

Trabajo Fin de Grado

Liderazgo transformacional: el caso del Grupo de Caballería Ligero Acorazado “Reyes Católicos” II de la Legión.

Autor:

C.A.C. Pablo Ciprés Riba

Director/es:

Director académico: Nerea Vadillo Bengoa

Director militar: Álvaro Nevado Sienes

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar



Agradecimientos

Me gustaría agradecer el esfuerzo, dedicación y disponibilidad de todos aquellos que me han ayudado a la realización de este trabajo:

A mi tutora académica, Dña. Nerea Vadillo Bengoa, por su constante disponibilidad y entusiasmo con este trabajo de investigación.

A mi director militar, Cap. D. Álvaro Nevado Sienes, por su ayuda para conseguir todas las herramientas que han hecho posible la consecución de este trabajo.

A todo el personal del Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de la Legión, y en especial al 1^{er} escuadrón "Lanceros por Tercio" por acogerme como a uno más y brindarme confianza y conocimientos que nunca olvidaré.

Por último, a toda mi familia y a mi pareja, Lucía, que durante todos estos años de academia me han apoyado y animado de manera desinteresada.

A todos vosotros, muchas gracias.





RESUMEN

En la actualidad, los escenarios en los que actúan las Fuerzas Armadas están en constante cambio y evolución, obligando a éstas a estar siempre en disposición para cumplir cualquier misión. La base de esta preparación es la formación de buenos líderes que consigan guiar a sus subordinados hacia la victoria. Es por esto por lo que las organizaciones de Seguridad y Defensa han sido las que más han invertido en el estudio del liderazgo durante los últimos años.

Dentro de las teorías actuales de liderazgo, existe la teoría del liderazgo transformacional, una de las formas de entender y medir el liderazgo que mejor encaja con el modelo de liderazgo militar en valores como la ejemplaridad, la iniciativa y la cohesión de grupo. Esta conexión ha sido la motivación para estudiar qué tipo de liderazgo practican los cuadros de mando de una unidad como el Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de la Legión, con la hipótesis inicial de que, debido a las particularidades de los integrantes de la Legión Española, el nivel de liderazgo transformacional es alto.

La Legión Española, unidad perteneciente al Ejército de Tierra, tiene una idiosincrasia y cultura propia, reflejada en los doce espíritus del credo legionario. Estas doce máximas son la guía de conducta de cada legionario, es por ello por lo que analizamos si este credo tiene relación con los componentes del liderazgo transformacional, llegando a la conclusión de que esta conexión está presente, especialmente las dimensiones carismática e inspiracional.

Este estudio se ha realizado empleando la herramienta del *Multifactor Leadership Questionnaire*, un cuestionario que sirve para evaluar el liderazgo del mando directo del sujeto que lo realiza, y que se ha llevado a cabo sobre una muestra de 103 personas. Los resultados de este trabajo de investigación han sido satisfactorios; tanto la escala de oficiales como de suboficiales muestran niveles altos de liderazgo transformacional, y de factores como la eficacia del grupo o la satisfacción de sus subordinados. A su vez, también se han podido comparar ambas escalas en el ámbito de liderazgo. En este sentido, es destacable la gran capacidad demostrada por la escala de oficiales en transmitir la visión de la misión a sus subordinados y en conseguir un mayor sentimiento de gratificación en el grupo.

Palabras clave

Liderazgo, transformacional, Legión Española, oficiales, suboficiales.



ABSTRACT

Today, the scenarios in which the armed forces operate are constantly changing and evolving, forcing them to be ready for any mission. The basis of this preparation is the training of good leaders who will be able to guide their subordinates to victory. This is why Security and Defence organisations have invested the most in the study of leadership in recent years.

Within current leadership theories, there is the theory of transformational leadership, one of the ways of understanding and measuring leadership that best fits with the military leadership model in values such as exemplarity, initiative and group cohesion. This connection has been the motivation for studying what type of leadership is practised by the commanding officers of a unit such as the "Reyes Católicos" II Light Armoured Cavalry Group of the Legion, with the initial hypothesis that, due to the particularities of the members of the Spanish Legion, the level of transformational leadership is high.

The Spanish Legion, a unit belonging to the Spanish Army, has its own idiosyncrasies and culture, reflected in the twelve spirits of the Legion's creed. These twelve phrases are the guide for the conduct of each legionnaire, which is why we analysed whether this creed is related to the components of transformational leadership, reaching the conclusion that this connection is present, especially the charismatic and inspirational dimensions.

This study was carried out using the Multifactor Leadership Questionnaire tool, a questionnaire used to evaluate the leadership of the direct command of the subject who carried it out, and which was carried out on a sample of 103 people. The results of this research work have been satisfactory; both the scale of officers and NCOs show high levels of transformational leadership, and of factors such as group effectiveness and subordinate satisfaction. At the same time, it has also been possible to compare both scales in the area of leadership. In this sense, it is worth highlighting the great capacity demonstrated by the officer ranks in transmitting the vision of the mission to their subordinates and in achieving a greater sense of gratification in the group.

KEYWORDS

Leadership, transformational, Spanish Legion, officers, non-commissioned officers.



INDICE DE CONTENIDO

<i>Agradecimientos</i>	I
<i>RESUMEN</i>	III
<i>Palabras clave</i>	III
<i>ABSTRACT</i>	IV
KEYWORDS	IV
<i>INDICE DE FIGURAS</i>	VII
<i>INDICE DE TABLAS</i>	VIII
<i>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</i>	IX
<i>INTRODUCCIÓN</i>	1
<i>OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</i>	3
1.1 <i>OBJETIVOS Y ALCANCE</i>	3
1.2 <i>METODOLOGÍA</i>	3
1.2.1 Muestra.....	4
1.2.2 Instrumentos de medición.....	4
1.2.3 Trabajo de campo	4
<i>ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</i>	6
1.3 <i>Liderazgo en las organizaciones</i>	6
1.4 <i>Evolución del liderazgo</i>	7
1.5 <i>Importancia del liderazgo en el Ejército</i>	10
1.6 <i>Liderazgo Transformacional</i>	13
1.7 <i>Legión Española</i>	16
1.7.1 Credo legionario y liderazgo transformacional.....	16
<i>DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	21
1.8 <i>ANÁLISIS Y RESULTADOS</i>	23
1.9 <i>DISCUSIÓN</i>	29
<i>CONCLUSIONES</i>	31
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	32
<i>ANEXOS</i>	35
Anexo 1. Cuestionario.	35



Anexo 2. Credo legionario. (Millán-Astray, 1922).....	39
Anexo 3. Relación de edad según empleos.	41
Anexo 4. Relación tiempo en FAS según empleos.	42
Anexo 5. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos.	43
Anexo 6. Relación otros destinos según empleos.....	44
Anexo 7. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior.	45
Anexo 8. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior.....	46
Anexo 9. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior.	47



INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Niveles de liderazgo militar. Fuente: Ejército de Tierra – Mando de Adiestramiento y Doctrina (2018).....	11
Ilustración 2. Modelo de liderazgo militar. Fuente: Ejército de Tierra – Mando de Adiestramiento y Doctrina (2018).....	12
Ilustración 3. Pirámide de Maslow. Fuente: Daniel Grifol (s.f.).....	14
Ilustración 4. Relación edad según empleos. Fuente: Elaboración propia.	41
Ilustración 5. Relación tiempo en FAS según empleos. Fuente: Elaboración propia.	42
Ilustración 6. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos. Fuente: Elaboración propia....	43
Ilustración 7. Relación otros destinos según empleos. Fuente: Elaboración propia.....	44
Ilustración 8. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.....	45
Ilustración 9. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.....	46
Ilustración 10. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.....	47



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tesis doctorales elaboradas en España sobre el liderazgo militar (2000-2021). Fuente: García-Guiu & Álvarez (2022).....	13
Tabla 2. Estructura factorial del MLQ-5X. Fuente: Fernando Molero (2011)	22
Tabla 3. Relación edad según empleos. Fuente: Elaboración propia.....	23
Tabla 4. Relación tiempo en FAS según empleos. Fuente: Elaboración propia.....	24
Tabla 5. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos. Fuente: Elaboración propia.	24
Tabla 6. Relación otros destinos según empleos. Fuente: Elaboración propia.	24
Tabla 7. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.	25
Tabla 8. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior distribuido por niveles. Fuente: Elaboración propia.	26
Tabla 9. Alfa de Cronbach para los factores del liderazgo transformacional. Fuente: Elaboración propia.....	26
Tabla 10. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.	26
Tabla 11. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior distribuido por niveles. Fuente: Elaboración propia.	27
Tabla 12. Alfa de Cronbach para los factores del liderazgo transaccional. Fuente: Elaboración propia.....	27
Tabla 13. Alfa de Cronbach para el Laissez-Faire. Fuente: Elaboración propia.....	27
Tabla 14. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.	28
Tabla 15. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior por niveles. Fuente: Elaboración propia.	28
Tabla 16. Alfa de Cronbach para los factores Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra. Fuente: Elaboración propia.	28
Tabla 17. Alpha de Cronbach para todo el cuestionario. Fuente: Elaboración propia.	28
Tabla 18. Relación años en la Legión del evaluador con los factores del liderazgo transformacional de su mando directo (oficial). Fuente: Elaboración propia.	29
Tabla 19. Relación años en la Legión del evaluador con los factores del liderazgo transformacional de su mando directo (suboficial). Fuente: Elaboración propia.	29



ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Academia General Básica de Suboficiales – AGBS

Academia General Militar – AGM

Centro Universitario de la Defensa – CUD

Consideración individualizada – CI

Dirección por excepción (activa) – DEA

Dirección por excepción (pasiva) – DEP

Estimulación intelectual – EI

Fuerzas Armadas – FAS

Grupo de Caballería Ligero Acorazado “Reyes Católicos” II de la Legión – GCLACLEG

Influencia idealizada (atribución) – IIA

Influencia idealizada (conducta) – IIC

Motivación inspiracional – MI

Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ

Prácticas Externas – PEXT

Recompensa contingente – RC

Recorrido intercuartílico – RIQ



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación que lleva por título "*Liderazgo transformacional: el caso del Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de La Legión*", posibilita la finalización del Grado en Ingeniería en Organización Industrial (Perfil Defensa), impartido en la Academia General Militar (AGM) por el Centro Universitario de la Defensa (CUD), centro adscrito a la Universidad de Zaragoza (UNIZAR).

Con este estudio se pretende averiguar qué tipo de liderazgo existe en el Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de la Legión (GCLACLEG) mediante la herramienta *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), aplicándolo a 103 integrantes de esta unidad durante los meses de septiembre y octubre de 2022, en el desarrollo de las prácticas externas (PEXT) que se realizan en 5º curso de la AGM. Durante este periodo de tiempo he podido formar parte del 1º Escuadrón "Lanceros del Tercio", dónde se me han brindado todas las herramientas posibles para la realización de este trabajo de investigación, en el que hemos podido observar y diferenciar los diferentes estilos de liderazgo de muchos cuadros de mando destinados en esta unidad, así como comparar las distintas funciones de cada escala. Esta observación directa ha servido para entender las distintas situaciones en las que se puede encontrar el personal de la escala de suboficiales o de la escala de oficiales, y cómo éstas encaminan a un estilo de liderazgo u otro.

Es de gran interés para un futuro oficial del Ejército de Tierra conocer y estudiar más a fondo sobre el liderazgo, y más concretamente sobre el transformacional, pues por sus características y componentes evalúan de una forma muy certera lo que debería ser un líder en esta organización.

A lo largo de los últimos años se ha investigado mucho acerca de cómo mejorar el rendimiento de las empresas a través del trabajo en equipo, la comunicación o el liderazgo. Este último ha cogido mucho peso desde principios del siglo XX a través de diversas teorías que intentan explicar los distintos tipos de líderes existentes o los más eficaces. (Prieto, 2005)

Las organizaciones de Seguridad y Defensa no han sido una excepción, es más, son de las que más han invertido en el estudio del liderazgo debido a que el buen hacer de este arte, permite alcanzar eficazmente los cometidos encomendados, así como reducir el estrés o mejorar la actitud de trabajo. Por el contrario, un liderazgo mal aplicado puede provocar malestar y falta de compromiso de los subordinados, falta de sostenibilidad de proyectos o incluso la aparición de delitos o crímenes. (García-Guiu & Álvarez, 2022)

En el Ejército de Tierra, y en especial en la especialidad fundamental de Caballería, es muy importante aplicar de forma correcta el liderazgo porque se trabaja mucho con personas, con todo lo que eso conlleva. En un hecho que la figura de "mando" que hay en el Ejército ha evolucionado a lo largo de los años, y en la actualidad, ha pasado a denominarse "líder". En las Fuerzas Armadas de 1978, el término "líder" no aparecía, sin embargo "mando" aparecía 54 veces. En las ordenanzas actuales de 2009, queda recogido tres veces, en el artículo 54 y en el 79, y la palabra "mando" aparece en 40 ocasiones. (García-Guiu & Álvarez, 2022)

El estudio del liderazgo en el Ejército de Tierra debe ser una parte fundamental pues, tanto en territorio nacional como en operaciones en el exterior, la figura del líder es la que va a determinar la cohesión de la unidad y el éxito de la misión. El inicio de publicaciones de tipo científico de liderazgo militar en España las podemos situar a partir de los 2000 y la mayoría han sido desarrolladas por unidades militares y el Centro de formación del Ejército de Tierra. (García-Guiu & Álvarez, 2022)



En la investigación, también trataremos de evidenciar los posibles vínculos entre los presupuestos vertebradores del liderazgo transformacional, con el credo legionario y la historia de esta gloriosa unidad. Igualmente, trataremos de demostrar que este tipo de liderazgo tan influyente tiene que estar presente tanto en los cuadros de mando de la Legión Española como en su idiosincrasia forjada hace más de cien años.

Se ha elegido el liderazgo transformacional como modelo de estudio debido a que hoy en día éste constituye una de las teorías más influyentes en las doctrinas de mando militar en Occidente, inspirada en las modernas teorías de los años ochenta, en la medida en que nos posibilita herramientas claves para el desarrollo de un liderazgo eficaz dentro de un cuadro de mando en el Ejército de Tierra, y en especial de la Legión Española. Nos muestra cómo motivar al subordinado o ser un líder próximo y ejemplar que favorezca al desarrollo y crecimiento de las personas, todo en beneficio de alcanzar la eficacia y cohesión de la unidad. (García-Guiu & Álvarez, 2022)

Dentro del Ejército de Tierra existen diversas unidades, y cada una de ellas suele contar con diferentes máximas para mantener e inculcar los valores que a cada unidad le preceden. En el caso de la Legión Española, está el credo legionario, una máxima de doce espíritus que marcan cómo debe ser un legionario y dicta los valores intrínsecos a esta unidad. Este credo forma parte de la Legión Española desde su creación, es su base espiritual, médula y nervio, alma y rito de ella. (Millán-Astray, 1922)

En lo referente a la estructura de este trabajo, hay que apuntar que éste está dividido en cinco grandes apartados: Introducción, objetivos y metodología, antecedentes y marco teórico, desarrollo y conclusiones.

El primer apartado “Introducción” ya presentado, se recogen los principales elementos centrales que vertebran la investigación, respondiendo para ello a las principales interrogantes a responder en todo proceso investigador: el qué, el cómo, el cuándo, el dónde, el cómo y el porqué.

En el segundo apartado “Objetivos y metodología” se expondrán los objetivos y el alcance de este trabajo. También se explicará más detalladamente la metodología usada. Toda la información obtenida para la realización de este apartado proviene del GCLACLEG, única unidad de caballería legionaria en España, por lo que no es posible extrapolar estos resultados a otra unidad convencional del Ejército de Tierra. Hay que destacar que la población de esta muestra es la mayoría del personal activo actualmente en este grupo de caballería (103 personas).

En el tercer apartado “Antecedentes y marco teórico” se empezará con una noción al liderazgo actual (su importancia en las empresas, evolución y teorías predominantes,) y a su papel en el Ejército. Se continuará con todo lo relacionado con el liderazgo transformacional; origen, principales autores, características, componentes, relación en el mundo militar, entre otros. La última parte de este apartado estará dedicada a la Legión Española, explicando de forma resumida su historia. Por último, se relacionará el credo legionario con los componentes del liderazgo transformacional.

El grueso de este trabajo estará determinado por el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la principal herramienta de medición que posibilita el liderazgo transformacional, el cuestionario MLQ, que ha sido aplicado tanto al personal de tropa, como a los suboficiales y los oficiales.

Por último, se sacarán conclusiones de todo el estudio realizado para así plasmar los principales resultados obtenidos.



OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo general de este trabajo investigador es identificar el estilo de liderazgo llevado a cabo en los diferentes escalones de mando en el GCLACLEG mediante la principal herramienta metodológica que nos posibilita la teoría del liderazgo transformacional, el cuestionario MLQ.

Los objetivos específicos son:

- Conocer las características dominantes en el liderazgo de cada uno de los escalones de mando
- Comparar el estilo de liderazgo entre las escalas de suboficiales y oficiales
- Analizar si el credo legionario es un buen modelo de conducta para favorecer el liderazgo transformacional en la Legión Española.

Las hipótesis de partida de este proyecto son dos:

1-El modelo de liderazgo transformacional es una teoría correcta para aplicar a este tipo de unidad.

2-Los cuadros de mando de esta unidad están altamente cualificados en materia de liderazgo debido a su íntegra formación en sus respectivas academias, la AGM para los oficiales y la AGBS para los suboficiales.

Para probar estas hipótesis de partida hemos sometido al personal del GCLACLEG al cuestionario MLQ. En total hablamos de una muestra de 103 sujetos. Los resultados obtenidos a través de esta herramienta de medición que nos brinda la teoría del liderazgo transformacional y la observación directa del autor durante el tiempo en las PEXT, realizadas durante seis semanas en la unidad mencionada, nos ha permitido obtener una visión muy amplia de las particularidades del ejercicio del liderazgo en los diferentes escalones de mando, a partir de las cuales lanzar propuestas que puedan mejorar el desempeño del mando en las diferentes unidades de las Fuerzas Armadas (FAS) y en los distintos centros formativos de Defensa.

Cabe mencionar que ha habido ciertas restricciones en el proyecto derivadas de la limitación del tiempo en las PEXT, y de la dificultad que en algunos casos hemos encontrado para la realización de entrevistas para valorar de forma más clara y precisa el liderazgo de los oficiales y suboficiales.

METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación se ha realizado en base a la observación directa del autor de todos los componentes del GCLACLEG. Así mismo, se ha tratado de conversar y tratar con las personas destinadas en esta unidad, con el fin de recopilar información y perfilar con detalle los aspectos más relevantes del liderazgo en la unidad, con objeto de emplearlos en el posterior estudio del liderazgo en las escalas de oficiales y suboficiales, y para poder determinar cuáles son los componentes del liderazgo transformacional más predominantes en el credo legionario.

Para valorar si el liderazgo de este grupo de caballería es de tipo transformacional se ha utilizado un método cuantitativo, el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), cuestionario que se basa en el original creado por Bernard Bass, pero que sin embargo ha sufrido diversas variaciones a lo largo de los años. (Alonso, et al., 2010) El cuestionario que ha llenado el



personal de este grupo de caballería constaba de dos partes bien diferenciadas: la primera parte, integrado por preguntas relacionadas con el carácter de cada individuo, y la segunda, que se compone de todas las preguntas que contiene el MLQ. En estas cuestiones se plantean diversas situaciones y el evaluador tiene que marcar con qué frecuencia las realiza su mando directo. Para evaluar cada situación se utilizará una escala Likert de 5 puntos, en la que 4 puntos será lo máximo "siempre" y 0 puntos lo mínimo "nunca". Cada una de las 45 situaciones o ítems estarán asociadas a un factor del MLQ, estos pueden ser: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, *Laissez Faire*, eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. Dependiendo de las valoraciones obtenidas de cada factor se sacarán unos resultados para cada uno de ellos, para posteriormente analizar qué tipo de liderazgo es el predominante. (Alonso, et al., 2010)

1.1.1 Muestra

La muestra escogida para la realización de este trabajo ha sido el personal activo del GCLACLEG, que en el momento de realizar la encuesta MLQ eran 103. La encuesta se dividió en dos grupos diferenciados; el primero que evaluaba a la escala de suboficiales, y el segundo, hacía lo mismo con los oficiales. El caso más normal es que el personal de tropa evalúase a los suboficiales, y que los suboficiales a su vez lo hiciere con los oficiales, pero se han encontrado casos en los que, por circunstancias del grupo de caballería, el personal de tropa ha evaluado a oficiales, y los suboficiales han evaluado a otros suboficiales de mayor empleo.

Los oficiales evaluados han sido 34, entre los que se encuentran tenientes (jefes de sección), capitanes (jefes de escuadrón) y un teniente coronel (jefe de grupo). Actualmente, los oficiales reciben una formación de 5 años en la AGM, y al finalizar adquieren el empleo de teniente, que será el encargado de la instrucción y el adiestramiento de su unidad, y de obtener el máximo rendimiento de ella para conseguir los objetivos fijados. (Ministerio de Defensa, 2009)

Los suboficiales evaluados han sido 69, entre los que se encuentran sargentos (jefes de pelotón), sargentos 1º (jefes de pelotón), subtenientes y un brigada. Actualmente, los suboficiales reciben una formación de 3 años en la AGBS, y al finalizar obtienen el empleo de sargento, el cual es el encargado de velar por que sus subordinados obtengan una adecuada instrucción individual y por qué ejerzan sus funciones y cometidos asignados. (Ministerio de Defensa, 2009)

Cabe destacar que el personal de la muestra es muy variado en cuanto a experiencia, tanto en este grupo de caballería como en el propio Ejército de Tierra. Estas cuestiones de ámbito personal están reflejadas en la primera parte del cuestionario para comprender mejor los resultados de la segunda parte. No se ha hecho distinción entre géneros ya que el porcentaje de género femenino que realizó la encuesta no es representativo.

1.1.2 Instrumentos de medición

El instrumento utilizado para la realización del estudio ha sido un cuestionario dividido en dos partes: la primera relacionada con preguntas personales y la segunda el MLQ.

Ambas partes del nombrado cuestionario se llenaron de forma presencial y en papel en las instalaciones del GCLACLEG dentro del acuartelamiento "General Gabeiras" situado en Ronda (Málaga) durante las PEXT.

1.1.3 Trabajo de campo

El trabajo de campo se ha ejecutado durante las PEXT, en gran parte en el 1º Escuadrón "Lanceros del Tercio", perteneciente al GCLACLEG bajo el mando del teniente coronel Javier



Santos Martínez. Este trabajo de campo se ha dividido fundamentalmente en la recogida de datos con ayuda del cuestionario MLQ y en la observación directa del autor, que empezó el día de incorporación a la unidad (05/09/2022) y terminó con el día de la finalización de las PEXT (14/10/2022).

Dentro del 1^{er} escuadrón "Lanceros del Tercio", bajo el mando del capitán Álvaro Nevado Sienes, el autor estuvo trabajando la mayor parte del tiempo con la sección de vigilancia mandada por el teniente Vicente Gil Lobato, en la que pudo observar la aplicación real del liderazgo tanto de la escala de oficiales como la de suboficiales.

Posteriormente se procedió a la obtención de conclusiones mediante el estudio de los resultados de los cuestionarios MLQ con ayuda de la observación directa, ya que ésta nos ha permitido comprender mejor los resultados empíricos que aportaba el cuestionario mencionado.



ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO

Liderazgo en las organizaciones

El liderazgo es un tema en auge ya que en este mundo empresarial en el que vivimos, es de suma importancia tener en nuestros negocios a alguien que sepa guiar y orientar de manera eficiente a nuestra empresa hacia el éxito. En el ámbito empresarial, el liderazgo es una pieza fundamental para cualquier negocio, sea grande o pequeño. De hecho, puede que se tengan buenas metas, buenos trabajadores o propósitos, pero si no se tiene la conducción de un buen líder, la misión final está predestinada al fracaso. (Luzuriaga, et al., 2018)

Las empresas dependen para su crecimiento y madurez de tener a buenos líderes que las guíen con su saber-hacer, con cualidades tales como el compromiso con la misión, la comunicación de la visión, la confianza en sí mismo y la integridad personal. (Luzuriaga, et al., 2018)

Estas cualidades no se adquieren de un día para otro. Hablar de ser líder es hablar de una forma de ser, una forma de vida, de tener pasión por lo que se hace, para así contagiarla a los subordinados, de saber expandir el poder hacia otros y de ser lo suficientemente humilde como para saber dejarse aconsejar por los trabajadores. Estas son algunas de las muchas cualidades que debe tener un líder en cualquier sector. (Luzuriaga, et al., 2018)

En todo proceso de liderazgo existe una interacción entre las personas: una de ellas es la que dirige y guía al grupo mediante su personalidad, poder, energías y potencialidades con el fin de alcanzar un bien común a fin de transformar tanto la empresa como las personas que trabajan o colaboran en ella. (Chávez, 2006)

La importancia del liderazgo se basa en las ideas, en que éstas sepan cautivar al personal para que todos estén motivados y sepan ver el propósito final. El liderazgo es el motor principal para las empresas, para la consecución de sus objetivos, y siempre va a ser el líder quien acompañe a las personas a lo largo de todo el camino, lo que implica mantener unido al grupo y guiarlo de forma correcta. El liderazgo bien aplicado en el sector empresarial aumenta el rendimiento de cualquier negocio, ayudando a la consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo. Este proceso ayuda a la motivación del personal y ayuda a que todo funcione correctamente. (Fielder, 1995)

Los conceptos "liderazgo" y "ejército" deben ir de la mano también, ya que, la ejecución de un buen liderazgo por parte de los mandos es uno de los factores más importantes que determinan el buen gobierno y funcionamiento de las unidades militares. El arte de liderar es determinante para cumplir la misión encomendada y, por lo tanto, es una característica que deben adquirir todos los oficiales, suboficiales y personal de tropa del Ejército de Tierra. (García-Guiu & Álvarez, 2022) (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Actualmente, los escenarios en dónde actúa el Ejército de Tierra son cada vez más cambiantes, por lo que todos los militares se enfrentan a situaciones en continua evolución y con una incertidumbre permanente. Esta ambigüedad en el espectro puede provocar un conflicto armado en cualquier escenario, desde en un escenario de paz, pasando por una operación militar de estabilización hasta en un escenario de combate generalizado. El liderazgo militar tiene como peculiaridad que debe adaptarse continuamente a los cambios que se producen. A los líderes militares se les exige, además, guiar correctamente a sus subordinados en cualquier ambiente, saber relacionarse con otros mandos aliados y con autoridades civiles que participan en el propósito final. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)



En este ambiente cambiante, es fundamental la instrucción en esta capacidad en todos los escalones de mando, pero principalmente en los que van desde jefe de escuadra o equipo hasta jefe de batallón o grupo. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Evolución del liderazgo

El término de liderazgo no es algo fijo, puede tener muchas interpretaciones con distintos enfoques cada una. A lo largo de los años se ha ido definiendo de diversas maneras, una definición que expresa este concepto de forma clara y concisa es la que entiende el liderazgo como *"proceso en el que una persona ejerce influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización formal como informal"* (Yukl, 2008)

El liderazgo es un arte que lleva siendo estudiado durante mucho tiempo. A través de la evolución de la humanidad, se han reconocido personas o grupos que han conducido a cambios importantes en la sociedad. Estos son identificados como líderes, trabajan con un grupo, guiándolos y motivándolos para conseguir un propósito en común, siendo además un modelo para todos los seguidores. (Mejía, 2007)

El analizar a este tipo de personas a lo largo de los años ha permitido identificar algunas características y facultades comunes a todos ellos. Estas cualidades que comparten todos ellos son las que permiten y permitieron aumentar la productividad y competitividad en sus organizaciones o equipos para cumplimentar su encomienda principal. (Mejía, 2007)

A la vez que se estudiaban las cualidades comunes de este tipo de personas que eran capaces de guiar a un grupo de cualquier índole, se desarrollaban enfoques teóricos centrados en el estudio del liderazgo. Estas teorías podían estar centradas en las características del líder o de los seguidores, o también centradas en la interacción entre el líder y el seguidor, llegando hasta las teorías actuales del liderazgo: liderazgo carismático, transformacional, auténtico, ético y superliderazgo. (Aiger, 2018)

El inicio del siglo XX estuvo lleno de situaciones de crisis que llevaron a la población a buscar cambios urgentes para revertir aquellos momentos críticos, y la manera de conseguirlos fue la de confiar y seguir a algunos líderes carismáticos surgidos. (Molero, 2011)

El carisma es una virtud que atribuimos a personas con capacidad de liderar. El concepto original del liderazgo carismático se le atribuye a Max Weber:

La autoridad carismática existe cuando un individuo reclama poderes excepcionales, sobrenaturales o sobrehumanos y es reconocido por los demás como una razón válida para su participación en un programa de acción en el que se busca remediar problemas extraordinarios o garantizar el éxito de medidas extraordinarias. (León, 1997)

Conger (1989) afirma que muchos de los personajes importantes de nuestra historia, como Steven Jobs, Barack Obama o Winston Churchill son líderes carismáticos, y hay un aspecto que comparten entre ellos, son guiados por una visión. (León, 1997)

Todo líder carismático es un recurso potencial para transformar cualquier organización, y para ello utilizan el poder de la fluidez verbal, la emoción en sus discursos o el ejemplo. El éxito en su trabajo es muy importante para cualquier líder carismático, pues es en definitiva lo que valida su calidad como líder y sus habilidades fuera de lo normal. (León, 1997)

Entre las características comunes de un líder carismático nos encontramos con que son creativos, inspiradores, visionarios, arriesgados, impacientes, buenos comunicadores, decididos, persuasivos, oportunistas y egocéntricos. También destaca su deseo de generar cambios, su



habilidad para resolver problemas y su insatisfacción con el "status quo". Estas cualidades tan extraordinarias hacen que los seguidores se vean atraídos hacia ellos. (León, 1997)

Existen dos tipos de líderes carismáticos:

- Líder carismático socializado, sensible a los seguidores y preocupado por su formación y desarrollo. Produce efectos beneficiosos. (Aiger, 2018)
- Líder carismático personalizado, utiliza a sus seguidores para conseguir sus propios fines y suele ser narcisista y autoritario. En ocasiones produce efectos negativos. (Aiger, 2018)

Los seguidores de los líderes carismáticos también poseen características en común, como que son fácilmente moldeables, trabajan sin descanso hasta conseguir el respeto del líder y que suelen tener más confianza en sí mismos que otro tipo de seguidores de otros líderes. (León, 1997)

Como se ha dicho anteriormente, este tipo de líderes permiten transformar las organizaciones a su gusto, pero a su vez aportan otro tipo de ventajas a cualquier organización, como que actúan como agentes de cambio, inspiran a otros como ejemplo de trabajo, facilitan el logro de grandes cambios, son muy útiles para solucionar problemas en poco tiempo y asientan y difunden la visión de la organización. (León, 1997)

Esta personalidad característica de este tipo de líder también puede producir problemas en la organización y resultados catastróficos. En ocasiones, este tipo de líderes pierden la noción de la realidad o de las necesidades de su organización, o incluso buscan más su bien personal que el propósito inicial. Otras de las limitaciones que puede tener este tipo de líderes son: su poca comunicación con sus superiores, suelen generar rivalidad entre grupos, idealizan a unos e infravaloran a otros, tienen obsesión por lo superficial y algo muy negativo es que no crean líderes entre sus seguidores. (León, 1997)

A pesar de la importancia del liderazgo carismático, es muy probable que su estudio hubiese continuado siendo anecdótico dentro de la Psicología de no ser por la trascendencia alcanzada por las investigaciones sobre el liderazgo transformacional iniciadas por B.M. Bass en 1985. Esta teoría se ha convertido en uno de los paradigmas de investigación principales a la hora de estudiar el liderazgo en el ámbito de las organizaciones. (Molero, 2011)

En el ámbito militar también ha sido un modelo que, a partir de publicaciones, principalmente estadounidenses, de los años 2000, ha sido muy influyente en todas las doctrinas de mando militar en Occidente. Características como el planeamiento por objetivos, iniciativa, ejemplaridad, cuidado y desarrollo del subordinado, adaptación, eficacia o la cohesión del equipo casan mucho con el concepto que debe ser un líder militar. Este hecho ha derivado a que se hagan programas internos del Ejército de Tierra como el *"Programa de Investigación 110/11, Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra"*. Este proyecto estudiaba a casi 7000 efectivos para plantear un modelo de liderazgo correcto. Este modelo se basaba en el enfoque conductual de Stodgill y Coons y del liderazgo transformacional de Bass para conseguir que los mandos ejerciesen un liderazgo eficaz. (García-Guiu & Álvarez, 2022)

Por las características que posee y por numerosos estudios que aprueban su validez es por lo que se ha decidido estudiar este modelo de liderazgo en el GCLACLEG, explicado más a fondo en el punto 3.4 *"Liderazgo transformacional"*.

