**

Codigo	Edad	Genero	Nacionalidad	Nivel estudios	Antigüedad	Antigüedad RING 8	Servicio otra	Nº unidades	Escala	Lugar trabajo
1	45	1	1	4	25	1	1	5	3	3
2	57	1	1	4	39	5	1	6	3	3
3	41	1	1	2	17	16	2	1	1	3
4	56	1	1	4	31	1	1	3	2	3
5	44	1	1	2	25	16	1	3	2	3
6	43	1	1	2	26	18	1	2	1,4	3
7	28	1	1	4	5	5	2	1	1,1	3
8	55	1	1	2	34	7	1	4	2	3
9	54	1	1	2	36	12	1	2	2	3
10	53	1	1	4	33	3	1	9	3	3
11	54	1	1	2	32	28	1	2	2	3
12	38	2	1	2	19	13	1	2	2	3
13	42	1	1	1	24	24	2	1	1	3
14	48	1	1	2	32	8	1	3	2	3
15	45	1	1	4	25	6	1	6	3	3
16	32	1	1	2	11	11	2	1	1,2	3
17	41	1	1	3	17	17	1	2	1,3	3
18	37	1	1	1	19	19	2	1	1,2	2
19	28	1	1	1	8	5	1	2	1,1	1
20	33	1	1	1	10	10	2	1	1	1
21	28	1	1	1	11	11	2	1	1,1	1
22	32	1	1	3	14	4	1	6	2	1
23	35	1	1	4	7	5	2	1	2	1
24	27	1	1	2	10	10	2	1	1,2	1
25	30	1	1	2	12	12	2	1	1,2	2
26	33	1	1	2	11	3	1	2	1,1	1
27	26	2	1	4	1	1	2	1	3	2
28	28	1	1	3	10	10	2	1	1,1	99
29	29	1	1	1	9	9	2	1	1,1	1
30	26	1	1	2	8	8	2	1	1,1	1
31	35	1	1	2	15	9	1	2	2	1
32	28	2	1	1	10	10	3	1	1,1	1
33	99	99	99	99	99	99	2	1	1,1	1
34	40	1	1	4	21	2	1	3	2	1
35	30	1	1	4	10	4	1	2	2	1
36	31	1	1	4	10	4	1	2	3	1
37	27	1	1	3	8	1	2	1	2	1
38	27	1	1	1	9	9	2	1	1,1	1
39	30	1	1	1	10	10	2	1	1,1	1
40	45	1	1	3	29	6	1	4	1,2	1
41	29	1	1	1	10	10	2	1	1,1	1
42	27	1	1	2	7	7	2	1	1,1	2
43	99	1	1	2	9	9	2	1	1,1	1
44	34	1	1	3	12	11	2	1	1,1	3
45	35	1	1	2	16	16	2	1	1,2	3
46	35	1	1	4	15	15	2	1	1,1	1
47	30	2	1	2	12	12	2	1	1,2	1
48	42	1	1	2	24	18	1	3	1,3	3
49	54	1	1	2	33	30	2	1	2	3
50	39	1	1	1	17	17	2	1	1,3	2

