



## *Military leadership with 'ñ': psychosocial scientific approaches in Spain*

### *Abstract:*

*In recent decades the interest in the study of leadership in the Spanish Armed Forces has increased extraordinarily incorporating new doctrinal concepts, regulations and plans to improve the procedures for personnel training and preparation of units. This article highlights the importance of this area of knowledge for security and defence and provides an analysis of existing scientific publications about military leadership, based on a review of articles published in international specialized scientific journals and through the preparation of doctoral theses in Spain.*

*The relevance of studies based on transformational, authentic leadership and specific contributions of various kinds is highlighted. Articles based on experimental or correlational methodology and the number of doctoral theses published are also scarce, but existing. In conclusion, the important progress made in recent decades through the different theories and the importance of promoting research in Spain, developing, and validating reliable and valid theoretical models of leadership in the context of security and defence, avoiding direct copies or translations without contextualizing, to solidly cement this area of knowledge.*

### *Keywords:*

*Military leadership, security, defence, transformational leadership, authentic leadership, research.*

### **Cómo citar este documento:**

GARCÍA-GUIU, Carlos y PASTOR ÁLVAREZ, Alberto. *Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España*. Documento Marco IEEE 02/2022. [https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_marco/2022/DIEEEM02\\_2022\\_CARGAR\\_Liderazgo.pdf](https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2022/DIEEEM02_2022_CARGAR_Liderazgo.pdf) y/o [enlace bie<sup>3</sup>](#) (consultado día/mes/año)

«Las cualidades indispensables al cultivador de la investigación son:  
la independencia mental, la curiosidad intelectual,  
la perseverancia en el trabajo, la religión de la patria  
y el amor a la gloria»  
Santiago Ramón y Cajal

## **El liderazgo en las organizaciones de seguridad y defensa**

Desde finales del siglo XX, el interés por el estudio del liderazgo en todas las organizaciones de seguridad y defensa, especialmente en las Fuerzas Armadas españolas, se ha incrementado de una manera exponencial. Entre las posibles motivaciones que fundamentan este importante desarrollo conceptual destacan la creciente consideración de los responsables de las organizaciones por favorecer el desarrollo de un sistema de mando moderno, impulsar el desarrollo de competencias profesionales en todos los rangos y niveles profesionales, sistematizar su enseñanza en los centros de formación o preparar a las unidades de una manera óptima y eficaz para cumplir con sus misiones.

Un primer reflejo de esta creciente atención es que, en las revistas profesionales y divulgativas, las publicaciones de artículos y reflexiones sobre el mando y liderazgo militar se han incrementado de una manera importante en los últimos años. Una segunda consecuencia es que, en las Fuerzas Armadas, el Ejército de Tierra, la Armada, el Ejército del Aire y la Unidad Militar de Emergencias, han introducido nuevos conceptos doctrinales, normativas y planes orientados a mejorar los procedimientos de formación del personal y preparación de las unidades.

La importancia de fomentar el correcto ejercicio del liderazgo en cualquier tipo de organización es que favorece la posibilidad de alcanzar eficazmente los cometidos encomendados, aumenta la cohesión e identificación de sus componentes, la satisfacción de los equipos que se constituyen, reduce el estrés, mejora el compromiso de los seguidores, fomenta el espíritu de servicio, y aporta diferentes ventajas y beneficios tanto personales como organizacionales. Por el contrario, el ejercicio de un liderazgo destructivo, tóxico o pseudoliderazgo puede provocar unos efectos nocivos como malestar y falta de compromiso en los subordinados, falta de sostenibilidad de los proyectos, absentismo y conductas de abandono, cuando no otros efectos perjudiciales

relacionados con los objetivos a alcanzar u otros más dañinos como la comisión de faltas, delitos o crímenes.

### **Mandos que deben ser líderes**

La formación tradicional para el ejercicio del mando para los responsables de las instituciones jerarquizadas está siendo ampliada en los últimos años con un planteamiento centrado en conseguir que los profesionales conozcan y ejerzan un correcto liderazgo. El buen mando debe ser un buen líder. Un líder capaz de influir, compartir responsabilidades y favorecer el desarrollo de los subordinados para mejorar la actuación y conseguir unos objetivos compartidos.