De los "aspectos morales" del liderazgo transformacional nacen el liderazgo ético y el auténtico. (Aiger, 2018) El liderazgo ético que, como su propio nombre indica, se basa en la ética, aplica conductas normativamente apropiadas a través de sus acciones (deber moral). (Pérez, 2004) El término ética se sitúa en la antigua Grecia, y se viene a referir al interés por las causas



de las reglas y a intentar distinguir entre las acciones correctas y las incorrectas. La ética ayuda a discernir racionalmente entre las opciones de comportamiento presentes ante una elección. (Aiteco Consultores, s.f.)

El perfil de un líder ético tiene las siguientes características: persona serena y tranquila, intenta persuadir y convencer sin gritar ni imponer, escucha a sus subordinados, empuja e inspira a las personas y tiene en cuenta el pasado y ofrece una visión de futuro. (Pérez, 2004)

También se definen las cualidades de un líder ético con las siete "C" (Carácter, coraje, credibilidad, comunicar, conocimiento, compromiso y comprensión) y las tres "H" (Humildad, honestidad y humor). (Pérez, 2004)

El liderazgo auténtico, que también nace del transformacional, se diferencia del ético en que el auténtico no solo utiliza lo moral, abarca más; conciencia de uno mismo, procesamiento y transparencia. Este concepto de "autenticidad" está en auge por dos motivos: la búsqueda de un nuevo tipo de liderazgo y por el decepcionante comportamiento de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de tomar decisiones importantes. Por otro lado, el crecimiento de la Psicología Positiva ha llevado a prestar más atención a aspectos como a la autorrealización tanto del líder como de su gente. (Aiger, 2018) (Moriano, et al., 2011)

El liderazgo auténtico se puede definir como un modelo de conducta que promueve y se inspira en la psicología positiva y en un clima ético positivo para así conseguir una moral internalizada, mayor conciencia de uno mismo y una mayor transparencia entre líderes y seguidores. (Walumbwa, et al., 2008)

El perfil de estos líderes se basa en una serie de características muy claras; son sinceros y transparentes, consiguen desarrollar las competencias de los demás, dan más libertad que utilización de la autoridad, reconocen diferencias individuales, identifican características positivas e influyen en la satisfacción, compromiso y rendimiento. (Aiger, 2018)

Autores como Luthans y Jensen (2006) estudiaron como este tipo de liderazgo influía en las actitudes y en el bienestar de sus empleados y, en consecuencia, en el rendimiento de la empresa. Emplearon un modelo que valora tres valores importantes del liderazgo auténtico: las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el que se desenvuelve y el capital psicológico positivo. Según este modelo, una persona es un líder auténtico si cree en la idea de que cualquier persona aporta algo positivo y si es capaz de desarrollar las capacidades de sus empleados. Tras la realización de un estudio en una empresa de Estados Unidos, se sacó en claro que aquellos empleados que reconocen a sus jefes como líderes auténticos, tenían niveles más altos de compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo.

El siguiente modelo por exponer surge como consecuencia del aumento de la formación de los subordinados, hecho que provoca que éstos no estén de acuerdo en el modelo de un solo líder y, por lo tanto, se planteen una nueva forma de hacer las cosas. Para conseguir un mayor rendimiento en la organización, los trabajadores han de participar en la toma de decisiones a través de sus capacidades y su creatividad. Esto se conseguirá a través del superliderazgo. (González & Moreno, 2011)

El superlíder es una persona que consigue que un grupo se automotive y se autodirija de forma autónoma para así aumentar los niveles de eficiencia y productividad. (Elloy & Randolph, 1997) También pretende que su gente se auto discipline para realizar de manera voluntaria las tareas. Para conseguir este objetivo se necesita la supervisión del superlíder y mucha experiencia para que sea eficaz. (González & Moreno, 2011)

Por lo tanto, los trabajadores deben aplicar cambios de conducta desde el punto de vista laboral y personal, a través de la identificación de objetivos. Los trabajadores deben establecerse



metas específicas: deben incidir en la conducta, que a su vez estará relacionada con los objetivos establecidos; reflexionar antes de actuar, para así evitar errores; identificar las acciones que no están encaminadas en la consecución del objetivo; fijar autorrecompensas. premiar cuando sea oportuno para así influir en su automotivación; y ser capaces de autoimponerse sanciones para la mejora del rendimiento en las tareas asignadas. (González & Moreno, 2011)

En definitiva, cualquiera de estas teorías bien aplicadas puede ser de gran utilidad para cualquier organización, como puede ser el Ejército.

Importancia del liderazgo en el Ejército

"Debemos fomentar el liderazgo y la iniciativa" (General de Ejército Francisco Javier Varela Salas, 2020) El jefe de Estado Mayor destacó en una entrevista que el Ejército de Tierra está en un *"cambio de ciclo"*, en el que se tiene que orientar su organización a la misión y confiar *"en el buen hacer y los valores"* de sus componentes.

El Ejército se fundamenta en las relaciones interpersonales entre su personal, al igual que lo hace el liderazgo, añadiendo la importancia del aspecto social del ser humano y la motivación para vivir en grupo. El ejercicio del buen liderazgo es clave porque: facilita el entendimiento de los procesos de influencia entre las personas; aumenta la comunicación y la motivación; ayuda a la toma de decisiones; incrementa la efectividad de las unidades y mejora el ambiente de trabajo; reduce el estrés durante el trabajo y aumenta el compromiso del personal con la unidad. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Es cierto que en el ámbito militar se favorece el ejercicio del liderazgo ya que es una institución jerarquizada y organizada por estructuras orgánicas que plantean autoridades ya definidas. Este contexto ayuda al aumento de la disciplina. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Como se ha comentado anteriormente, los escenarios en los que actúan las FAS están en continuo cambio y evolución, lo que provoca que los jefes tengan que tomar decisiones rápidas y efectivas y, en ocasiones, sin consultar al mando superior. Otro aspecto que destacar es la conexión entre las FAS con grupos ajenos al mundo militar, de ámbito nacional como internacional, como pueden ser organizaciones internacionales o empresas nacionales. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Estos dos hechos hacen que el líder militar esté plenamente preparado, tenga unos sólidos valores y se esté actualizando día a día en lo que respecta a sus competencias profesionales. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

La Caballería es por excelencia el arma del reconocimiento, de la seguridad y del contacto y las virtudes de un buen jinete deben ser la audacia, la acometividad, la iniciativa y el espíritu de sacrificio. Estas características son comunes a las de un buen líder militar. (García & González, 2022)

Actualmente, al igual que en el pasado, los jinetes del arma pasan mucho tiempo juntos, tanto en el campo como en la línea de vehículos. Al ser un arma de maniobra, los cuadros de mando están mano a mano con sus subordinados, compartiendo vivencias y experiencias, lo que hace que esta especialidad fundamental tenga un componente humano más profundo. Por este motivo, un mando de Caballería debe ser líder para hacer que su unidad sea eficaz en el combate.

Los niveles de liderazgo militar están asociados al grado de responsabilidad del jefe, de mayor a menor complejidad: estratégico, organizacional y directo. Esto no quiere decir que no



interactúen entre ellos, el superior debe influir y abarcar el nivel inferior con quienes corresponda. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

- Nivel 1: Liderazgo estratégico. Define las estrategias de la organización militar y gestiona las competencias con el Ministerio de Defensa, las relaciones con otros ministerios y la Administración del Estado.
- Nivel 2: Liderazgo organizacional. Es característico de los mandos de Grandes Unidades (GU), los cuales necesitan de órganos auxiliares de mando generales y especiales para la toma de decisiones.
- Nivel 3: Liderazgo directo. Es el más común en las Pequeñas Unidades (PU), basado en la cercanía entre mandos y subordinados. Es el que se va a estudiar en este trabajo



Ilustración 1. Niveles de liderazgo militar. Fuente: Ejército de Tierra – Mando de Adiestramiento y Doctrina (2018)

Los conceptos de mando, jefe y líder se suelen confundir en el ámbito militar, pero cada uno tiene matices característicos. La legislación militar y las Reales Ordenanzas (RR. OO) afirman que un buen jefe debe de ser líder, en cambio, la realidad demuestra que no todo jefe que tiene mando sobre personas va a ser necesariamente un líder. *"El que ejerce mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión"*. (Ley orgánica 9/2011. Derechos y deberes de los miembros de las FAS). (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Los términos de “mando” y “jefe” están relacionados por el hecho de que el jefe es el militar que ejerce mando y tiene una responsabilidad sobre sus subordinados. En cambio, el líder se entiende cuando un jefe que ejerce mando consigue influir de manera efectiva sobre sus subordinados sin necesidad de utilizar la autoridad. El jefe establecer y controla los hitos a realizar para conseguir el propósito final de la organización, pero el líder va más allá. Además de lo ya mencionado, logra que sus seguidores interioricen los objetivos y que los cumplimenten de forma voluntaria y comprometida. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

El término de “líder” se encuentra cada vez más presente en nuestra sociedad y en las FAS, demostrándose así que en las RR. OO de 1978 no aparecía la palabra líder y en las de 2009 aparece tres veces en el artículo 54 y en el 79. También la palabra “mando” se menciona menos respecto de la versión de 1978. (García-Guiu & Álvarez, 2022)

El hecho de que el Ejército de Tierra cuente con un modelo facilita la comprensión de cómo debe actuar un líder para alcanzar los resultados esperados por la organización. Este modelo se fundamenta en una relación dinámica entre el jefe, quien ejerce el proceso, y los subordinados,



quienes la reciben, durante un tiempo determinado, en una situación concreta, enmarcado en un contexto general y orientado hacia el cumplimiento de una misión. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

De la misión se deriva un propósito en común y una motivación para alcanzar los objetivos establecidos. El jefe y los subordinados se constituyen como líder y seguidores que van al unísono hacia un mismo objetivo. La situación cambiará dependiendo del entorno operativo, abarcando escenarios desde territorio nacional o Zona de Operaciones (ZO). El contexto va un poco más allá, ya que dependerá de aspectos políticos, económicos, históricos o culturales. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

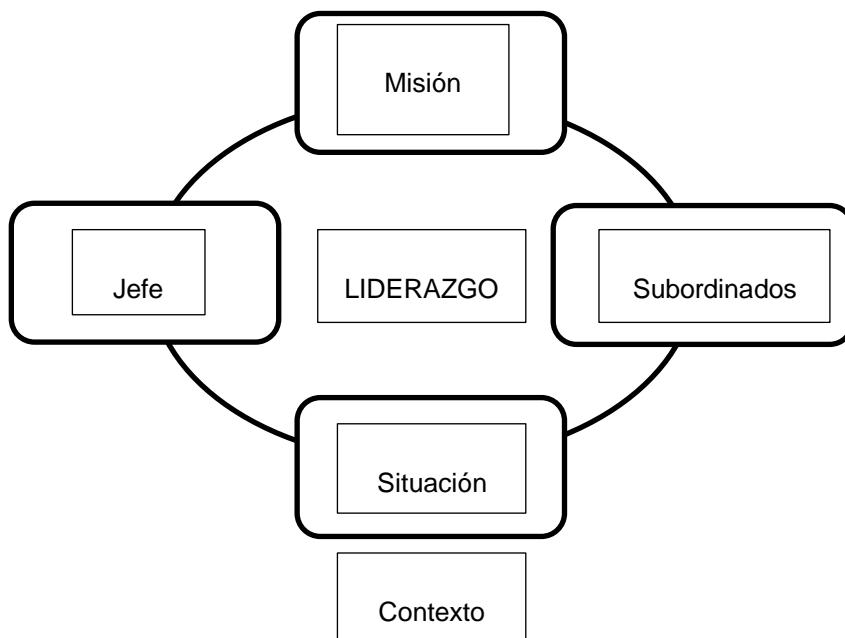


Ilustración 2. *Modelo de liderazgo militar.* Fuente: Ejército de Tierra – Mando de Adiestramiento y Doctrina (2018)

Los fundamentos del liderazgo militar son los siguientes: Está basado en unos valores y competencias profesionales; Los líderes militares están orientados al cumplimiento de la misión; El liderazgo tiene naturaleza humana y social; Los líderes deben formar a sus subordinados como líderes; Liderar implica adaptarse a las nuevas necesidades e innovar. (Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018)

Aunque existan unas bases ya establecidas sobre el liderazgo militar, es necesario seguir fomentando el estudio de éste para descubrir posibles líneas de investigación aplicables al ámbito militar. Los desafíos que se le plantean a las Fuerzas Armadas (FAS) en el ámbito del liderazgo se orientan a potenciar un conocimiento científico y sistemático del liderazgo militar centrado en todos los niveles de la organización y diferentes contextos de actuación. De ahí que cada vez sean más las tesis doctorales sobre liderazgo militar llevadas a cabo en nuestro país. El cuadro que a continuación se inserta, recoge algunas de las principales, tal y como lo mencionan García-Guiu y Pastor Álvarez (2022) en una de sus publicaciones.



1	Liderazgo auténtico en muestras militares españolas	Pastor, A.	2021	Universidad Nacional de Educación a Distancia. Universidad Complutense. Madrid.
2	La definición de un modelo de liderazgo en la etapa fundacional de la Guardia Civil	Martínez, E	2019	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. Valencia.
3	Fuerzas Armadas españolas: liderazgo para la excelencia. Un estudio etnográfico	Vidal, A.	2017	Universidad de Granada. Granada.
4	Liderazgo transformacional y auténtico en Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal.	García-Guiu, C.	2016	Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
5	Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional	Riquelme, J.	2015	Universidad Nacional de Educación a Distancia. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. Madrid.
6	Mando y liderazgo militar	Rodriguez, C.	2000	Universidad de Zaragoza. Zaragoza.

Tabla 1. Tesis doctorales elaboradas en España sobre el liderazgo militar (2000-2021). Fuente: García-Guiu & Álvarez (2022)

Este trabajo de investigación pretende mejorar el conocimiento del liderazgo militar existente para así seguir cumpliendo con el objetivo de acometer con eficacia todas las misiones encomendadas.

Liderazgo Transformacional

El origen de este concepto se debe a Burns (1978), que en un principio se refería a un liderazgo ejercido por personas que conseguían realizar cambios profundos en la organización y también influían en la actitud y compromiso de los subordinados. Estos líderes tienen en cuenta el pensamiento de sus seguidores, por lo que apelan a valores e ideales como la libertad, la justicia y la humanidad, rechazando a la vez a otros como el odio o la envidia.

Burns diferenciaba bien a este tipo de líderes de aquellos que cambiaban promesas por recompensas de cualquier carácter. El líder transformacional hace, para que sus seguidores adquieran liderazgo y puedan transformar poco a poco la organización. Este tipo de líderes tratan de minimizar al máximo los errores mediante la anticipación, pero si este error aparece, intentará



aprender de él y en ningún caso castigará a los subordinados por ello. (Martins, 2010)

Burns diferencia el liderazgo transaccional y el transformacional. El primero motiva a sus subordinados con su propio interés, en cambio el transformacional fomenta la motivación de sus subordinados y transmite sentimiento de honestidad y compromiso en apoyo a los objetivos de la organización. Otra diferencia es que los líderes transaccionales se apoyan en la autoridad y los transformacionales en el proceso de inspiración a su gente. (Martins, 2010)

Esta investigación de Burns fue la que inspiró en gran medida a Bass para realizar su teoría del liderazgo transformacional. Bass (1985) identifica al líder transformacional considerando los efectos que tiene este en sus subordinados. De la misma forma que identifica el liderazgo transformacional, también diferencia entre el transformacional y el transaccional.

Bass (1985) opina que el liderazgo transaccional consiste en premiar a los seguidores a cambio de lealtad, por lo tanto, el líder tiene que identificar los deseos de sus subordinados para satisfacer sus necesidades y así mejorar el rendimiento de la organización. También afirma que el líder transformacional se consolida cuando sus seguidores sienten confianza, lealtad, admiración y respeto por él. Estos efectos se logran a través de tres caminos:

- Hacer saber y entender a los seguidores la importancia de los propósitos que se van cumpliendo.
- Priorizar los intereses de la organización a los suyos propios.
- Activar las necesidades de orden superior. (Se explica en la Pirámide de Maslow).



Ilustración 3. Pirámide de Maslow. Fuente: Daniel Grifol (s.f.)

A diferencia de Burns, Bass (1985) plantea que los modelos de liderazgo transformacional y transaccional pueden ser aplicados en una misma organización, pero en distintas situaciones. El transformacional es más adecuado cuando se abre la organización o esta necesita un cambio brusco, en cambio el transaccional es mejor en cambios más lentos en cuanto a su evolución.