Codigo	Edad	Genero	Nacionalidad	Nivel estudios	Antigüedad	Antigüedad RING 8	Servicio otra	Nº unidades	Escala	Lugar trabajo
51	29	1	1	1	5	5	2	1	1,1	2
52	27	1	1	2	9	7	1	2	1,1	1
53	41	1	1	4	16	16	2	1	1,3	3
54	30	2	99	99	9	9	2	1	1,1	1
55	42	1	1	2	16	16	2	1	1,1	1
56	36	1	1	4	18	2	1	2	3	2
57	42	1	1	1	17	17	2	1	1	2
58	39	1	1	99	16	16	2	1	1,1	3
59	40	2	1	2	15	7	2	2	1,1	99
60	31	1	1	2	12	12	2	1	1,2	99
61	28	1	1	3	5	5	2	1	1,1	1
62	34	1	1	4	5	5	2	1	1,1	3
63	27	1	1	1	9	8	1	2	1,1	1
64	31	1	1	2	12	12	99	99	1,2	1
65	30	1	1	1	12	12	2	1	1	99
66	35	1	1	1	16	16	2	1	1,2	2
67	30	1	1	2	9	4	1	2	1,1	1
68	32	1	1	3	12	12	1	99	1	2
69	28	1	1	1	11	11	2	1	1,1	1
70	37	1	1	1	17	16	1	2	1,2	1
71	39	1	1	3	13	13	2	1	1,1	2
72	32	1	1	1	7	1	2	1	1,1	1
73	33	1	1	2	13	13	2	1	1,2	1
74	28	1	1	1	10	9	2	1	1,1	1
75	34	1	1	1	13	1	3	2	1,1	99
76	27	1	1	2	5	5	2	1	1,1	1
77	28	1	1	1	10	10	2	1	1,1	1
78	26	1	1	2	8	6	1	2	1,1	1
79	25	1	1	1	5	5	2	1	1,1	1
80	30	1	1	1	9	9	2	1	1,1	1
81	28	1	1	1	9	9	2	1	1,1	2
82	32	2	1	2	15	5	1	2	1,2	99
83	32	1	1	1	14	14	2	1	1,2	99
84	33	1	1	3	11	11	2	1	1,1	2
85	39	1	1	2	17	4	2	3	2	1
86	31	1	1	4	11	1	1	2	3	1
87	32	1	1	2	12	12	2	1	1,2	1
88	35	1	1	1	9	6	1	2	1,3	1
89	35	1	1	3	8	6	2	1	2	1
90	36	1	1	2	10	4	2	1	1,1	1
91	29	1	1	1	9	1	3	2	1,1	1
92	31	1	1	3	11	1	1	2	2	1
93	25	1	1	1	5	5	2	1	1,1	1
94	30	1	1	3	9	3	1	1	2	1
95	30	1	1	1	7	4	1	1	1,1	1
96	54	1	1	2	37	10	1	2	2	3
97	53	1	1	4	32	4	1	9	3	3
98	54	1	1	2	30	25	1	2	2	3
99	38	2	1	2	20	13	1	2	2	3
100	42	1	1	1	27	24	2	1	1	3

Codigo	C1_01	C1_02	C1_03	C1_04	C1_05	C1_06	C1_07	C1_08	C1_09	C1_10	C1_11	C1_12	C1_13	C1_14	C1_15	C1_16
1	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3
7	1	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
9	1	4	2	3	3	2	1	3	3	2	3	1	2	2	2	2
10	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
11	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
12	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
13	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
15	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4
16	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
17	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3	3
18	1	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3
19	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	3
20	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
21	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
22	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4
23	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
24	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
26	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
27	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	3	2
28	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
29	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
31	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
33	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4
34	1	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
35	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
36	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3
38	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4
39	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
40	99	4	3	4	3	3	99	4	4	3	3	99	99	99	3	3
41	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
42	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
44	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
46	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	1	1	1	3
47	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Codigo	C1_01	C1_02	C1_03	C1_04	C1_05	C1_06	C1_07	C1_08	C1_09	C1_10	C1_11	C1_12	C1_13	C1_14	C1_15	C1_16
51	1	2	1	2	2	1	3	1	3	3	4	3	3	3	2	3
52	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
54	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
55	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2
56	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
57	1	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
58	2	2	1	1	2	2	1	1	3	3	3	3	1	2	4	3
59	1	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
60	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
61	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
62	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
63	1	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
64	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
65	2	3	99	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3
68	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	1	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
71	3	4	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
72	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
73	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3
74	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
75	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
76	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
77	1	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3
78	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
80	2	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3
81	3	2	2	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
82	1	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	3	2
83	4	4	4	2	3	1	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
87	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
88	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3
89	3	4	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3
90	2	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
91	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
92	3	4	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3
93	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3
94	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
95	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
96	2	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	1	2	2	2	3
97	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2
98	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3
99	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	2
100	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3