Desde una aproximación epistemológica, las clásicas aproximaciones al conocimiento y enseñanza del mando se fundamentadas en disciplinas como la historia, la filosofía, la ciencia política, la estrategia y la ética. Actualmente, estos fundamentos han sido ampliados por las teorías y descubrimientos que han aportado ciencias más experimentales y modernas como la psicología, la sociología o las ciencias de las organizaciones. *El príncipe* de Maquiavelo, *El arte de la guerra* de Sun-Tzu, *De la guerra* de Clausewitz, *El espíritu militar* de Vigón, o las obras sobre figuras históricas como Jenofonte, Alejandro Magno, Julio César, los Reyes Católicos o el Gran Capitán han sido y son una fuente de inspiración desde esta primitiva aproximación. Desde una perspectiva más actual, orientada a como ser una mejor líder basada en su trabajo en el mundo de las organizaciones, la empresa y las investigaciones en psicología social podemos destacar autores como David McClelland, Henry Mizberg, Peter Druker, Warren Bennis, Stephen R. Covey, Kurt Lewin, Bernard Bass, Bruce Avolio, Martin Seligman, o Daniel Goleman, entre otros muchos.

En el presente siglo en las organizaciones de seguridad y defensa el empleo del término líder se ha popularizado y aumentado su uso tanto en normativa, discursos, currículos, como publicaciones doctrinales, textos y documentos oficiales. Un ejemplo patente de esta incorporación en el lenguaje profesional lo podemos observar al estudiar su presencia en los textos que regulan la actividad de las Fuerzas Armadas españolas a través de los textos legislativos de la Ley de la Carrera Militar 39/2007, las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas Real Decreto 96/2009 y la Ley Orgánica 9/2011 de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas. En concreto, se

pueden identificar en las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas, la primera referencia moral de la profesión militar, donde se definen los principios éticos y normas de comportamiento, un texto compuesto por un gran número de competencias y habilidades relacionadas con el liderazgo, la autogestión, en la gestión de relaciones y aspectos que pueden ayudar a mejorar del clima organizacional<sup>1</sup>. Al cuantificar la presencia de los términos «líder» y «mando» podemos destacar que, en las anteriores ordenanzas, las de las Fuerzas Armadas de 1978, el término «líder» no aparecía y el de «mando» en 54 ocasiones. Por el contrario, en las ordenanzas actuales, de 2009, el término «líder» se incorpora en tres ocasiones, en el artículo 54, Liderazgo y en el artículo 79, Del comandante o jefe de unidad, buque o aeronave y el término «mando» se cita en 40 ocasiones. Si el concepto tradicional del mando estaba asociado a la autoridad legal y la correcta gestión para ejercer un liderazgo ejemplar y motivador se plantea actualmente desarrollar una visión, misión y valores comunes, ser capaz de influir en los subordinados en beneficio del servicio, desarrollar unas relaciones sociales integradoras, formando y cohesionando equipos, así como fomentar la iniciativa de los subordinados que permita enfrentarse a la incertidumbre y el cambio del entorno.

### **Un liderazgo con «ñ» en el ámbito de la seguridad y defensa**

El liderazgo como disciplina propia de las ciencias sociales requiere, para que sea de un carácter aplicado, centrar su estudio en los problemas de los grupos humanos para resolver problemas prácticos, referenciados a un contexto social y un marco histórico y geográfico concreto. Un conocimiento profundo y una sistematización de la formación en liderazgo en el ámbito de las organizaciones e instituciones de seguridad y defensa en España necesita considerar tanto las misiones que se desempeñan como sus características organizacionales y culturales propias, con el fin de definir objetivos concretos de investigación, plantear problemas y orientar la acción de las investigaciones.

---

<sup>1</sup> MATÍAS JIMÉNEZ, Ildefonso. "El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas". Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas. 2013. pp. 15 y ss. Disponible en: [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf). Consultado el 28 de enero de 2022.