A pesar de que los numerosos estudios llevados a cabo en la materia objeto de estudio, el liderazgo, éstos no llegan a una conclusión unánime, aunque muchos de ellos convergen en que son seis comportamientos que se dan en todo líder transformacional: la capacidad de identificar y articular una visión; de modelar el comportamiento de otros; de fomentar la aceptación de los objetivos de grupo; de tener expectativas de elevado desempeño; de proporcionar apoyo individualizado; y de estimular intelectualmente a los colaboradores. (Rego, 1998)

Bass no solo aportó datos teóricos sobre el liderazgo transformacional, sino que posibilitó una forma de poder medir este tipo de liderazgo, así como el transaccional. Esto se materializó



mediante el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Este cuestionario se ha usado para estudiar a los líderes de numerosos escenarios, tanto militares, empresariales como religiosos. (Martins, 2010)

El liderazgo transformacional consta de cuatro componentes conectados entre sí: carismático, inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Estos son independientes y pueden dar tipos de liderazgo diferentes dependiendo de los resultados en cada uno. (Avolio & Bass, 1995)

El componente carismático (influencia idealizada) es el nivel más alto del liderazgo transformacional. El carisma que transmite el líder a sus subordinados es de carácter social y emocional, inspirando sentimientos de lealtad, admiración y orgullo a sus subordinados. El líder demuestra que su intención es buscar lo que es mejor y más correcto para la organización, dando así a sus subordinados una visión, un sentido de misión y un sentimiento de optimismo. Los que consiguen una influencia idealizada obtienen un esfuerzo extra de sus seguidores. (Bass, 1985)

En conclusión, el líder es capaz de infundir respeto y credibilidad a sus subordinados, que están dispuestos a realizar sacrificios anteponiendo los intereses de la organización sobre los suyos personales. (Bass, 1985)

Por otro lado, está el componente inspirational, éste se refiere a la habilidad del líder de ser un ejemplo para sus subordinados. El líder potencia el entusiasmo y la motivación en su gente para la consecución de los hitos. Da una visión atractiva de la situación y actúa como modelo de conducta, y también da mucha importancia al compañerismo y transmite el sentimiento de no rendirse ante las adversidades. Se preocupa de los aspectos externos e internos del grupo u organización. Los subordinados de estos líderes los ven como personas con iniciativa, enérgicos y con tenacidad, y se sienten seguros a futuro bajo su liderazgo. (Bass, 1985)

Bass (1998) afirma que el carisma y la inspiración puedan estar unidos, creando el término "carismático-inspirador". Sin embargo, Bass presenta una serie de matices diferenciadores entre el carisma y la inspiración. Un líder puede tener influencia en los ideales (carisma) pero no transmitir la motivación inspiradora, y al mismo tiempo un líder puede motivar e inspirar a su gente, pero no conseguir ser un modelo de un subordinado que ha conseguido cambiar de valores y los ideales de otra persona.

La consideración individual se refiere a que el líder tiene en cuenta las necesidades e intereses de sus subordinados, así como valora sus capacidades y promueve la equidad, el trabajo en equipo y los valores organizacionales de respeto y confianza (Avolio & Bass, 1995). El líder delega responsabilidades, a la vez que anima y trata de desarrollar y potenciar las habilidades de sus colaboradores. Esta dimensión se refiere así a las relaciones individuales dentro del grupo y a una preocupación sincera sobre las necesidades de los colaboradores.

Uno de los principales objetivos del líder es crear un entorno en el que se puedan aprovechar las diferencias individuales y juntar el plano de los deseos y necesidades de cada individuo que forma parte de su equipo. Este hecho requiere que el líder se ajuste a las características de cada uno, por ejemplo, dar más libertad al que demuestra más conocimiento en relación con la ejecución de las tareas o proporcionar más atención y ayudas al subordinado que acaba de empezar en la organización. (Bass, 1985)

Por último, está la estimulación intelectual, en la que el líder debe realizar un esfuerzo adicional para favorecer y desarrollar las capacidades estratégicas de sus subordinados. El líder anima a sus seguidores a reflexionar sobre sus problemas para así poder desarrollar sus propios pensamientos e imaginación. Debe ayudarles a valorar sus creencias y a ser más competentes y exitosos. Les motiva a cuestionar sus suposiciones. En definitiva, el líder tiene como objetivo



fomentar la creatividad y la innovación de sus seguidores, cuestionando los métodos o fines del trabajo, lo que permite que se esté reformulando día a día si lo que se está realizando es lo correcto. El líder valora mucho la originalidad y admite ideas y opiniones diferentes a la suya. (Bass, 1985)

Legión Española

La Legión Española es una unidad militar de élite creada en Ceuta en 1920 por el teniente coronel Millán-Astray. Es una de las unidades más reconocidas del Ejército de Tierra por su papel en numerosos escenarios y conflictos, empezando por la Guerra del Rif, pasando por Kosovo o Afganistán y actualmente en el Líbano e Irak (2022). (La Legión, 2014)

El Tercio de Extranjeros, su nombre original, se creó con la finalidad de ser una fuerza de choque efectiva en la cruenta guerra de Marruecos. El teniente coronel Millán-Astray se inspiró en la Legión Extranjera Francesa para asentar las bases de esta nueva unidad, y con el consentimiento del rey Alfonso XIII, el 28 de enero de 1920 se aprobó el Real Decreto de la creación del Tercio de Extranjeros. Sin embargo, no es hasta el 20 de septiembre de ese mismo año que se alista el primer legionario, de ahí que se considere este día como la fecha real del nacimiento de la Legión Española. Además de en la Legión Extranjera Francesa, el teniente coronel Millán-Astray bebió de los principios y de las identidades de los antiguos Tercios de Flandes y del *Bushido*, código de moral de los samuráis de Japón, consiguiendo una mística característica que solo se puede encontrar en la Legión Española y que todavía sigue vigente actualmente. (La Legión, 2014)

La caballería legionaria sigue teniendo un papel relevante hoy en día con el trabajo del GCLACLEG subordinado a la Brigada Alfonso XIII, al igual que lo tuvo la primera unidad de caballería legionaria, el Escuadrón de Lanceros del Tercio creado en 1925 en Dar Riffien.

Este grupo de caballería ha participado en misiones internacionales como el Líbano o Afganistán, y actualmente una sección reforzada del grupo se está preparando para desplegar de nuevo en el Líbano. Actualmente, el GCLACLEG está situado en el acuartelamiento General Gabeiras en Ronda (Málaga).

1.1.4 Credo legionario y liderazgo transformacional

La Legión Española tiene una idiosincrasia y cultura propia que hace que los que han formado parte de esta unidad se sientan partícipes y herederos de ella. Recordemos que esta unidad se creó para ganar una guerra muy sangrienta, la de Marruecos, y no para mantener la paz, de modo que se necesitaba una guía de conducta que le marcase a los legionarios el camino hacia la victoria, plasmándose en el libro *La Legión* (1923) con el credo legionario, escrito por Millán-Astray (1922):

Escrito en momento de exaltación del entusiasmo y de la fe, no tiene el más leve pulimento literario. Surgió espontáneo, cómo si dictásemos unas instrucciones cualesquiera; sentíamos la Legión, pensamos en el espíritu militar y en el de sacrificio. Queríamos que rindiesen culto al Honor militar y al Valor militar y que, sugestionados con estos sentimientos, vencieran el instinto y no temiesen la muerte. Y queríamos también dictar las austeras reglas de la hermandad que iba a nacer, para que fuera: militar, guerrera heroica.

Actualmente se siguen recitando cada uno de los doce espíritus, por lo que son de obligado conocimiento por parte de todos los componentes de la Legión Española. A su vez, la aplicación



del credo convierte a un legionario en un ejemplo para los demás, sea del empleo que sea, y por lo tanto en un líder en potencia.

A continuación, se va a relacionar cada espíritu del credo legionario con las características que debe tener un líder transformacional. De esta forma, vamos a poder observar si la aplicación del credo legionario hace que el personal de la Legión Española siga el camino de convertirse en un líder transformacional.

1. El Espíritu del legionario. Es único y sin igual, de ciega y feroz acometividad, de buscar siempre acortar la distancia con el enemigo y llegar a la bayoneta.

En este espíritu se da a entender que todo legionario tiene unas habilidades superiores en el combate, pero a la vez también se afirma que cada uno de ellos es único y diferente al resto. Este concepto de “único y sin igual” se incluye en la consideración individualizada, en la que el líder ensalza las habilidades propias de cada legionario para poder emplearlos en las misiones que más se ajusten a ellos. El resto del espíritu es una forma de decir que todo legionario va a llegar hasta el final para conseguir el propósito, esto se incluye en la dimensión inspiracional, donde el líder deposita confianza en sus seguidores y transmite un sentimiento de no rendición.

También está presente el componente carismático, ya que el líder conseguirá, mediante el ejemplo, un esfuerzo extra de sus seguidores que estarán dispuestos a realizar sacrificios por los intereses de su unidad.

2. El Espíritu de compañerismo. Con el sagrado juramento de no abandonar jamás a un hombre en el campo hasta perecer todos.

Estas palabras definen el espíritu de equipo y el compañerismo que tiene que adoptar cada legionario, hasta el punto de morir todos en el campo si es necesario. Esta exaltación del compañerismo hasta el más alto nivel es propia de la dimensión inspiracional.

La dimensión carismática también está presente en forma de lealtad hacia todo integrante del grupo. El líder transformacional debe transmitir sentimientos de orgullo, admiración y lealtad entre todos los componentes.

3. El Espíritu de amistad. De juramento entre cada dos hombres.

Al igual que en el anterior, este espíritu da importancia a la amistad que debe existir entre cada binomio de la unidad, llegando a un juramento inquebrantable que ayudará a la cohesión de toda la unidad, haciéndola más eficaz. El líder se preocupará en que las relaciones intra-grupales no se pierdan, fomentando el bienestar y la lealtad en el grupo.

4. El Espíritu de unión y socorro. A la voz de “¡A mí la Legión!”, sea donde sea, acudirán todos, y con razón o sin ella defenderán al legionario que pida auxilio.



Una vez más, se hace alusión al espíritu de compañerismo que debe infundir un líder transformacional entre sus seguidores y, a su vez, promueve la ética entre sus seguidores en la frase “*y con razón o sin ella defenderán al legionario que pida auxilio*”, dando a entender que siempre hay que ayudar al compañero que esté en peligro, lo merezca o no. El líder transformacional debe incitar a sus seguidores a llevar conductas que lleven a la organización al éxito, y una de ellas es mediante la ética.

5. El Espíritu de marcha. Jamás un Legionario dirá que está cansado, hasta caer reventado, será el Cuerpo más veloz y resistente.

Este espíritu dicta que un legionario debe hacer todo lo que se le mande hasta literalmente desfallecer en el intento. Aquí vuelve a entrar el componente inspiracional en la forma de un líder que debe enseñar a sus seguidores en no rendirse ante los problemas o adversidades, así como transmitirles optimismo y confianza en sí mismos.

Las últimas palabras “será el cuerpo más veloz y resistente” se pueden relacionar con la estimulación por parte del líder de desarrollar las capacidades de sus subordinados, en este caso en forma de capacidades físicas. Esta habilidad se encuentra dentro de la dimensión intelectual, en la que el líder se esfuerza en que sus seguidores perfeccionen sus habilidades día a día.

6. El Espíritu de sufrimiento y dureza. No se quejará: de fatiga, ni de dolor, ni de hambre, ni de sed ni de sueño; hará todos los trabajos: cavará, arrastrará cañones, carros, estará destacado, hará convoyes trabajará en lo que le manden.

La legión es conocida por su buen hacer en el combate, y eso es en parte debido a la lealtad que tienen los legionarios, no solo al mando, sino también a la organización. Ellos tienen una cultura propia de la que se sienten depositarios y que sienten orgullo. Este sentimiento de pertenencia a la organización debe ser promovida por el líder. La lealtad es una de las bases del liderazgo transformacional.

7. El Espíritu de acudir al fuego. La Legión, desde el hombre solo hasta la Legión entera acudirá siempre a donde oiga fuego, de día, de noche, siempre, siempre, aunque no tenga orden para ello.

Además de exigir el acudir siempre donde se oiga fuego, se vuelve a referir a la Legión como una unidad indivisible, en la que todos sus legionarios van hacia la misma dirección. Dentro de una organización militar tan grande como la Legión Española existen diferentes grupos (pequeñas unidades), en las que el líder también debe fomentar la unión inter-grupal, además de la intra-grupal mencionada anteriormente.

8. El Espíritu de disciplina. Cumplirá su deber, obedecerá hasta morir.

Esta frase se expresa como la lealtad en su máximo esplendor, en seguir al líder incluso en



las peores situaciones. En una unidad como la Legión Española, que recordemos que se creó para combatir en una guerra muy cruenta, es necesaria la lealtad en su máximo exponente. Los legionarios han combatido siempre en la vanguardia, en dónde el combate es más caótico y por lo tanto es fácil perder el contacto con el mando. El líder tiene que saber que sus seguidores cumplirán su misión, aunque no esté para guiarlos.

9. El Espíritu de combate. La Legión pedirá siempre, siempre, combatir, sin turno, sin contar los días, ni los meses, ni los años.

La Legión Española, de nuevo como unidad indivisible, ofrece una visión, un sentido de misión y un modelo de conducta que deben seguir sus legionarios. En este espíritu destaca el sentimiento de ser voluntario para todo sacrificio, lo que supone un esfuerzo extra para los subordinados. Para conseguir este “extra” en sus seguidores, el líder debe de ser ejemplo y orgullo para ellos.

10. El Espíritu de la muerte. El morir en el combate es el mayor honor. No se muere más que una vez. La muerte llega sin dolor y el morir no es tan horrible como parece. Lo más horrible es vivir siendo un cobarde.

La muerte es un símbolo muy importante en la Legión, pues era el destino normal cuando esta unidad empezó a combatir en África. La última frase “*Lo más horrible es vivir siendo un cobarde*”, marca como no debe actuar un legionario en ningún caso, como un cobarde. El infundir esta idea a sus seguidores es función del líder, y si actualmente no se puede demostrar con el ejemplo ya que España no está presente en ningún combate de características similares al de África de 1920, se hará de manera que todo integrante de esta organización conozca la historia que precede a esta unidad, para así sentirse parte de ella.

11. La Bandera de la Legión. La Bandera de la Legión será la más gloriosa porque la teñirá la sangre de sus legionarios.

Este espíritu vuelve a ensalzar la historia y la forma de actuar de la Legión Española, por lo que el líder debe infundir respeto y credibilidad ante sus subordinados para que estos hagan sacrificios por la organización.

12. Todos los hombres legionarios son bravos. Todos los hombres legionarios son bravos; cada nación tiene fama de bravura; aquí es preciso demostrar que pueblo es el más valiente.

Al igual que en el Espíritu de la muerte, este dicta como debe de ser un legionario. Los líderes transformacionales se preocupan en los aspectos externos e internos del grupo, y el será el primero en demostrar a sus seguidores qué guía de conducta seguir.



Conclusiones

De forma general, se puede destacar que todos los espíritus van dirigidos a la totalidad de los integrantes de la Legión Española y que cada uno de ellos marca cómo actuar ante diferentes situaciones a los legionarios. El líder tiene que hacer un esfuerzo en hacer reflexionar a sus subordinados sobre cada una de estas doce máximas para que ellos desarrolle e interioricen las ideas principales de cada uno de ellos.

Tras analizar la relación que existe entre los componentes del liderazgo transformacional y el credo legionario, se puede destacar que, en mayor o menor medida, estos componentes están presentes en el significado de cada espíritu:

- Componente carismático (influencia idealizada): Espíritus 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12.
- Componente inspiracional: Espíritus 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11 y 12.
- Consideración individualizada: Espíritu 1.
- Estimulación intelectual: Espíritu 5.

Las dimensiones predominantes son la carismática y la inspiracional, aunque hay una pequeña presencia de la individualizada y la intelectual. Esta dominancia se debe a que en el momento de publicación de este credo (*La Legión*, 1923), esta unidad estaba combatiendo en la Guerra del Rif, por lo que necesitaban una guía de conducta que les guiara hacia la victoria, en este caso basada en el carisma y la inspiración.

En conclusión, la enseñanza de este credo puede favorecer el modelo de liderazgo transformacional en todas las escalas de la Legión Española.



DESARROLLO: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Mas allá de los aportes teóricos de Bass y sus colaboradores, tenemos el instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), capaz de medir el tipo de liderazgo en una muestra concreta. Este cuestionario ha sufrido diversas fases y versiones desde que Bass (1985) lo creó, llegando a la versión que se utiliza en este trabajo de investigación, el MLQ 5X. Esta versión consta de 45 ítems o situaciones, en las que 36 están relacionadas con conductas de liderazgo y 9 con variables de eficacia y satisfacción. (Molero, 2011) Los 45 ítems están escritos en el Anexo 1.