Codigo	C2_01	C2_02	C2_03	C2_04	C2_05	C2_06	C2_07	C2_08	C3_01	C3_02	C3_03	C3_04	C3_05	C3_06	C3_07	C3_08	C3_09	C3_10
1	4	3	3	2	2	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
2	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5
8	2	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4
9	2	3	4	2	2	2	4	1	3	4	2	2	4	3	3	3	5	1
10	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4
11	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
13	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5
16	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
17	2	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4
18	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3
19	4	3	3	1	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
20	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
23	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
24	2	2	2	2	2	1	1	1	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3
25	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
26	3	5	5	5	3	5	4	3	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
27	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3
28	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
29	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	3	1	1	2	3
30	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	3
31	3	3	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5
32	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5
33	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
34	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
35	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2	5	3	3	4	4	4	4
36	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
37	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4
38	2	3	1	4	5	2	4	1	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
39	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
40	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
41	5	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4
42	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3
43	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
46	2	1	2	1	2	1	2	1	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4
47	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
48	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Codigo	C2_01	C2_02	C2_03	C2_04	C2_05	C2_06	C2_07	C2_08	C3_01	C3_02	C3_03	C3_04	C3_05	C3_06	C3_07	C3_08	C3_09	C3_10
51	3	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
52	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	3
53	3	3	3	3	2	2	2	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
54	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3
55	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
57	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4
58	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3
59	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
61	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5
62	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	2	4	2
63	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
64	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
65	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
66	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
67	4	1	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	5
68	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4
69	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	5	4	3	4	5	3
70	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
71	4	4	5	5	3	3	4	4	3	2	5	4	4	4	3	3	3	3
72	3	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
73	2	1	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2
74	5	3	5	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
76	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	3
77	3	2	3	2	2	3	3	1	5	4	4	3	4	3	4	3	5	5
78	2	2	2	2	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3
79	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4
80	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	2
81	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	2
82	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
86	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
87	4	4	5	4	2	1	3	4	4	4	5	5	4	5	4	3	5	3
88	5	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5
89	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	5
90	5	4	5	5	5	3	2	2	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
91	2	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4
92	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5
93	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	5
94	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	4
95	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	4
96	2	3	4	2	2	2	4	1	3	3	2	3	4	3	3	5	4	1
97	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4	4
98	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3
100	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5