Por una parte, también es necesario destacar la singularidad e importancia de las características, misiones y medios que se emplean en las profesiones en el campo de la seguridad y defensa. Las misiones, críticas para la supervivencia y el desarrollo ordenado de la vida cotidiana de las naciones, favorecen la estabilidad y progreso de la sociedad, coadyuvan a mantener la soberanía nacional, aseguran el empleo de recursos críticos y permiten conservar la libertad de acción de los estados. Por otra parte, también es relevante la necesidad de emplear en determinadas ocasiones la fuerza o sistemas de armas letales y no letales. Todo ello obliga a que los profesionales ejerzan un liderazgo responsable, fundamentado en el servicio de la comunidad y ajustado a derecho en todas las circunstancias, incluso en situaciones difíciles de incertidumbre, presión y falta de información.

La actual Estrategia de Seguridad Nacional del año 2021 constituye el marco de referencia para la política de Estado que parte de una concepción amplia de la seguridad destacándose la importancia de desarrollar una colaboración entre todos los colectivos de la sociedad y la necesidad afrontar de una manera integral el esfuerzo que deben aportar todos los recursos disponibles del país. Como parte especializada de dicha política las organizaciones de Seguridad, Emergencia y Defensa (OSED)<sup>2</sup> son fundamentales para proteger, defender y asegurar la seguridad y defensa. Dichas organizaciones están compuestas por las unidades regulares pertenecientes a las Fuerzas Armadas (FAS), Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE), Servicios de emergencias y otros responsables de proteger a la población y de reaccionar ante las crisis, desastres o emergencias que pueden amenazar a la sociedad.

La actividad de dichos colectivos profesionales se desarrolla en un contexto específico y con unas relaciones interpersonales características, con actividades de tipo social singulares, asociadas a los objetivos y cultura en la que se enmarcan dichas instituciones. Son unidades y cuerpos especializadas en proporcionar a la sociedad una seguridad, un orden social y ser capaces de afrontar las amenazas, así como asegurar el funcionamiento correcto de los servicios públicos.

---

<sup>2</sup> El colectivo existente integrado por las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED) en están formadas en su base por pequeñas unidades operativas, que deben dar una respuesta eficaz a los cometidos asignados, desarrollan una preparación y capacidad de reacción orientada a alcanzar una intervención efectiva frente a las crisis, conflictos, urgencias, emergencias, catástrofes y desastres.

Estas organizaciones seguridad y defensa se caracterizan por los cometidos para las que están creadas, se enfrentan y al nivel de riesgo que tienen que cumplir sus misiones encomendadas y mantener una completa disponibilidad para el servicio. Su diseño está orientado a dar un servicio público y continuo al ciudadano, en ocasiones deben enfrentarse a situaciones de riesgo personal y material, y se preparan para afrontar amenazas reales hostiles como enemigos armados, delincuentes, terroristas, incendios, etc. En relación con el encuadramiento de dichas instituciones están comprendidas las diferentes administraciones estatales, autonómicas o locales, siendo organizaciones basan su funcionamiento en los principios de jerarquía y unidad, disponiendo de unos protocolos y procedimientos definidos para efectuar sus intervenciones, si es necesario con el empleo de la fuerza en situaciones de riesgo y amenaza.

Si bien podemos destacar la importancia de estudiar los fenómenos psicosociales y organizacionales que configuran el liderazgo en los contextos de seguridad y defensa también es interesante promover una investigación aplicada y adaptada a las necesidades orientadas a la sociedad española: el contexto geográfico, social y geopolítico determinado en el siglo XXI. La investigación de las ciencias sociales, también en el marco de la defensa y seguridad debe estar dirigida a caracterizar grupos sociales con una cultura singular, fomentando la construcción del conocimiento y su aplicación para resolver problemas o mejorar el funcionamiento de las propias organizaciones e instituciones. Surge la necesidad de estudiar los fenómenos sociales que se desarrollan en una etapa determinada, en un lugar concreto, planteándose, en definitiva, la importancia de «no solo conocer las leyes generales, sino también en carácter específico de la situación presente»<sup>3</sup>.