Los modelos de liderazgo transformacional y transaccional no están compuestos de una sola pieza, si no que cada uno de ellos se expresa a través de diversas conductas independientes entre sí. (Bass, 1985) En un estudio reciente, Antonakis, Avolio y Sivabramaniam (2003) encontraron apoyo en una estructura factorial del cuestionario a partir de nueve factores: cinco de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional y un factor de “no liderazgo” llamado *Laissez-Faire*.

El *Laissez-Faire* representa el “no liderazgo”, es una actitud por parte del líder en la que este evita tomar decisiones, no asume la responsabilidad y no usa su autoridad. Como el líder evita actuar, esta forma de liderazgo se considera la más pasiva e ineficaz. (Antonakis, et al., 2003)

Esta estructura, aunque matice alguna formulación inicial de Bass (1985), sigue siendo correcta con los presupuestos teóricos. En el siguiente cuadro se describen los factores:

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribución)	Mide el grado en el que los líderes o directivos son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el anterior, pero los ítems están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Mide el grado en que los líderes, a través de la visión, son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los miembros de su equipo.
Estimulación intelectual	Mide el grado en que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean creativos y busquen por sí mismo la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como menores o <i>coachers</i> .



<i>Factores de liderazgo transaccional</i>	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor, el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centran en corregir los fallos y las desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
<i>Liderazgo pasivo/evitador</i>	
<i>Laissez-Faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Tabla 2. Estructura factorial del MLQ-5X. Fuente: Fernando Molero (2011)

Además de los factores ya mencionados, mediante la herramienta MLQ también es posible medir la *Efectividad*, *Satisfacción* y *Esfuerzo Extra*. La *Efectividad* se refiere a la optimización de los recursos por parte del líder para conseguir los resultados al menor coste, promueve el logro de los objetivos y metas. La *Satisfacción* se relaciona con las acciones del líder que provocan gratificación en el grupo, los seguidores se sienten bien con el líder y el clima de trabajo es bueno. Por último, el *Esfuerzo Extra* describe si el líder promueve una mayor participación de los seguidores y si consigue su estimulación para participar de forma activa. (Peralta, 2010)

Para evaluar cada una de las escalas y subescalas, para cada sujeto, hemos llevado a cabo la media aritmética de los ítems que la forman, así como la suma total de las puntuaciones obtenidas de dichos ítems. Con la puntuación total obtenida por cada sujeto se calculan los percentiles y se categoriza cada escala y subescala en tres grupos de liderazgo: el nivel bajo representa respuestas entre los percentiles 0 y 33, el nivel medio, respuestas entre los percentiles superiores a 33 y 66 y, por último, el nivel alto, que incluye las respuestas superiores a 66. Esta forma de evaluar está presente en las tablas: Tabla 8, Tabla 11 y Tabla 15.

Para evaluar el liderazgo utilizando la puntuación media de los ítems de las escalas y subescalas, se obtienen estadísticos descriptivos de centralidad (media y mediana) y estadísticos descriptivos de dispersión (desviación típica y recorrido intercuartílico (RIQ)). Para evaluar el liderazgo teniendo en cuenta los niveles bajo, medio y alto según los percentiles de la puntuación total, se presentan frecuencias absolutas y relativas. Las tablas que se centran en los estadísticos descriptivos de centralidad y de dispersión son: Tabla 7, Tabla 10 y Tabla 14.

Para comprobar la fiabilidad y consistencia del constructo se muestra el coeficiente de Alfa de Cronbach. Según Oviedo y Campo-Arias (2005), el constructo muestra buena consistencia interna (la correlación entre los ítems es buena) y, por lo tanto, buena fiabilidad si el valor de Alfa es mayor que 0,7.



Para confirmar la existencia de cada tipo de liderazgo determinado por las diferentes escalas y subescalas del constructo, evaluamos si la mediana de las respuestas es diferente a 2, que sería el valor mediano de la escala de Likert utilizada. Si se obtiene un valor superior a 2 y el p-valor asociado a la prueba de los rangos de Wilcoxon para una muestra, es inferior a 0,05 consideraremos que existe un factor de liderazgo. Así mismo, para saber si hay diferencias de liderazgo entre las escalas de oficiales y suboficiales, se observará el mismo valor asociado a la prueba de los rangos de Wilcoxon, si el p-valor asociado a dicho test es inferior a 0,05, el liderazgo medido por la escala será diferente entre oficiales y suboficiales.

Del mismo modo, para comparar el liderazgo entre ambas escalas en función de los percentiles de la suma total de los ítems de la escala (niveles bajo, medio y alto) aplicaremos el test Chi-Cuadrado. Si el p-valor asociado al test Chi-Cuadrado es inferior a 0,05, los niveles de liderazgo serán diferentes entre oficiales y suboficiales.

Para evaluar si hay diferencias entre los años de permanencia en las FAS, en el GCLACLEG y la edad entre los empleos de los sujetos que respondieron al cuestionario, se aplicó el test de Kruskal Wallis y para detectar entre qué pares de empleos hay diferencias, en el caso de que las hubiera, se hizo el test de Dunn.

Para evaluar si hay diferencias en el hecho de haber estado en otros destinos en los diferentes empleos (oficiales, suboficiales y tropa) se utilizó el test Chi-Cuadrado.

El nivel de significación usado en todo el estudio es de 0,05.

Se utilizó el paquete estadístico R version 4.1.3 (2022-03-10) (R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

El cuestionario fue realizado por 103 sujetos del GCLACLEG, de los cuales 5 eran oficiales, 23 suboficiales y 75 personal de tropa sin distinción de género. En la Tabla 3 podemos observar la relación entre la edad de los participantes y su empleo. Se observan diferencias estadísticamente significativas en la edad según los empleos, teniendo los suboficiales mayor edad que los oficiales y la tropa. En el Anexo 3 se puede observar que entre tropa y suboficiales hay diferencias estadísticamente significativas ($p\text{-valor}<0,001$).

Característica	N	Total, N = 103	Oficial, N = 5	Suboficial, N = 23	Tropa, N = 75	p-valor
EDAD	103					<0.001
Mediana (RIQ)		28 (25, 34)	27 (27, 28)	33 (30, 37)	27 (24, 32)	

Tabla 3. Relación edad según empleos. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se muestra la relación entre el tiempo en las FAS y el empleo del sujeto. Al igual que en la anterior, también observamos diferencias estadísticamente significativas, siendo los suboficiales los que más tiempo llevan en las FAS con una mediana de 13 años (RIQ 8-18), siguiéndoles los oficiales con una mediana de 7 años (RIQ 7-9), y por último la escala de tropa con una mediana de 4 años (RIQ 2-9,5) ($p\text{-valor}<0,001$). En el Anexo 4 se puede observar de manera más detallada los datos de cada escala.



Característica	N	Total, N = 103	Oficial, N = 5	Suboficial, N = 23	Tropa, N = 75	p-valor
TIEMPO FAS	103					<0.001
Mediana (RIQ)		7.0 (3.0, 13.0)	8.0 (7.0, 9.0)	13.0 (8.0, 18.0)	4.0 (2.0, 9.5)	

Tabla 4. Relación tiempo en FAS según empleos. Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma que la tabla anterior, también se ha estudiado la relación entre el tiempo en el GCLACLEG y el empleo del participante en la Tabla 5. Sin embargo, en este caso no se han dado diferencias estadísticamente significativas ($p\text{-valor}=0,8$), lo que quiere decir que todas las escalas presentan un tiempo similar en esta unidad. En el Anexo 5 se muestran de manera más clara los resultados obtenidos.

Característica	N	Total, N = 103	Oficial, N = 5	Suboficial, N = 23	Tropa, N = 75	p-valor
TIEMPO GCLACLEG	103					0.8
Mediana (RIQ)		3.0 (2.0, 7.0)	3.0 (2.0, 4.0)	3.0 (1.5, 8.0)	3.0 (2.0, 7.5)	

Tabla 5. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos. Fuente: Elaboración propia.

Por último, también se ha estudiado la relación entre si el sujeto ha estado en otros destinos y su empleo en la Tabla 6. De nuevo se observan diferencias estadísticamente significativas entre los suboficiales y las otras dos escalas. El 91,3 % de los suboficiales ha estado en otros destinos, mientras que en el caso de los oficiales solamente el 20%, y en el personal de tropa un 17,3%. Esta comparación se observa de manera gráfica en el Anexo 6.

Característica	N	Total, N = 103	Oficial, N = 5	Suboficial, N = 23	Tropa, N = 75	p-valor
OTROS DESTINOS	103					<0.001
NO		68 / 103 (66.0%)	4 / 5 (80.0%)	2 / 23 (8.7%)	62 / 75 (82.7%)	
SI		35 / 103 (34.0%)	1 / 5 (20.0%)	21 / 23 (91.3%)	13 / 75 (17.3%)	

Tabla 6. Relación otros destinos según empleos. Fuente: Elaboración propia.

Después de estudiar los datos demográficos entre las diferentes escalas, se analizaron las variables que tienen que ver con el MLQ, empezando por el liderazgo transformacional. En la Tabla 7, se observan las medianas y los rangos intercuartílicos de cada factor independiente que mide el liderazgo transformacional, y finalmente el conjunto de todos ellos para dar el valor del liderazgo transformacional. En el Anexo 7 se describen de forma gráfica las medianas de cada factor en relación con las diferentes escalas.

Tanto en la escala de oficiales como de suboficiales, no se puede rechazar la existencia de cada uno de los factores ya que el p-valor en todos los casos es menor que 0,001, es decir, podemos rechazar la hipótesis ausencia de liderazgo (la ausencia de liderazgo sería si tuviera un valor de 2 o mayor). A su vez, se observan buenos niveles de liderazgo transformacional ya que en todos los factores hay una media y una mediana superior a 2, dato medio en la escala de Likert.

Sin embargo, al comparar ambas escalas solamente encontramos diferencias estadísticamente significativas en el factor "Motivación Inspiracional" ($p\text{-valor}=0,007$), en el que los oficiales lo tienen más alto con una mediana de 3,25.

Pese a no existir diferencias estadísticamente significativas en cuanto a liderazgo transformacional entre escalas, los oficiales con una media de 2,89 y una mediana de 3,15 demuestran más liderazgo de tipo transformacional que los suboficiales con una media de 2,69 y una mediana de 2,80.



Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Influencia idealizada (Conducta)	103				0.070
Mediana (RIQ)		2.75 (2.25, 3.25)	3.12 (2.25, 3.50)	2.75 (2.00, 3.25)	
Influencia idealizada (Atribución)	103				0.5
Mediana (RIQ)		3.00 (2.50, 3.50)	3.12 (2.31, 3.75)	3.00 (2.50, 3.50)	
Motivación Inspiracional	103				0.007
Mediana (RIQ)		3.00 (2.25, 3.50)	3.25 (2.81, 3.94)	3.00 (2.25, 3.25)	
Estimulación intelectual	103				0.8
Mediana (RIQ)		2.75 (2.25, 3.25)	2.88 (2.00, 3.44)	2.75 (2.25, 3.25)	
Consideración individualizada	103				0.3
Mediana (RIQ)		2.50 (2.00, 3.00)	2.75 (2.06, 3.00)	2.50 (2.00, 3.00)	
Transformacional	103				0.14
Mediana (RIQ)		2.85 (2.30, 3.30)	3.15 (2.40, 3.35)	2.80 (2.30, 3.20)	

Tabla 7. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los factores de liderazgo transformacional, sin embargo, se puede observar que el porcentaje de nivel alto (respuestas superiores al percentil 66) en los factores: "*Influencia Idealizada (Conducta)*", "*Influencia Idealizada (Atribución)*" y en "*Motivación Inspiracional*", es superior en la escala de oficiales. No obstante, el porcentaje de nivel alto en los factores "*Estimulación Intelectual*" y "*Consideración Individualizada*" es mayor en la escala de suboficiales.

Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Influencia idealizada (Conducta)	103				0.7
Bajo		34 / 103 (33%)	11 / 34 (32.4%)	23 / 69 (33,3%)	
Medio		38 / 103 (36.9%)	11 / 34 (32.4%)	27 / 69 (39.1%)	
Alto		31 / 103 (30.1%)	12 / 34 (35.3%)	19 / 69 (27.5%)	
Influencia idealizada (Atribución)	103				0.6
Bajo		36 / 103 (35.0%)	12 / 34 (35.3%)	24 / 69 (34.8%)	
Medio		36 / 103 (35.0%)	10 / 34 (29.4%)	26 / 69 (37.7%)	
Alto		31 / 103 (30.1%)	12 / 34 (35.3%)	19 / 69 (27.5%)	
Motivación Inspiracional	103				>0.9
Bajo		38 / 103 (36.9%)	12 / 34 (35.3%)	26 / 69 (37.7%)	
Medio		30 / 103 (29.1%)	10 / 34 (29.4%)	20 / 69 (29.0%)	
Alto		35 / 103 (34.0%)	12 / 34 (35.3%)	23 / 69 (33.3%)	
Estimulación intelectual	103				>0.9
Bajo		36 / 103 (35.0%)	12 / 34 (35.3%)	24 / 69 (34.8%)	
Medio		37 / 103 (35.9%)	13 / 34 (38.2%)	24 / 69 (34.8%)	
Alto		30 / 103 (29.1%)	9 / 34 (26.5%)	21 / 69 (30.4%)	
Consideración individualizada	103				0.7
Bajo		42 / 103 (40.8%)	13 / 34 (38.2%)	29 / 69 (42.0%)	
Medio		34 / 103 (33.0%)	13 / 34 (38.2%)	21 / 69 (30.4%)	
Alto		27 / 103 (26.2%)	8 / 34 (23.5%)	19 / 69 (27.5%)	



Tabla 8. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior distribuido por niveles. Fuente: Elaboración propia.

Por último, para comprobar la fiabilidad de la escala de medida se ha calculado el Alfa de Cronbach en la Tabla 9. En todos los factores es alta menos en la "Consideración Individualizada", que es menor a 0,7. Los demás muestran buena consistencia interna, así como el conjunto de todos ellos, el liderazgo transformacional (0,93).

Factor	Alpha
IIC	0.78 (0.66,0.85)
IIA	0.77 (0.66,0.85)
MI	0.83 (0.73,0.9)
EI	0.76 (0.64,0.83)
CI	0.54 (0.3,0.69)
Transformacional	0.93 (0.9,0.95)

Tabla 9. Alfa de Cronbach para los factores del liderazgo transformacional. Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo que se ha hecho en la Tabla 7 con los factores del liderazgo transformacional, se ha hecho en la Tabla 10 con los factores del liderazgo transaccional y el *Laissez-Faire*. En el Anexo 8 se muestran de manera gráfica las medianas de cada factor del liderazgo transaccional y del *Laissez-Faire*.

Tanto en la escala de oficiales como de suboficiales, no se puede rechazar la existencia de cada uno de los factores ya que el p-valor en todos los casos es menor que 0,001, es decir, podemos rechazar la hipótesis ausencia de liderazgo (la ausencia de liderazgo sería si tuviera un valor de 2 o mayor). A su vez, se observan buenos niveles en los factores de "Recompensa Contingente" y "Dirección por excepción activa" y bajos niveles en el factor "Dirección por excepción pasiva" y en *Laissez-Faire*. Estos datos demuestran que ambas escalas practican el liderazgo transaccional de forma correcta y que la "ausencia de liderazgo" es muy baja, con una media de 0,88 y una mediana de 0,75 para los oficiales y con una media de 1,06 y una mediana de 1,00 para los suboficiales.

No existen diferencias estadísticamente significativas a la hora de comparar ambas escalas en el liderazgo transaccional y el *Laissez-Faire*. Los oficiales (mediana=2,29) y los suboficiales (mediana=2,25) aplican el liderazgo transaccional de forma similar.

Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Recompensa contingente	103				0.6
Mediana (RIQ)		2.75 (2.25, 3.25)	3.00 (2.25, 3.25)	2.75 (2.50, 3.25)	
Dirección por excepción activa	103				0.8
Mediana (RIQ)		2.75 (2.25, 3.25)	2.75 (2.50, 3.00)	2.75 (2.00, 3.25)	
Dirección por excepción pasiva	103				0.7
Mediana (RIQ)		1.00 (0.75, 1.75)	1.13 (0.75, 2.00)	1.00 (0.75, 1.75)	
Transaccional	103				0.5
Mediana (RIQ)		2.25 (2.04, 2.50)	2.29 (2.02, 2.56)	2.25 (2.08, 2.50)	
Laissez Faire	103				0.4
Mediana (RIQ)		0.75 (0.25, 1.50)	0.75 (0.25, 1.50)	1.00 (0.25, 1.50)	

Tabla 10. Relación factores del liderazgo transaccional y *Laissez-Faire* con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 no existen diferencias estadísticamente significativas en ninguno de los factores de liderazgo transaccional ni en el *Laissez-Faire*, sin embargo, se puede observar que el porcentaje de nivel alto (respuestas superiores al percentil 66) en el liderazgo transaccional es superior el porcentaje de los suboficiales frente al de los oficiales (33,3 % frente a 29,4%), y el p-



valor de este dato se acerca mucho a ser significativo (0,092).

Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Recompensa contingente	103				0.5
Bajo		34 / 103 (33.0%)	11 / 34 (32.4%)	23 / 69 (33.3%)	
Medio		38 / 103 (36.9%)	15 / 34 (44.1%)	23 / 69 (33.3%)	
Alto		31 / 103 (30.1%)	8 / 34 (23.5%)	23 / 69 (33.3%)	
Dirección por excepción activa	103				0.4
Bajo		37 / 103 (35.9%)	14 / 34 (41.2%)	23 / 69 (33.3%)	
Medio		39 / 103 (37.9%)	14 / 34 (41.2%)	25 / 69 (36.2%)	
Alto		27 / 103 (26.2%)	6 / 34 (17.6%)	21 / 69 (30.4%)	
Dirección por excepción pasiva	103				0.8
Bajo		52 / 103 (50.5%)	17 / 34 (50.0%)	35 / 69 (50.7%)	
Medio		18 / 103 (17.5%)	5 / 34 (14.7%)	13 / 69 (18.8%)	
Alto		33 / 103 (32.0%)	12 / 34 (35.3%)	21 / 69 (30.4%)	
Transaccional	103				0.092
Bajo		44 / 103 (42.7%)	11 / 34 (32.4%)	33 / 69 (47.8%)	
Medio		26 / 103 (25.2%)	13 / 34 (38.2%)	13 / 69 (18.8%)	
Alto		33 / 103 (32.0%)	10 / 34 (29.4%)	23 / 69 (33.3%)	
Laissez Faire	103				0.6
Bajo		41 / 103 (39.8%)	15 / 34 (44.1%)	26 / 69 (37.7%)	
Medio		27 / 103 (26.2%)	7 / 34 (20.6%)	20 / 69 (29.0%)	
Alto		35 / 103 (34.0%)	12 / 34 (35.3%)	23 / 69 (33.3%)	

Tabla 11. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior distribuido por niveles. Fuente: Elaboración propia.

Por último, para comprobar la fiabilidad de la escala de medida se ha calculado el Alfa de Cronbach en la Tabla 12. En este caso, la consistencia interna es buena en el factor “Recompensa contingente”, en las demás, incluyendo el liderazgo transformacional, no llega al valor de 0,7, lo que quiere decir que la correlación de los ítems no es del todo fiable. En la Tabla 13 podemos ver que el Alfa para el Laissez-Faire es muy cercano a 0,7 (0,68), por lo que muestra buena consistencia interna.

Factor	Alpha
RC	0.74 (0.6,0.81)
DEA	0.52 (0.31,0.67)
DEP	0.59 (0.41,0.7)
Transaccional	0.46 (0.26,0.58)

Tabla 12. Alfa de Cronbach para los factores del liderazgo transaccional. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Alpha
Laissez Faire	0.68 (0.51,0.79)

Tabla 13. Alfa de Cronbach para el Laissez-Faire. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14, se observan las medianas y los rangos intercuartílicos de la “Eficacia”, “Satisfacción” y “Esfuerzo Extra”. En el Anexo 9 se describe de forma gráfica las medianas de cada factor en relación con las diferentes escalas.

Tanto en la escala de oficiales como de suboficiales, no se puede rechazar la existencia de cada uno de los factores ya que el p-valor en todos los casos es menor que 0,001. En las dos escalas se observan buenos niveles de los tres factores, ya que en todos los casos la mediana es igual o mayor a 3.

Pese a no existir diferencias estadísticamente significativas en esta tabla entre escalas, los



oficiales parece que muestran un nivel más alto en “*Satisfacción*” con una mediana de 3,5 frente a 3,00 de los suboficiales. En los otros dos factores ambas escalas están prácticamente al mismo nivel.

Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Eficacia	103				0.6
Mediana (RIQ)		3.25 (2.50, 3.50)	3.25 (2.31, 3.94)	3.25 (2.75, 3.50)	
Satisfacción	103				0.6
Mediana (RIQ)		3.00 (2.50, 3.50)	3.50 (2.00, 4.00)	3.00 (2.50, 3.50)	
Esfuerzo extra	103				0.7
Mediana (RIQ)		3.00 (2.33, 3.33)	3.00 (2.67, 3.33)	3.00 (2.33, 3.33)	

Tabla 14. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15, al contrario que en la Tabla 14, observamos diferencias estadísticamente significativas en el factor “*Satisfacción*” con un p-valor igual a 0,043, resaltándose sobre todo en nivel bajo, con un 63,8% de los suboficiales frente a un 38,42% de los oficiales. Los otros dos factores muestran porcentajes similares.

Característica	N	Total, N = 103	Oficiales, N = 34	Suboficiales, N = 69	p-valor
Eficacia	103				0.14
Bajo		36 / 103 (35.0%)	13 / 34 (38.2%)	23 / 69 (33.3%)	
Medio		46 / 103 (44.7%)	11 / 34 (32.4%)	35 / 69 (50.7%)	
Alto		21 / 103 (20.4%)	10 / 34 (29.4%)	11 / 69 (15.9%)	
Satisfacción	103				0.043
Bajo		57 / 103 (55.3%)	13 / 34 (38.2%)	44 / 69 (63.8%)	
Medio		26 / 103 (25.2%)	11 / 34 (32.4%)	15 / 69 (21.7%)	
Alto		20 / 103 (19.4%)	10 / 34 (29.4%)	10 / 69 (14.5%)	
Esfuerzo extra	103				0.5
Bajo		37 / 103 (35.9%)	14 / 34 (41.2%)	23 / 69 (33.3%)	
Medio		45 / 103 (43.7%)	12 / 34 (35.3%)	33 / 69 (47.8%)	
Alto		21 / 103 (20.4%)	8 / 34 (23.5%)	13 / 69 (18.8%)	

Tabla 15. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior por niveles. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 se observa que todos los factores tienen buena consistencia interna, al igual que en la Tabla 17, dónde se muestra que el Alfa de Cronbach de todo el cuestionario MLQ es muy alto (0,93), demostrando su fiabilidad.

Factor	Alpha
Eficacia	0.86 (0.79,0.91)
Satisfacción	0.86 (0.77,0.91)
Esfuerzo Extra	0.88 (0.77,0.93)

Tabla 16. Alfa de Cronbach para los factores Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra. Fuente: Elaboración propia.

Factor	Alpha
MLQ	0.93 (0.9,0.94)

Tabla 17. Alpha de Cronbach para todo el cuestionario. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18 y en la Tabla 19 no se observa una fuerte relación entre los años que el evaluador lleva en la Legión Española con cómo evalúa el sujeto el liderazgo transformacional en su mando directo, ya que el coeficiente de correlación obtenido es inferior a 0,2 en la mayoría de los casos. A la hora de valorar el coeficiente de correlación de Pearson, se utilizan los



siguientes criterios: Entre 0 y 0,10: correlación inexistente y entre 0,10 y 0,29: correlación débil.

Factor	r
IIC	0.180
IIA	0.170
MI	0.237
EI	0.102
CI	-0.107
Transformacional	0.124

Tabla 18. Relación años en la Legión del evaluador con los factores del liderazgo transformacional de su mando directo (oficial). Fuente: Elaboración propia.

Factor	r
IIC	0.169
IIA	0.087
MI	0.148
EI	0.141
CI	0.014
Transformacional	0.110

Tabla 19. Relación años en la Legión del evaluador con los factores del liderazgo transformacional de su mando directo (suboficial). Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, en el cual se quería estudiar qué tipo de liderazgo se da en los distintos escalones de mando del GCLACLEG, muestran una tendencia clara: tanto en la escala de oficiales como en la de suboficiales existe un alto grado de liderazgo.

Este estudio es de gran interés debido a que la Legión Española es conocida por su buen hacer en el combate y por su trabajo realizado diariamente desde hace más de 100 años, mostrando muchas características pertenecientes al liderazgo transformacional. Con este trabajo se ha podido observar que la fama que tiene esta unidad concuerda con los resultados alcanzados, que son en gran parte, por el liderazgo aplicado por los cuadros de mando.

Se evidencia que, tanto en la escala de oficiales como de suboficiales, existe un alto nivel de liderazgo transformacional. Sin embargo, los oficiales muestran una tendencia ligeramente más fuerte a este tipo de liderazgo que los suboficiales, pese a que estos últimos tengan normalmente mayor edad, mayor recorrido y tiempo dentro de las FAS. Dentro del estudio del liderazgo transformacional, el factor "*Motivación inspiracional*" está significativamente más presente en la escala de oficiales, mostrando que estos son capaces de motivar y transmitir el significado del trabajo a sus subordinados mejor que los suboficiales.

En cuanto al estudio del liderazgo transaccional, también muestra que se aplica de forma correcta en ambas escalas, con un bajo nivel en el factor "*Dirección por excepción (pasiva)*". Este dato quiere decir que los cuadros de mando se centran más en clarificar las expectativas de sus subordinados y en corregir los fallos de estos, que en dejar que estos errores se vuelvan crónicos. Así mismo, ambas escalas también muestran muy poco nivel en el *Laissez-Faire*, lo que quiere decir que los mandos no evitan tomar decisiones y no huyen de asuntos importantes.

Los factores de "*Eficacia*", "*Satisfacción*" y "*Esfuerzo extra*" son muy altos en ambas escalas, mostrando que optimizan bien los recursos. Sus subordinados están contentos por tener a su



líder y que estos son capaces de trabajar más gracias al comportamiento de su mando. Sin embargo, el factor de “*Satisfacción*” es más fuerte en los oficiales, lo que quiere decir que estos son más eficaces en conseguir un clima de trabajo bueno que los suboficiales.

Estos resultados obtenidos están muy relacionados con lo que se pudo observar durante las PEXT en todos los cuadros de mando. Es cierto que cada mando tiene su estilo de liderazgo, pero en esta unidad se ha visto que el conjunto de todos ellos radica en una organización muy preparada para todo lo que se le requiera. Es el liderazgo transformacional el modelo de liderazgo que más destaca en esta unidad.

Que sobresalgan los oficiales en el factor “*Motivación inspiracional*” y en el factor “*Satisfacción*” puede ser debido a que el mando que ejercen éstos es, por un lado, más cercano al mandar solamente a sus oficiales o suboficiales directos, y por otro lado más en conjunto porque son también responsables de los subordinados de los suboficiales (escala de tropa). Los suboficiales mandan grupos más pequeños de gente. También es importante los años que recibe cada escala de formación, los oficiales están 5 años en la AGM y los suboficiales solamente 3 en su respectiva academia. Es en estos años de formación dónde se imparten los conocimientos para ser un líder.

De este modo, estos resultados eran esperados después de que, durante las PEXT, se observasen las cualidades de liderazgo de los cuadros de mando del GCLACLEG. Este trabajo de investigación podría haber sido más preciso y rico en cuanto al contenido si se hubiesen realizado entrevistas o ejercicios de liderazgo varios, pero debido a la alta actividad de esta unidad y al tiempo de duración de las PEXT no fue posible.

Este estudio es extrapolable a cualquier unidad perteneciente a la Legión Española, sin embargo, puede dar pie a otros estudios de este tipo en otras unidades de cualquier Ejército. Aunque los resultados no se puedan relacionar directamente con otra unidad debido a que la Legión Española tiene una idiosincrasia diferente a cualquier unidad del Ejército de Tierra, sí que se pueden comparar con otros estudios, como con el de Sánchez de Ocaña (2015) que estudió el liderazgo transformacional en unidades paracaidistas. Al igual que en este trabajo, en el suyo se afirma que no se puede rechazar la existencia de liderazgo transformacional en los mandos paracaidistas, y que los niveles de aceptación de su muestra, que es menor a la de este trabajo de investigación, son superiores al valor de aceptación.

Otro estudio en que también se aplica el MLQ a una unidad militar es el realizado por Sáñez (2019), aplicado a 30 integrantes de una unidad de infantería del Ejército de Perú. En este trabajo se obtiene que un 54,3% obtiene un nivel “muy alto” de liderazgo transformacional, asemejándose a los resultados de este trabajo de investigación que estudia a una unidad de la Legión Española.

Por último, hay que mencionar que este trabajo fin de grado puede dar lugar a otros trabajos con una mayor muestra que investiguen de forma más precisa el liderazgo en el Ejército Español, para así mejorar la capacidad de liderar de todos los componentes de este Ejército y poder cumplir con lo que se encomienda.



CONCLUSIONES

El estudio del liderazgo en las FAS está desempeñando un papel muy importante debido a que la existencia de buenos líderes permite conseguir resolver eficazmente la misión encomendada. Por ello, se está dando mucha importancia a inculcar las diferentes características de un buen líder a los integrantes de los distintos Centros de Formación del Ejército de Tierra.

El modelo de liderazgo transformacional tiene muchas similitudes con el modelo de liderazgo militar. Ambos líderes transmiten a sus subordinados motivación y entusiasmo sobre el objetivo de la unidad, se preocupan por el desarrollo personal y profesional de los subordinados y consiguen que estos sean un ejemplo para el resto de sus compañeros. Por estas analogías, y por muchas otras, se concluye que el modelo de liderazgo transformacional es apropiado para cualquier componente de la Legión Española. Así mismo, los resultados obtenidos del cuestionario MLQ muestran que los cuadros de mando del GCLACLEG tienen un nivel alto de liderazgo, cumpliendo con ambas hipótesis de partida de este trabajo de investigación.

El cuestionario MLQ ha permitido clarificar la mayoría de los objetivos de este proyecto. Es el liderazgo transformacional el modelo de liderazgo que más destaca en este grupo de caballería, tanto en la escala de oficiales como de suboficiales.

Ambas escalas destacan en todos los factores del liderazgo transformacional, así como en los factores de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra. También el liderazgo transaccional bien aplicado está presente en las dos escalas de mando, sin embargo, la escala de oficiales destaca más que la de suboficiales en el factor transformacional de motivación inspiracional, transmitiendo mejor el significado de la misión a sus subordinados, y en el factor de satisfacción, consiguiendo un mayor sentimiento de gratificación en su grupo.

El credo legionario, recitado por todos los legionarios cada día, está muy relacionado por los componentes del liderazgo transformacional, sobre todo con las dimensiones carismática e inspiracional. Esta conexión implica que la aplicación de estos doce espíritus por cada integrante de la Legión Española contribuye a la formación de líderes transformacionales.

Este trabajo de investigación puede aportar conocimiento sobre el liderazgo aplicado por los cuadros de mando de la Legión Española, y dar pie a nuevos estudios en los que se investigue más a fondo en otras unidades del Ejército de Tierra.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiger, M., 2018. Tema 2. Enfoque teóricos en el estudio del Liderazgo. En: *Apuntes asignatura de liderazgo*. s.l.:s.n.

Aiteco Consultores, s.f. [En línea] <https://www.aiteco.com/liderazgo-etico/>
Available at: [Último acceso: 18 Octubre 2022].

Alonso, F. M., Saboya, P. R. & Guirado, I. C., 2010. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*, s.l.: s.n.

Antonakis, J., Avolio, B. & Sivasubramiam, N., 2003. Leadership Quarterly. En: *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. s.l.:s.n., pp. 261-295.

Avolio, B. J. & Bass, B. M., 1995. *Individual consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Difusion of Transformational Leadership*. s.l.:s.n.

Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.

Bass, B. M., 1998. *Transformational and transactional leadership of men and women*. s.l.:s.n.

Burns, S. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chávez, M. G., 2006. *Adminístrate Hoy*, s.l.: Grupo Gasca-Sicco.

Conger, J. A., 1989. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. California: Jossey-Bass Publishers.

Ejército de Tierra - Mando de Adiestramiento y Doctrina, 2018. PR-00. *Liderazgo militar*. s.l.:s.n.

Elloy, D. & Randolph, A., 1997. journal Public Personnel Management. En: *The Effect of Superleader Behavior on Autonomous Work Groups in a Government Operated Railway Service*. s.l.:s.n.

Fielder, F. E., 1995. *Liderazgo y administración efectiva*. s.l.:Trillas.