Codigo	C4_01	C4_02	C4_03	C4_04	C4_05	C4_06	C4_07	C4_08	C4_09	C4_10	C4_11	C4_12	C4_13	C4_14	C4_15	C4_16	C4_17
1	5	6	5	4	5	4	6	4	6	6	5	4	6	5	4	6	4
2	6	6	6	6	6	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	3	6	1	6
6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	4	5
7	4	3	5	5	3	1	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	3
8	5	4	5	5	4	2	3	3	3	5	5	5	6	4	4	5	5
9	2	4	2	2	2	0	2	2	2	6	2	2	0	0	6	0	6
10	5	5	6	5	6	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	4	4
11	5	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	4	6	5	4	5
12	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
13	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	0	4	6	0	5
14	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	0	6
15	6	3	6	6	3	6	3	3	6	5	3	6	3	3	5	5	5
16	5	6	6	4	5	4	5	3	5	6	5	5	4	4	6	4	5
17	5	4	5	5	5	0	2	3	0	6	4	6	1	1	5	1	5
18	6	5	4	5	6	1	5	6	6	6	5	4	4	4	4	0	4
19	5	3	4	5	5	6	5	3	6	6	6	5	5	5	5	5	5
20	4	5	5	5	6	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	3	6
21	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
22	6	6	6	6	6	5	6	0	6	6	6	6	6	6	6	0	6
23	6	5	5	6	5	3	5	6	5	5	4	5	4	4	6	4	6
24	6	6	6	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4
25	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5
26	6	6	3	4	3	3	3	3	6	6	5	5	5	5	4	3	6
27	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5	5
28	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	6	0	6
29	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	2	3	3	4	3	4	3
30	5	0	4	6	2	0	3	0	2	3	6	4	4	5	5	5	6
31	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	6
32	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5
33	6	6	5	5	5	0	5	5	6	6	5	5	1	3	6	2	6
34	5	3	5	5	4	3	5	4	5	6	4	6	5	4	5	1	4
35	1	1	1	6	2	1	1	0	5	1	4	4	2	2	5	6	6
36	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6
37	5	5	4	5	6	4	6	6	6	6	5	5	4	4	5	4	5
38	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6	6	3	5	5	2	5
39	6	6	5	6	6	0	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6
40	99	99	5	99	99	6	99	99	5	99	99	99	99	99	99	99	99
41	6	3	6	6	1	0	1	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6
42	5	3	5	5	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4	5	5	5
43	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	1	6
44	5	5	5	5	5	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6
45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	6	3	3	5	2	2	4	3	5	5	5	5	4	4	4	2	6
48	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
49	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
50	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Codigo	C4_01	C4_02	C4_03	C4_04	C4_05	C4_06	C4_07	C4_08	C4_09	C4_10	C4_11	C4_12	C4_13	C4_14	C4_15	C4_16	C4_17
51	4	3	4	5	5	5	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4
52	5	4	5	3	4	6	4	1	3	3	2	1	4	3	4	1	6
53	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4
54	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	6	2	3	6	4	6
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	6
57	5	5	6	5	5	0	3	5	6	6	5	0	0	2	3	0	0
58	3	2	4	4	4	4	3	1	2	5	2	3	1	0	4	0	5
59	6	0	6	6	1	6	1	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0
60	4	5	5	5	5	4	6	6	5	6	5	6	5	2	6	5	5
61	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	3	0	1
62	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	0	6
63	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
64	5	4	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
65	6	3	6	6	5	5	5	6	3	6	5	6	5	6	6	3	6
66	6	3	3	6	6	3	3	6	5	6	6	6	4	4	6	4	6
67	6	1	6	5	0	99	1	3	5	1	6	5	3	4	5	1	6
68	3	2	2	3	3	4	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2
69	6	3	4	6	5	4	4	3	4	4	4	4	6	5	4	4	5
70	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	3	5
71	3	3	6	4	4	6	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	5
72	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
73	3	3	1	2	2	3	2	3	5	3	4	4	4	3	4	1	3
74	4	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6	6	1	0	6	3	6
75	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6
76	2	0	0	2	0	1	0	0	1	2	3	1	1	1	2	4	3
77	5	4	3	4	3	2	5	4	5	6	5	5	4	5	6	2	6
78	5	3	3	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5	3	4	4	6
79	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4
80	6	6	6	6	4	5	6	4	6	6	6	4	5	5	5	1	5
81	5	2	1	4	4	5	5	3	3	6	6	3	5	5	5	5	5
82	5	6	6	5	6	0	5	99	5	6	5	99	99	5	99	5	0
83	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4
84	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4
85	1	2	4	4	2	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
86	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	4	3	4	1	5
87	6	5	6	5	6	5	6	3	5	6	5	6	5	5	6	6	6
88	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	4	3	6
89	4	3	6	5	4	6	4	3	5	4	3	4	3	2	4	4	4
90	4	5	6	6	6	3	6	6	5	6	6	6	2	0	6	4	6
91	6	5	6	6	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6
92	6	4	5	6	6	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	3	6
93	4	5	4	5	5	2	5	4	4	5	4	3	6	3	5	4	5
94	5	5	2	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	3	4
95	5	4	2	4	5	4	5	3	6	5	4	5	4	5	3	3	5
96	3	4	2	2	3	2	2	3	2	6	3	2	3	2	5	0	5
97	5	5	4	5	6	5	4	3	5	6	6	5	5	4	5	4	3
98	5	6	5	5	4	4	4	6	6	5	6	6	4	5	5	4	5
99	4	3	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4
100	5	6	4	6	4	5	5	6	6	5	6	6	3	4	6	0	5