### **Aproximaciones científicas al liderazgo militar en España**

En esta línea de desarrollo, es necesario considerar que uno de los aspectos clave para favorecer un avance sólido del conocimiento científico en cualquier disciplina, como es el liderazgo, es fundamentar sus principios en procedimientos verificables y fiables. Los

---

<sup>3</sup> Kurt Lewin planteaba la importancia de desarrollar una investigación social a través del modelo de investigación-acción, donde las leyes generales del comportamiento social deben incluir diagnósticos de situaciones específicas, implicando que la ciencia social debe construir el conocimiento de la realidad cotidiana. LEWIN, Kurt. "Acción-investigación y problemas de las minorías", *Revista de psicología social*, 3(2), 1988. p. 231.

modelos teóricos en las ciencias sociales y de las organizaciones, donde podemos enmarcar el liderazgo en las pequeñas unidades, se confirman a través de estudios e investigaciones, basados en la obtención de datos y tanto el planteamiento como la validación de teorías. Se requiere fundamentar de una manera válida y fiable el desarrollo de procedimientos que sean aplicables al contexto social y profesional donde se plantea y que sean contrastados por la comunidad científica. En la ciencia, como mantenía el físico y matemático Lord Kelvin: «Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre».

Al revisar el proceso del desarrollo del estudio del liderazgo militar en Occidente, podemos constatar que países como Estados Unidos e Israel han invertido y propiciado un importante avance científico en dicho campo. Los posibles motivos que pueden impulsar este interés se pueden basar en la inquietud por estudiar las causas y en el marco psicosocial relacionados con los terribles efectos de la Segunda Guerra Mundial, sus iniciativas en invertir en el ámbito de la investigación destinada a la defensa, el manifiesto interés por potenciar sus naciones o la urgente necesidad sentida de mejorar la eficacia de sus unidades de combate. Por otra parte, analizando el fenómeno desde un punto de vista psicosocial, en otros países la producción científica ha sido más limitada, a pesar de la importancia que puede representar para cualquier ejército contextualizar los modelos y desarrollar teorías tan necesarias para las Fuerzas Armadas de todos los países.

El presente artículo tiene por objeto efectuar un recorrido por los estudios centrados en aproximaciones científicas sobre la temática del liderazgo militar en España. Para ello, se ha efectuado una revisión de la producción científica en el ámbito de la psicología social, basada principalmente en el análisis de las publicaciones realizadas tanto en revistas científicas como en tesis doctorales, vehículos principales del conocimiento científico académico.

En relación con los criterios de búsqueda: ¿Qué tipo de búsqueda se ha planteado como una aproximación científica al conocimiento del liderazgo militar en este trabajo?

Tradicionalmente las principales fuentes de aporte al conocimiento científico se efectúan a través de artículos y libros que son el resultado de investigaciones.

Su origen está fundamentado principalmente en proyectos de investigación, tesis doctorales y trabajos académicos fin de estudio (de grado y máster) que se divulgan a

través de la publicación de artículos, libros y eventos académicos (congresos, jornadas, reuniones, conferencias, seminarios, simposios) donde dan a conocer las conclusiones obtenidas a la sociedad y contrastan con la comunidad científica.

Los criterios de calidad para ser publicado en las revistas científicas o académicas se basan en que son artículos originales, sometidos a un proceso de revisión por especialistas en su materia (*referee system* o sistema de revisión por pares anónimos) en competencia con otros muchos candidatos. Los trabajos propiamente académicos, de universidades y centros docentes, se basan en el proceso final de formación de los autores con una dirección académica y la necesaria aprobación del valor de su resultado por un tribunal especializado, normalmente tres o más personas cualificadas académicamente.

El procedimiento para efectuar la búsqueda en este trabajo se ha basado en una revisión sistemática de artículos científicos publicados en todos los tiempos en revistas científicas nacionales e internacionales, con metodología cuantitativa experimental, correlacional o cualitativa que estudiase el liderazgo militar en las unidades actuales. No se han considerado los estudios de tipo filosófico, sociológico, ético o histórico o aquellos basados en la simple recopilación de documentación. Las plataformas documentales empleadas han sido SCOPUS, la Web of Science y el repositorio ALCORCE, a través de los accesos de la Universidad de Granada, la Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad de Zaragoza. La segunda modalidad de búsqueda de investigaciones sobre liderazgo militar fue efectuada a través de la consulta de tesis doctorales publicadas en TESEO por las universidades españolas en cualquier tiempo. TESEO constituye la base de datos principal en España con la información agrupada de las tesis doctorales aprobadas en el conjunto de las universidades nacionales desde 1976.