García, A. G. & González, J. B., 2022. *Apuntes de Combate de la Caballería*, Zaragoza: s.n.

García-Guiu, C. & Álvarez, A. P., 2022. *Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España*, s.l.: Instituto Español de Estudios Estratégicos.

General de Ejército Francisco Javier Varela Salas, J., 2020. "DEBEMOS FOMENTAR EL LIDERAZGO Y LA INICIATIVA" [Entrevista] (Octubre 2020).

González, J. L. Q. & Moreno, C. R. S., 2011. *La estrategia del Superliderazgo*, s.l.: s.n.

Grifol, D., s.f. [En línea] DanielGrifol.es



Available at: <https://danielgrifol.es/piramide-de-maslow-aplicada-al-trabajo-y-a-la-motivacion-del-empleado/>
[Último acceso: 6 Noviembre 2022].

La Legión, 2014. La Legión española. [En línea] Available at: <https://www.lalegion.es/historia.htm>
[Último acceso: 18 Octubre 2022].

León, N. I. M. d., 1997. *Liderazgo carismático*, s.l.: s.n.

Luthans, F. & Jensen, S., 2006. Leadership & Organization Development Journal. En: *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*. s.l.:s.n., pp. 646-666.

Luzuriaga, S. A. J., Hinostroza, C. A. N. & Chamba, M. A. T., 2018. *Liderazgo en las empresas y su importancia*, s.l.: Espíritu Emprendedor.

Martins, C. M. M., 2010. *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GÉNERO EN LAS ORNGANIZACIONES MILITARES*, Madrid: s.n.

Maslow, P. d., 2015. *Psicología y mente*. [En línea] Available at: <https://psicologiamiente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
[Último acceso: 18 Octubre 2022].

Mejía, S. E., 2007. *Liderazgo a través de la historia*, Colombia: Scientia Et Technica.

Millán-Astray, J., 1922. La instrucción moral. En: *La Legión*. s.l.:s.n., p. 12.

Ministerio de Defensa, 2009. Artículo 65. Administración de recursos.. En: *Boletín Oficial del Estado (BOE)*. s.l.:s.n., p. 13020.

Ministerio de Defensa, 2009. Artículo 67. Respeto a las funciones y cometidos de los subordinados. En: *Boletín Oficial del Estado (BOE)*. s.l.:s.n.

Molero, F., 2011. *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CARISMÁTICO*. En: *LIDERAZGO: HECHO Y FIICIÓN*. s.l.:Alianza Editorial, pp. 117-144.

Moriano, J. A., Molero, F. & Mangin, J.-P. L., 2011. *Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España.*, s.l.: s.n.

Ocaña, J. Z. S. d., 2015. *Liderazgo transformacional en unidades paracaidistas*, Zaragoza: s.n.

Oviedo, H. C. & Campo-Arias, A., 2005. *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. s.l.:Revista Colombiana de Psiquiatría.

Peralta, Y. F. S., 2010. *Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo*, s.l.: s.n.

Pérez, C. M. M., 2004. *Claves para el liderazgo ético*, s.l.: s.n.

Prieto, G. B., 2005. *Trabajo en Equipo. Dinámica y participación en los grupos*. s.l.:Pirámide.

Rego, A., 1998. *Liderança nas Organizações – teoria e prática*, s.l.: s.n.



Sáñez, G. Y. G., 2019. *Liderazgo transformacional en el personal militar perteneciente a una unidad de infantería del Ejército del Perú*, Lima: s.n.

Walumbwa, F. O. y otros, 2008. Journal of Management. En: *Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure*. s.l.:s.n., pp. 89-126.

Yukl, G., 2008. Capítulo 11. Liderazgo en equipos y decisiones de grupos. En: *Liderazgo en las organizaciones*. s.l.:s.n., pp. 331-369.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario.

Encuesta liderazgo transformacional

Este cuestionario se presenta para el estudio del liderazgo en el Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de La Legión.

Para cooperar en el estudio, responda las preguntas con sinceridad. Sus respuestas se mantendrán en absoluta confidencialidad.

Datos personales

A continuación, se van a exponer preguntas relacionadas con su información personal.

1. ¿Cuál es su empleo militar? _____
2. ¿Cuál es su edad? ____ años
3. ¿Qué empleo militar es su mando directo? _____
4. ¿Cuánto tiempo lleva en las Fuerzas Armadas? _____
5. ¿Cuánto tiempo lleva en el Grupo de Caballería Ligero Acorazado "Reyes Católicos" II de La Legión? _____
6. ¿Ha estado en otros destinos? Si/No
7. Si la pregunta 6 es afirmativa, ¿en qué destinos ha estado?

8. ¿Piensa cambiar de destino en un futuro cercano? Si/No
9. Si la pregunta 8 es afirmativa, explique brevemente el porqué.

Liderazgo transformacional

A continuación, se van a exponer preguntas relacionadas con el liderazgo de su mando directo. Responda con su primera impresión y rodee el número que considere para cada pregunta, dada la siguiente pauta:



Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

Mi mando directo:

1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos 0 1 2 3 4
2. Reexamina los supuestos cruciales para ver si son adecuados 0 1 2 3 4
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 2 3 4
4. Presta atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones
con respecto a la norma esperada 0 1 2 3 4
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 2 3 4
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 4
7. Está ausente cuando se le necesita 0 1 2 3 4
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 3 4
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 4
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él/ella 0 1 2 3 4
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos
determinados objetivos de rendimiento 0 1 2 3 4
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 2 3 4
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 4



14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos 0 1 2 3 4
15. Dedica tiempo a la enseñanza y a la formación 0 1 2 3 4
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 3 4
17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles" .. 0 1 2 3 4
18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo 0 1 2 3 4
19. Me trata más como persona individual que como miembro de un grupo..... 0 1 2 3 4
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar 0 1 2 3 4
21. Actúa de forma que se gana mi respeto 0 1 2 3 4
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos 0 1 2 3 4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones 0 1 2 3 4
24. Lleva un registro de todos los fallos 0 1 2 3 4
25. Da muestras de poder y confianza en sí mismo 0 1 2 3 4
26. Presenta una convincente visión del futuro 0 1 2 3 4
27. Hace que dirija mi atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido..... 0 1 2 3 4
28. Evita tomar decisiones 0 1 2 3 4
29. Considera que tengo diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas 0 1 2 3 4



30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes 0 1 2 3 4
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades..... 0 1 2 3 4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado 0 1 2 3 4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes 0 1 2 3 4
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión
a realizar 0 1 2 3 4
35. Expresa satisfacción cuando cumple las expectativas 0 1 2 3 4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos 0 1 2 3 4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo 0 1 2 3 4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios 0 1 2 3 4
39. Me hace rendir más de lo que yo esperaba 0 1 2 3 4
40. Es eficaz a la hora de representarme ante la autoridad superior 0 1 2 3 4
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria 0 1 2 3 4
42. Potencia mi deseo de tener éxito 0 1 2 3 4
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización 0 1 2 3 4
44. Incrementa mi deseo de trabajar más 0 1 2 3 4
45. El grupo que dirige es eficaz 0 1 2 3 4



Anexo 2. Credo legionario. (Millán-Astray, 1922)

1. **El Espíritu del legionario.** Es único y sin igual, de ciega y feroz acometividad, de buscar siempre acortar la distancia con el enemigo y llegar a la bayoneta.
2. **El Espíritu de compañerismo.** Con el sagrado juramento de no abandonar jamás a un hombre en el campo hasta perecer todos.
3. **El Espíritu de amistad.** De juramento entre cada dos hombres.
4. **El Espíritu de unión y socorro.** A la voz de "¡A mí la Legión!", sea donde sea, acudirán todos, y con razón o sin ella defenderán al legionario que pida auxilio.
5. **El Espíritu de marcha.** Jamás un Legionario dirá que está cansado, hasta caer reventado, será el Cuerpo más veloz y resistente.
6. **El Espíritu de sufrimiento y dureza.** No se quejará: de fatiga, ni de dolor, ni de hambre, ni de sed ni de sueño; hará todos los trabajos: cavará, arrastrará cañones, carros, estará destacado, hará convoyes trabajará en lo que le manden.
7. **El Espíritu de acudir al fuego.** La Legión, desde el hombre solo hasta la Legión entera acudirá siempre a donde oiga fuego, de día, de noche, siempre, siempre, aunque no tenga orden para ello.
8. **El Espíritu de disciplina.** Cumplirá su deber, obedecerá hasta morir.
9. **El Espíritu de combate.** La Legión pedirá siempre, siempre, combatir, sin turno, sin contar los días, ni los meses, ni los años.
10. **El Espíritu de la muerte.** El morir en el combate es el mayor honor. No se muere más que una vez. La muerte llega sin dolor y el morir no es tan horrible como parece. Lo más horrible es vivir siendo un cobarde.
11. **La Bandera de la Legión.** La Bandera de la Legión será la más gloriosa porque la teñirá la sangre de sus legionarios.



12. Todos los hombres legionarios son bravos. Todos los hombres legionarios son bravos; cada nación tiene fama de bravura; aquí es preciso demostrar que pueblo es el más valiente.



Anexo 3. Relación de edad según empleos.

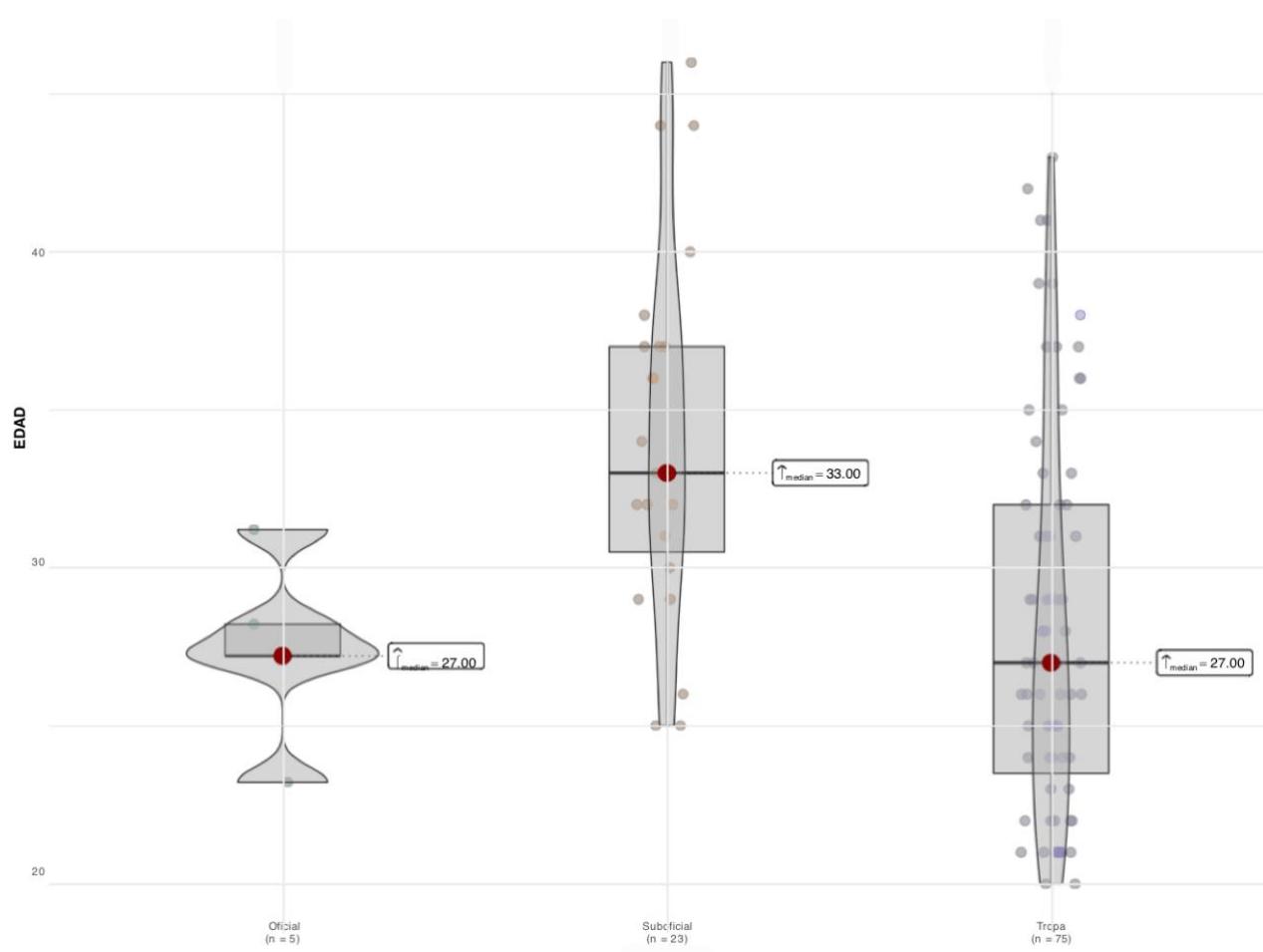


Ilustración 4. Relación edad según empleos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 4. Relación tiempo en FAS según empleos.

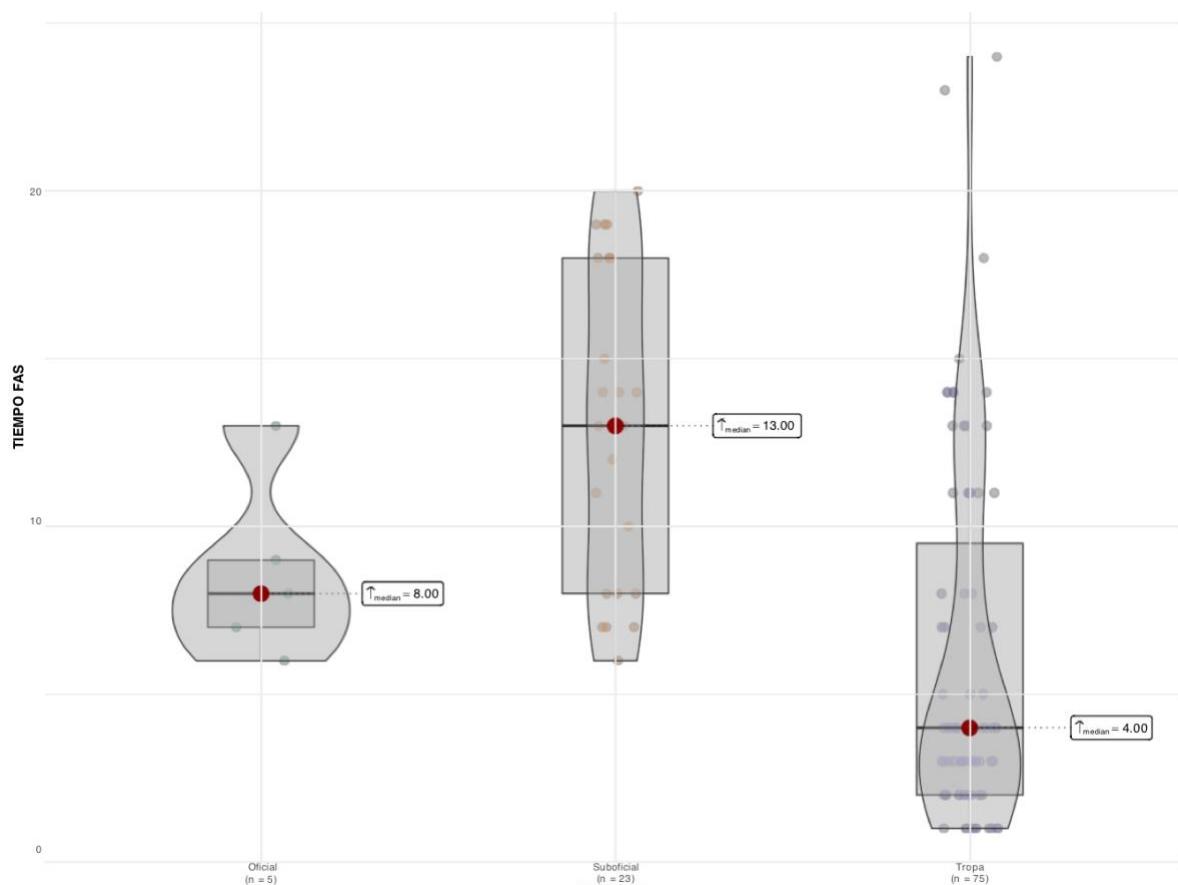


Ilustración 5. Relación tiempo en FAS según empleos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 5. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos.