Variable	Definición
Código	Numero asignado a cada cuestionario
Edad	Años del participante
Genero	1= Hombre 2 = Mujer
Nacionalidad	1= Española 2= Otra
Nivel de estudios	1=ESO 2=Bachiller 3=FP 4=Estudios Universitarios
Antigüedad	Número de años en el Ejército
Antigüedad RING 8	Número de años en el RING 8
Servicio otra	1=Sí 2=No
Nº Unidades	Nº de Unidades distintas al RING 8 donde ha servido
Escala	Tropa=1; Soldado=1.1; Cabo=1.2; Cabo primero=1.3; Cabo mayor=1.4; Suboficiales=2; Oficiales=3
Lugar trabajo	CIA ZAPADORES= 1; CIA APOYO=2; OFICINA=3
C1_01	Cuestionario 1 pregunta 1
C1_02	Cuestionario 1 pregunta 2
...	...
C4_17	Cuestionario 4 pregunta 17

## **Anexo 4. Orientaciones IPA/IPEC**



## **ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE CALIFICACIÓN PERSONAL EN EL EJÉRCITO DE TIERRA CAMPAÑA 2014**

### **1. OBJETO Y ALCANCE**

Proporcionar una guía para el desarrollo del proceso de calificación personal en el Ejército de Tierra, de aplicación por todo aquél que califique a personal perteneciente a los cuerpos específicos del Ejército de Tierra.

Estas orientaciones no son de aplicación en la calificación del personal de los Cuerpos Comunes que presta sus servicios en el ET. Las calificaciones de este personal se rigen por la OM 55/2010 y la normativa complementaria que pueda dictar la Subsecretaría de Defensa.

### **2. NORMATIVA VIGENTE**

Accesible en INTRANET: Tierra / Personal / Militar de Carrera / Historial Militar / Informes Personales:

- OM 55/2010, de 10 de septiembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación.
- OM 85/2011, de 18 de noviembre, por la que se determina el modelo y las normas reguladoras de los informes personales de calificación de los militares de tropa y marinería que mantienen una relación profesional de carácter temporal.
- IG 11/11, Informe Personal de Calificación.
- IT 01/14, Normas administrativas para la elaboración del informe personal de calificación (IPEC) para la campaña 2014.

### **3. ELEMENTOS ESENCIALES A CONSIDERAR**

Se debe calificar de forma objetiva, homogénea y coherente.

El informe será tanto más objetivo cuanto más se desprenda, cada calificador, de toda consideración que desenfoque la estricta valoración de cada una de las cualidades del calificado, su desempeño y capacidades, diferenciándolo de todos los demás conforme a sus propias condiciones.

Para alcanzar homogeneidad en los criterios, es aconsejable calificar cada concepto de forma independiente, con abstracción de cualquier otra circunstancia y de todos los demás conceptos.

Hay que ser coherente con el proceso, conocer perfectamente su finalidad y las normas que lo regulan, para evitar toda influencia de cualquier aspecto ajeno a la estricta consideración de las cualidades, el desempeño profesional y la capacidad que el calificado ha demostrado durante el período que abarca el informe.



#### 4. FORMA DE CALIFICAR

La elaboración del Informe Personal de Calificación (IPEC) debe basarse en el conocimiento que el calificador tiene del calificado, se tiene que centrar en el período que abarca el informe y se ha de efectuar con la mayor objetividad posible.

El IPEC se refiere a un período de tiempo claramente definido. No debe tenerse en cuenta el historial del calificado o hechos del pasado. De existir un informe extraordinario emitido dentro del período, éste ha de considerarse.

La junta de calificación, verificará el grado de adecuación del calificado a cada uno de los 17 conceptos, en el periodo que abarca el IPEC.