Una de las limitaciones de efectuar las búsquedas en bases indexadas de revistas científicas es que también puede existir literatura de interés, pero publicada en revistas profesionales y divulgativas, foros, internet y fuentes abiertas. También es posible existencia de estudios que no se hacen públicos, algunos incluso que pueden ser considerados como «materia reservada», al plantearlos como estudios relacionados con la moral de las unidades.

Como referencia, se puede consultar también una interesante revisión sobre artículos publicados en la revista *Ejército* y sobre la problemática del desarrollo científico del mando y liderazgo, publicado por el coronel Palacios<sup>4</sup>. En el citado artículo se plantea la importancia de acercar e integrar la cultura militar y la universitaria para permitiría incrementar la calidad de la formación y desarrollar investigación sobre mando y liderazgo, de manera que se pudiese responder mejor a las necesidades prácticas que se les plantean a los ejércitos.

### ***Las investigaciones pioneras en torno al liderazgo***

Si bien siempre ha existido inquietud en los centros de formación y perfeccionamiento y en las unidades de psicología de los ejércitos los primeros registros publicados los podemos encontrar relacionados con la acción de mando, la moral y la potencia de combate en las unidades. El CEPPU-94<sup>5</sup> fue la primera herramienta publicada para analizar el potencial psicológico del personal militar español, considerando aspectos hasta ese momento considerados de difícil medida como la moral y motivación de las tropas. Posteriormente se publicó una versión revisada de la CEPPU-03, agregando nuevas variables para reforzar el concepto evaluado aumentando el modelo de seis dimensiones a ocho. Continuando con esta línea de estudio se incorporaría propiamente el concepto liderazgo en el Cuestionario del Perfil Moral de la Unidad CPMU<sup>6</sup> o el Cuestionario de Evaluación de Moral en Ambientes Operacionales CEMO<sup>7</sup>. Sucesivas revisiones han actualizado el modelo en tan sugestiva línea para valorar la capacidad, moral y potencial de las unidades en operaciones a través de la confianza en el mando entre otros factores<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> PALACIOS, José Miguel. "Mando y liderazgo: el uso práctico del conocimiento científico", *Global Strategy*. 26 de marzo de 2020. Disponible en: <https://global-strategy.org/mando-y-liderazgo-el-uso-practico-del-conocimiento-cientifico/> Consultado el 4/09/2021.

<sup>5</sup> Podemos encontrar como primeras publicaciones que marcaron una primera iniciativa para analizar y evaluar cuantitativamente la cohesión y la potencia de combate de las unidades en GARCIA-MONTAÑO, Juan Manuel y NUÑEZ, Miguel Ángel. "CEPPU, Cuestionario para la Estimación del Potencial Psicológico de Unidad". No publicado. Ministerio de Defensa. Madrid. 1994, y en NUÑEZ, Miguel Ángel. CEPPU. Guía para la aplicación e interpretación del cuestionario. Ministerio de Defensa (España). 1994.

<sup>6</sup> TRUJILLO, Humberto. M. y PIÑEIRA, L. Unit Morale Profile Questionnaire (CPMU). Granada: Dirección de Investigación, Doctrina y Materiales. Mando de Adiestramiento y Doctrina. (Sin publicar). 2005.

<sup>7</sup> GALINDO, Jorge. *Evaluación de la moral militar en zona de operaciones y su relación con parámetros adaptativos* (Tesis doctoral). Universidad de Granada (España). 2013. Disponible en: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/31315> Consultado el 01/09/2021

<sup>8</sup> PASTOR, Alberto, MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan Antonio. "Validation of the Morale Questionnaire for Military Operational Theaters", *Revista Acción Psicológica*, 16(2). 2019. pp. 31 y ss.

En estos inicios, podemos citar la tesis doctoral Mando y Liderazgo militar, impulsada en la Academia General Militar sobre el líder tipo jefe de sección en Ejército de Tierra<sup>9</sup> que analizaba el modelo de liderazgo desde la teoría de la parrilla de gestión de Blake y Mouton. En dicho centro militar se impartía ya en los años ochenta la asignatura Técnicas de mando, siendo posteriormente transformada en Psicología Social y actualmente denominada la asignatura como Liderazgo, estando incluida en el currículo impartido en los centros de formación militares.