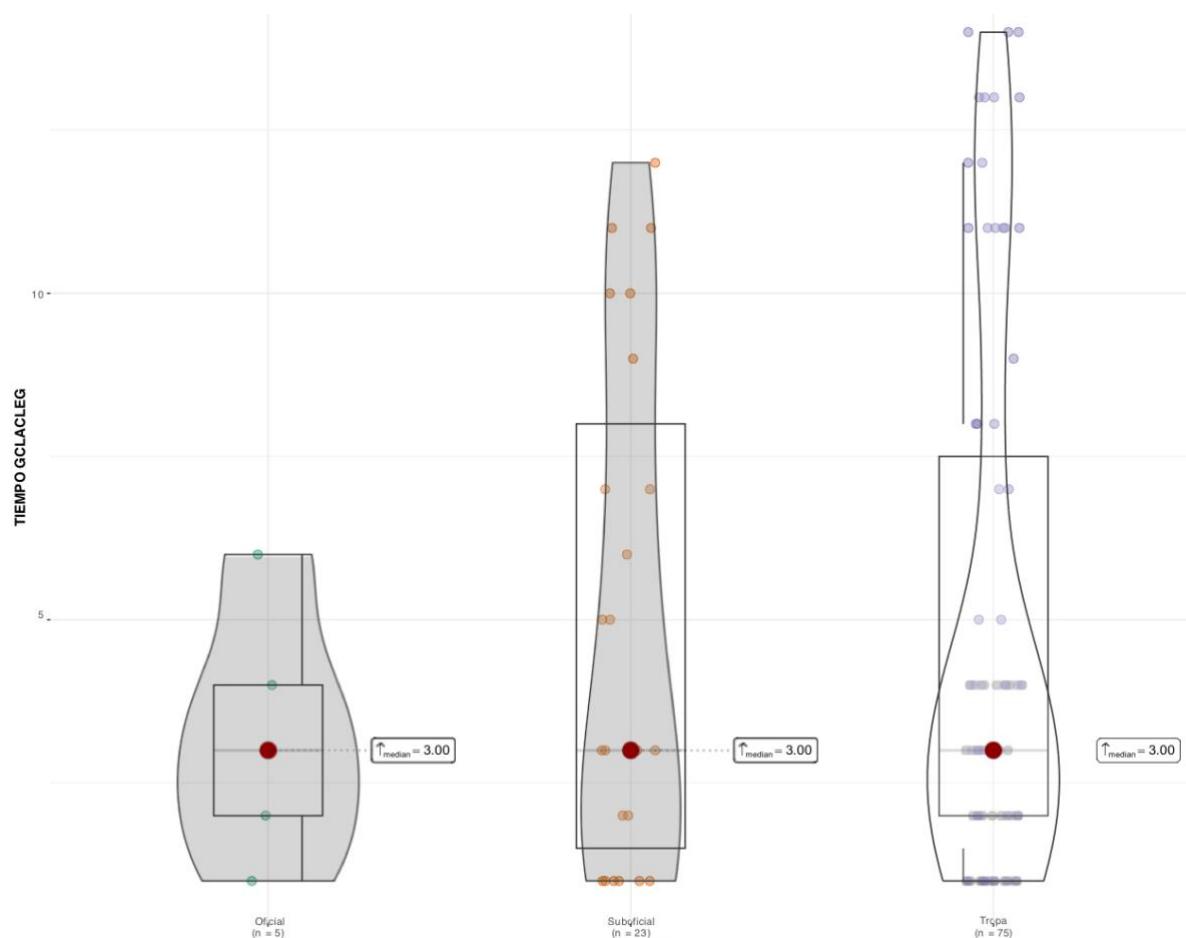


Ilustración 6. Relación tiempo en GCLACLEG según empleos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6. Relación otros destinos según empleos.

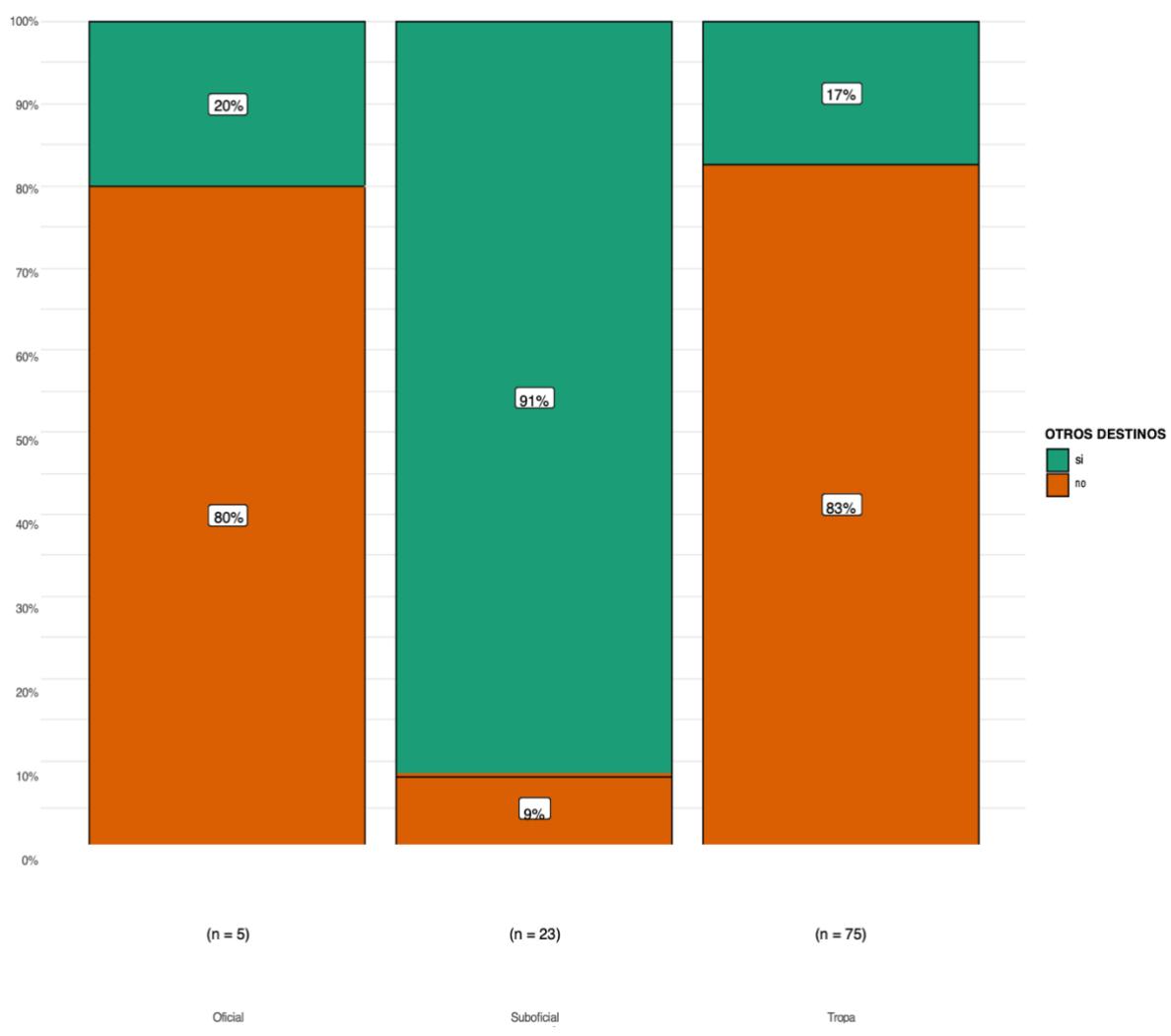


Ilustración 7. Relación otros destinos según empleos. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 7. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior.

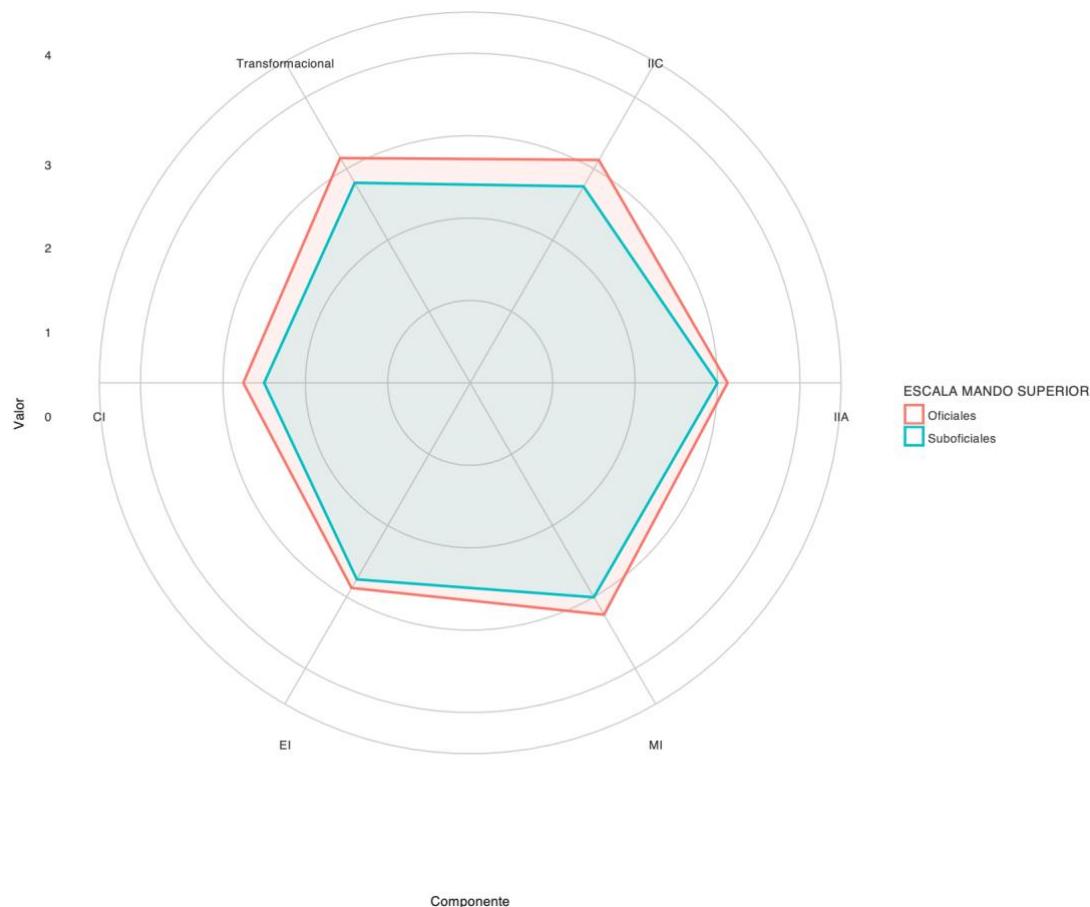


Ilustración 8. Relación factores del liderazgo transformacional con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.



Anexo 8. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior.

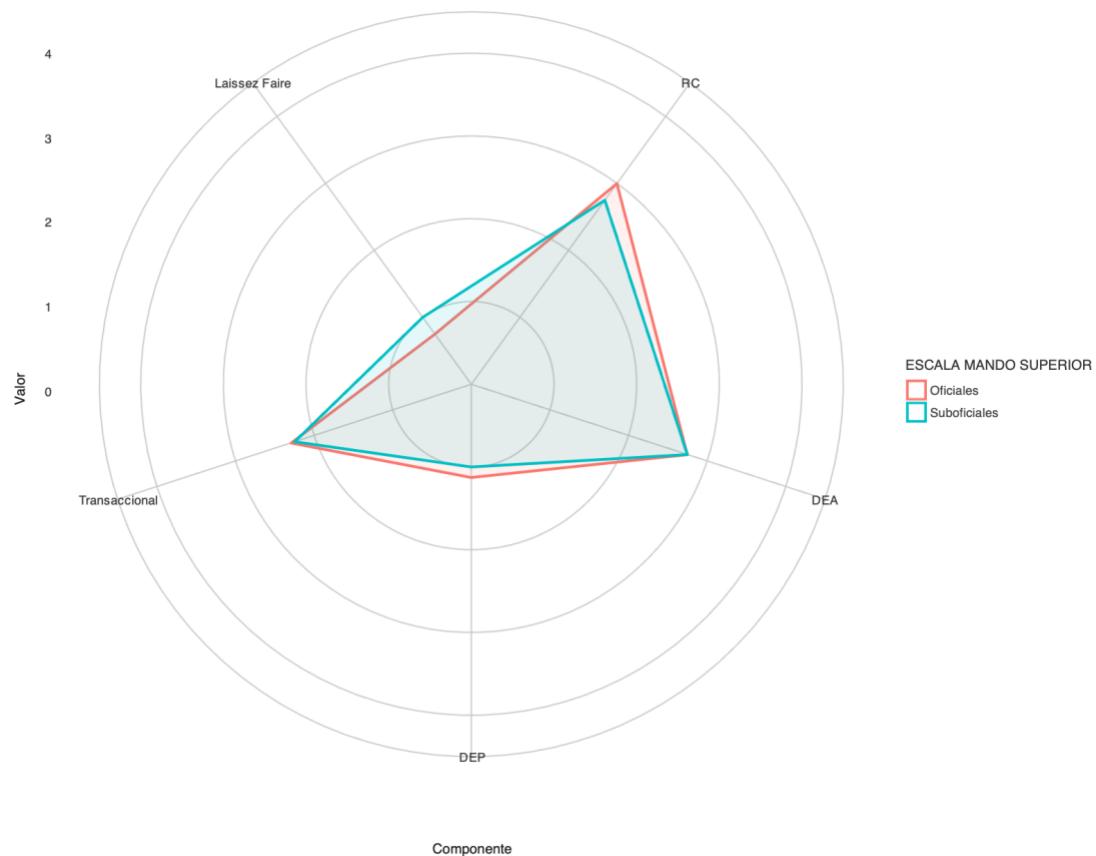


Ilustración 9. Relación factores del liderazgo transaccional y Laissez-Faire con la escala del mando superior.
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 9. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior.

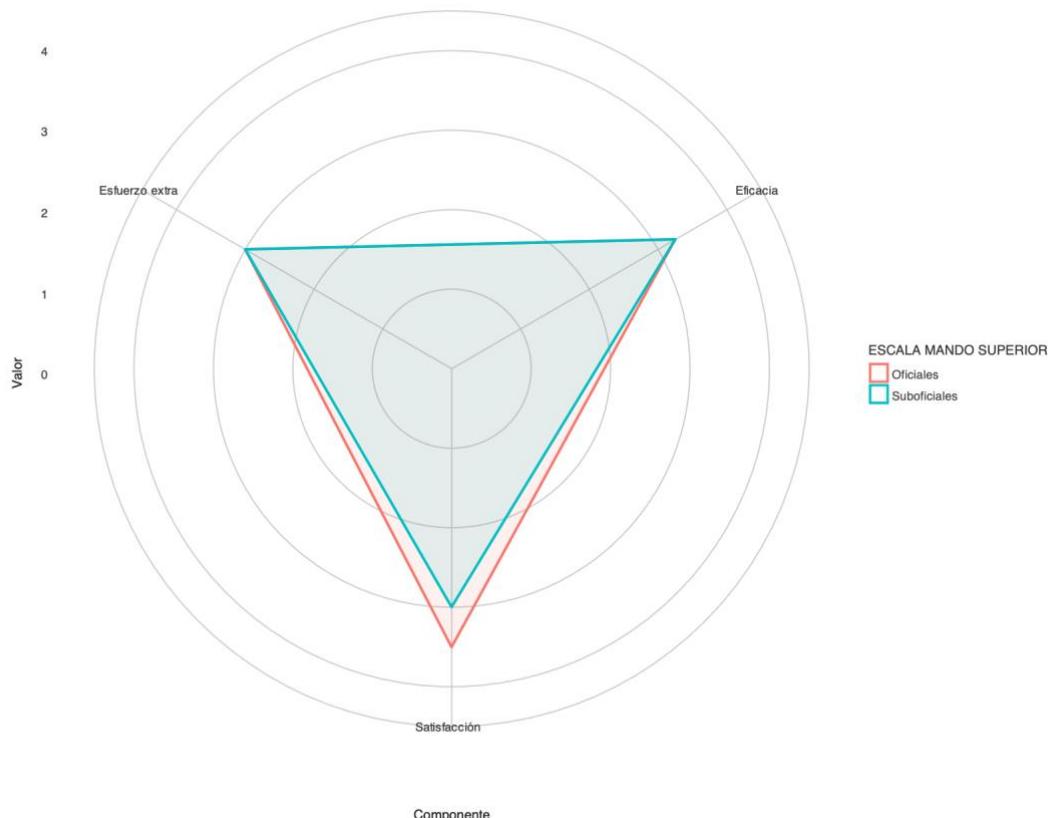


Ilustración 10. Relación de Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra con la escala del mando superior. Fuente: Elaboración propia.