Cada concepto del informe se calificará haciendo abstracción de los demás, se evitará que aspectos como la antigüedad o permanencia en el destino, el modo cómo se obtuvo, la especialidad fundamental y otras similares influyan en las calificaciones otorgadas al calificado.

Como orientación, cada concepto contempla de tres a cinco subconceptos explicativos. La calificación de cada concepto será proporcional a la de los subconceptos que la definen. Por ejemplo, si cumple varios de manera “extraordinaria” y uno de manera “muy satisfactoria”, la calificación podría ser B.

La calificación de un concepto solamente será A si, además de cumplir todos los subconceptos de forma “extraordinaria”, el calificado está en ese concepto considerado como el mejor de su empleo, cuerpo y escala de los calificados por la junta.

La letra D no es negativa, significa “cumple de forma satisfactoria”, lo que dada la gran calidad de nuestro personal debería ser casi tan habitual como la letra B “cumple de forma sobresaliente”, ambas solo superadas estadísticamente por la letra C “cumple de forma muy satisfactoria”.

Para facilitar la asignación de letra a un concepto entre varios subconceptos considerados de forma diferente se proporciona una herramienta informática cuyas instrucciones figuran en el nexo 2.

Evitar las calificaciones masivas por exceso, que a la larga no benefician al calificado (pueden ser no consideradas en evaluaciones) y perjudican al conjunto, haciendo perder credibilidad al proceso.

En ningún caso podrán asignarse puntuaciones por encima o por debajo de las que objetivamente deban corresponder con el fin de premiar o corregir actuaciones concretas del calificado.

Así mismo, a efectos exclusivamente orientativos se adjunta como Anexo 1, una tabla con lo que podría considerarse una distribución normal de calificaciones en un grupo de 100 calificados. La media de este grupo es de 7.51, referencia general a alcanzar en el conjunto del Ejército de Tierra.

#### 5. ELECCIÓN Y ACTUACIÓN DE LAS JUNTAS.

La elección acertada de las juntas condiciona el nivel de homogeneidad en las calificaciones.

Se debe:

- Nombrar un número de juntas tan reducido como sea posible.



- Las juntas han de actuar como órgano colegiado, aportando cada uno de sus componentes su conocimiento del calificado de forma honrada y leal. Los calificadores harán uso del voto particular cuando en conciencia discrepen de las apreciaciones de los restantes miembros de la junta.
- Uno de los miembros de cada junta permanecerá fijo y se integrará en todas las juntas posibles de cada empleo; su opinión, que se basará en la visión global de las calificaciones de todos los del mismo empleo de la unidad, será especialmente atendida por los otros componentes de la junta.
- El primer calificador, que será el jefe directo del calificado, tendrá que calificar con una visión amplia, no limitada a los componentes bajo su mando directo.
- El Suboficial Mayor de la unidad se integrará en todas las juntas de calificación de los suboficiales de ella y en la medida de lo posible en las del personal de tropa.
- Análogamente en las Unidades tipo compañía se designará a un Cabo Mayor, o al Cabo 1º más antiguo, para integrarse en todas las juntas de calificación del personal de tropa que en ella se constituyan.

Sin perder objetividad, la junta será consciente de las finalidades del proceso:

- Orientadora, principalmente como elemento de continua motivación.
- Discriminatoria, en procesos de evaluación y asignación de vacantes.

La junta evitará valorar a todos los calificados de un modo parecido. Se tratará, por el contrario, de asignar a cada calificado y en cada concepto la calificación que en justicia le corresponda.

## **6. ORIENTACION AL CALIFICADO.**

El primer calificador dará a conocer el contenido del informe al calificado y le orientará sobre su competencia y forma de actuación profesional. Esta orientación consistirá en:

- Aspectos generales del calificado que motivan la calificación global otorgada, con especial énfasis en los aspectos más positivos.
- Puntos concretos de los conceptos de calificación en los que el calificado ha de mejorar su proceder con vista a la siguiente calificación.
- Aspectos observados que suponen las capacidades potenciales señaladas en el informe, para ayudar al calificado a orientar su carrera.