En esta primera etapa podemos destacar como principal aportación el hecho de posibilitar la cuantificación y medida de una manera indirecta de factores tan intangibles como la acción del mando y la capacidad de liderazgo del jefe en las unidades, reflejándose en la moral o la potencia de combate. En esta fase de búsqueda del liderazgo se plantea su estrecha relación con otras variables como la cohesión de la unidad, la confianza en el mando, las relaciones personales, la orientación a la tarea o la percepción de eficacia, como base para determinar desde un punto de vista psicológico la teórica la capacidad de combate de las unidades.

### ***Investigaciones basadas en el liderazgo transformacional***

La siguiente etapa en el estudio del liderazgo que se observa es a partir de las publicaciones del año 2000, inspiradas en las modernas teorías de aplicación a las organizaciones desarrolladas en los años ochenta, principalmente en Estados Unidos. En especial son de destacar los desarrollos basados en el liderazgo transformacional y auténtico, así como otras puntuales aproximaciones de variada índole.

La teoría del liderazgo transformacional<sup>10</sup>, junto con la del situacional de Hersey y Blanchard, se pueden considerar como dos teorías de importante aplicación en el contexto militar. En especial, el liderazgo transformacional constituye una de las teorías más influyentes en las doctrinas de mando militar en occidente. Los diferentes estudios que se realizaron en el ámbito castrense permitieron trasladar los fundamentos de una de las teorías más importantes del liderazgo en las organizaciones a las unidades

---

Disponible en: <http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/24265> pp. 31-42.  
Consultado el 02/09/2021

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, César. Tesis doctoral Mando y liderazgo militar. Universidad de Zaragoza. Zaragoza. 2000.

<sup>10</sup> BASS, Bernard. M. "Leadership and performance beyond expectations", *The Free Press*. Nueva York: 1985.

militares, tanto estadounidenses<sup>11</sup>, israelíes<sup>12</sup> como canadienses<sup>13</sup>. Aspectos tan inherentes al funcionamiento de la organización militar como el planeamiento por objetivos, el estableciendo una visión y un propósito, la iniciativa, fundamento del Mando orientado a la misión, la ejemplaridad, el cuidado y desarrollo del subordinado o la adaptación son conceptos que sustentan las variables que mide dicha teoría. También se relaciona este estilo con variables de resultado como la eficacia, la satisfacción del subordinado o la cohesión del equipo, todos ellos aspectos centrales del desarrollo doctrinal militar en las pequeñas unidades.

En España, uno de los programas pioneros en las Fuerzas Armadas sobre el estudio de liderazgo fue el del Programa de Investigación 110/11, Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra<sup>14</sup>. El proyecto planteaba estudiar en el ejército y desarrollar un modelo de liderazgo de las unidades de la Fuerza a partir de una muestra de casi 7000 efectivos. Dicho modelo se basaba en el enfoque conductual de Stogdill y Coons y del liderazgo transformacional y transaccional de Bass. La importancia de la investigación se centraba en emplear un método científico y plantear un modelo que permitiese identificar conductas y actitudes que debían manifestar los mandos militares para desarrollar su liderazgo de una manera más efectiva, confirmando la importancia de los supuestos empleados.

De la misma etapa podemos destacar los trabajos de Riquelme<sup>15</sup> y García-Guiu<sup>16</sup>. En el primer trabajo se estudiaron las relaciones del liderazgo transformacional con las

---

<sup>11</sup> BASS, Bernard. M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum. 1998.

<sup>12</sup> POPPER, M., LANDAU, O. y GLUSKINOS, U.M. "The Israeli Defence Forces: An Example of Transformational Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 13(1). 1992. P. 3. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1992-37334-001> Consultado el 04/09/2021

<sup>13</sup> IVEY, G.W. y KLINE, T. "Transformational and active transactional leadership in the Canadian military", *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3). 2010. pp. 246 y ss. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/dlo.2010.08124ead.001/full/html>. Consultado el 04/09/21

<sup>14</sup> El proyecto de investigación desarrollado por el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra se denominó Programa de investigación 110/11. Desarrollo del liderazgo en el Ejército de Tierra. DIDOM. MADOC. Ejército de Tierra y se finalizó en el año 2016.

<sup>15</sup> RIQUELME, Jaime. *Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. Madrid. 2015. Disponible en: <http://e-spacio.uned.es/fez/view/tesisuned:IUGM-Jriquelme>. Consultado el 11/09/2021

<sup>16</sup> GARCÍA-GUIU, Carlos., MOYA, Miguel., MOLERO, Fernando., MORIANO, Juan Antonio. "Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 2016. pp. 145 y ss. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231349103002> Consultado el 11/09/2021.

situaciones de crisis de decisión a través de una tesis doctoral publicada en el Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. El segundo trabajo era parte de una tesis doctoral sobre el liderazgo en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa donde en ese artículo se analizaba la relación entre el estilo de liderazgo transformacional de los jefes de pelotón con la cohesión, la identificación social y la potencia grupal en unidades del Ejército de Tierra. Las implicaciones de este último estudio eran relevantes debido a la importancia del liderazgo transformacional para ser ejercido en los niveles más básicos de la cadena de mando con objeto de obtener éxito en las misiones asignadas a las organizaciones de defensa y seguridad.

Como conclusiones más destacadas, y de una manera muy resumida para ser consideradas en las competencias del liderazgo militar basado en el liderazgo transformacional, podemos considerar la importancia de plantear objetivos, motivar al subordinado, fomentar la participación, muy próximo al concepto de Mando orientado a la misión, ser un mando próximo y ejemplar, así como favorecer el desarrollo y crecimiento de las personas que constituyen los equipos de trabajo (líderes que forman líderes). Todos ellos son factores clave para alcanzar la eficacia y mejorar la cohesión de las unidades.

### ***Investigaciones basadas en el liderazgo auténtico***

El modelo del liderazgo auténtico surge en la primera década del año 2000, como consecuencia de la preocupación social generalizada tanto hacia el comportamiento ético de líderes políticos y de cierta transcendencia social, como por el auge de la psicología positiva<sup>17</sup> y del comportamiento organizacional positivo<sup>18</sup>.

El líder auténtico a través del autoconocimiento y de unos valores éticos y morales consolidados, inspira en sus seguidores capacidades psicológicas positivas en un clima ético de trabajo, estimulándoles a perseguir su propio autodesarrollo a través de la relación transparente con el líder. Esto no solo les lleva a trascender y lograr objetivos más allá de lo esperado como sucedía en la teoría transformacional, sino que además,

---

<sup>17</sup> SELIGMAN, Martin E. P. y SIKSZENTMIHALYI, Mihalysikszentmihalyi. "Positive Psychology: an introduction", *American Psychologist*, 55. 2000. pp. 5 y ss. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>. Consultado el 1/10/2021.

<sup>18</sup> LUTHANS, Fred. "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 2002. pp. 695 y ss. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/4093649>  
Fecha de la consulta 2/10/2021.

los resultados se asientan en valores éticos y morales que ahondan en el bienestar y rendimiento de los subordinados.

Si bien es cierto que el interés por este modelo ha crecido de una manera importante en las últimas décadas, no ha tenido la misma evolución en el ámbito militar en cuanto a número de investigaciones y/o publicaciones. Podemos encontrar algunos ejemplos de trabajos científicos o tesis doctorales, donde se relaciona el liderazgo auténtico con la resiliencia de los soldados<sup>19</sup>, donde se comparan diferentes modelos de liderazgo como el transformacional, el ético y el liderazgo auténtico en el fortalecimiento de la resiliencia y prevención de estrés en los subordinados militares<sup>20</sup>, donde se buscan líneas de mejora de la formación y valores de los oficiales de la Armada estadounidense<sup>21</sup>, o se tratan de investigar los antecedentes del liderazgo auténtico en relación con el *hardiness*, la identidad y justicia moral, de los oficiales cadetes de la Armada noruega<sup>22</sup>. Aunque quizás la aportación más importante sobre el liderazgo auténtico en el ámbito militar la encontremos en el manual *Leadership Lessons from West Point*<sup>23</sup>, en el que se desglosan los componentes principales del líder auténtico, señalando la motivación para la autoconciencia y la autorregulación como el eslabón principal que permite el desarrollo de la autenticidad del líder militar.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas españolas, encontramos apenas algunas investigaciones relacionadas con variables organizacionales positivas como el *engagement*, las conductas de ciudadanía organizacional y la identificación con el grupo de trabajo<sup>24</sup>, la influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional del personal

<sup>19</sup> GADDY, John. W. *The Relationship Between Authentic Leadership and Resilience in Enlisted Soldiers* (Dissertation). University of the Rockies (USA). 2016.