## **7. ACTUACIÓN DEL SUPERIOR JERARQUICO.**

Deberá analizar minuciosamente la objetividad, la homogeneidad de criterios y la coherencia del conjunto de los informes elaborados. Al cumplimentar la valoración individual, no solo considerará el conocimiento que tenga del calificado, sino, y muy especialmente, las calificaciones que las distintas juntas asignan a otros del mismo empleo, cuerpo y escala, de forma que su actuación sirva para homogeneizar las calificaciones de las distintas juntas.

La valoración de conjunto se efectuará comparando al calificado con los demás de su mismo empleo, cuerpo y escala que ha valorado; esto es, con todos aquellos de los que, en el período específico de calificación de que se trate, sea su superior jerárquico. De este modo los números de calificados como superior ó inferior a la media deberían resultar sensiblemente similares. Todo superior jerárquico valorará al conjunto conforme a los siguientes máximos:



- Excelente: no más del 10 %
- Superior a la media: no más del 33 %, incluido los excelentes.
- Como la media: como mínimo el 33 %
- Inferior a la media: no más del 33 %

## 8. ACTUACIÓN DEL JEFE DE UNIDAD.

Los jefes de UCO son los principales responsables de que se consolide un sistema de calificación coherente y racional sobre la base del modelo actual.

Deberá insistir en la instrucción y mentalización de todos los subordinados que intervienen en el proceso de calificación (primeros calificadores, componentes de junta, calificadores colectivos comunes de cada empleo, superiores jerárquicos), para que los IPEC se elaboren de acuerdo con la normativa vigente y estas orientaciones. Especialmente con antelación al inicio del proceso anual.

Se esforzará por difundir estas orientaciones a todo el personal de su unidad, así como exigir y controlar su cumplimiento.

De existir más de siete discrepancias entre la junta y el superior jerárquico, se han de adjuntar informes complementarios, a ser posible dos o más, que amplíen la adecuada observación de las cualidades del calificado y que, en el futuro, clarifique la labor de las juntas de evaluación. Esto no ha de interpretarse como hecho anómalo.

Para facilitar a los Jefes de las Unidades de la estructura orgánica del Ejército de Tierra, y a los mandos superiores a éstas, el control del proceso y la obtención de datos (anónimos) de los calificados, se ha desarrollado una herramienta informática (experimental) cuya descripción y funcionamiento se adjunta como Anexo 3.

El General Jefe del Mando de Personal



## Anexo 1

### DISTRIBUCIÓN TIPO EN UNA UCO CON 100 INDIVIDUOS

*Esta tabla presenta los resultados medios ideales que se pretenden en esta campaña entre el conjunto de todos los calificados.*

*En ningún caso debe utilizarse como referencia para la calificación individual, sino como medio de comprobación de que los resultados globales resultan en línea con los aconsejados.*

	EXCEPCIONAL	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	NORMAL	MEDIOCRE	DEFICIENTE	TOTAL
Personas	1	9	20	40	20	9	1	100
A	5	2	1	0	0	0	0	43
B	7	7	6	5	4	2	0	488
C	5	6	7	8	7	6	5	718
D	0	2	3	4	5	7	7	408
E	0	0	0	0	1	2	5	43
<b>MEDIA</b>	<b>8,5</b>	<b>8,03</b>	<b>7,79</b>	<b>7,56</b>	<b>7,24</b>	<b>6,79</b>	<b>6,05</b>	<b>170</b>

**MEDIA DE LA UCO: 7,51**

**DESVIACIÓN TÍPICA: 0,36**

Porcentaje de A: 2,5%

Media de A de la UCO: 0,43

Porcentaje de B: 28,7%

Media de B de la UCO: 4,88

Porcentaje de C: 42,2%

Media de C de la UCO: 7,18

Porcentaje de D: 24%

Media de D de la UCO: 4,08

Porcentaje de E: 2,5%

Media de E de la UCO: 0,43