<sup>20</sup> MACINTYRE, Allister, CHARBONNEAU, Danielle, & O'KEEFE, Damian. "The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience". En R. R. Sinclair & T. W. Britt (Eds.), *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice* (pp. 85–111). 2013. American Psychological Association. Disponible en: <https://doi.org/10.1037/14190-005>. Consultado el 2/10/2021

<sup>21</sup> ESPIRITU, J. R. "U.S. Navy senior-leader ethical failures: A Delphi study on authentic leadership within a command-and-control organization (Dissertation)", *Northcentral University*, Scottsdale, Arizona, US. 2017.

<sup>22</sup> OLSEN, Olaf. K. y ESPEVIK, Roar. "Moral antecedents of authentic leadership: Do moral justice reasoning, self-importance of moral identity and psychological hardiness stimulate authentic leadership?", *Cogent Psychology*, 4(1), 1382248. 2017. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1382248>. Consultado el 2/10/2021

<sup>23</sup> HANNAH, Sean. T. "The authentic High-Impact Leader". En D. Crandal (Ed.), *Leadership Lessons from West Point* (pp. 88-106). Jossey-Bass. 2007.

<sup>24</sup> PASTOR, Alberto, MOLERO, Fernando, BARDERA, María Pilar y MORIANO, Juan Antonio. "Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable", *Military Psychology*, 31(5), 2019. pp. 412 y ss. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1646078> Consultado el 15/10/2021.

desplegado en una operación en el exterior<sup>25</sup>, con la cohesión y la identificación grupal en equipos de emergencia<sup>26</sup>, o incluyendo la potencia grupal en unidades de seguridad, emergencias y defensa<sup>27</sup>.

Como conclusión más importante para considerar las competencias del líder militar bajo la óptica del liderazgo auténtico, es el desarrollo de una confianza mutua entre el líder y el seguidor, sustentada en valores éticos y morales que fomentan las relaciones transparentes donde se favorece la comunicación, la iniciativa y el autodesarrollo tanto del líder como del subordinado. Esto lleva a que, tanto a nivel individual como grupal, se alcancen rendimientos por encima de lo esperado, favoreciendo la eficacia en la misión, la cohesión grupal, el compromiso de la unidad, el optimismo y la resiliencia a través del fortalecimiento del capital psicológico, lo que de manera conjunta redundará en un mayor beneficio para la organización.

### ***Otras modernas investigaciones sobre el liderazgo militar***

Si bien hasta ahora se han planteado los desarrollos psicosociales sobre el liderazgo militar basadas en el liderazgo transformacional y auténtico, se pueden identificar hasta más de 60 teorías científicas sobre liderazgo fruto del emergente interés por dicha temática en las últimas dos décadas. También es reseñable que existe un gran número de estudios con una aproximación histórica, filosófica, sociológica o ética que podrían ser de interés pero que en este artículo no se tratan.

En relación con otros artículos de tipo experimental o correlacional publicados bajo el prisma de otras teorías destacaremos los identificados en la Tabla 1, con información las publicaciones, autores, muestras empleadas y metodología desarrollada.

---

<sup>25</sup> PASTOR, Alberto, MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan Antonio. "Influencia del Liderazgo Auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: Estudio de la moral como variable mediadora", *Sanidad Militar*, 77(2). 2021. pp 73 y ss. Disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1887-85712021000200073](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1887-85712021000200073) Consultado el 15/10/2021.

<sup>26</sup> GARCÍA-GUIU, Carlos, MOLERO, Fernando, MOYA, Miguel y MORIANO, Juan Antonio. "Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams". *Psicothema*, 27(1). 2015. pp. 59 y ss. Disponible en <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=4236>. Consultado el 16/10/2021

<sup>27</sup> GARCÍA-GUIU, C. *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Relaciones del liderazgo con la identificación grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal* (Tesis doctoral). Universidad de Granada (España). 2014. Disponible en: <https://digibug.ugr.es/handle/10481/39869>. Consultado el 16/10/2021.

Teoría	Autoría, año	Muestra	Metodología
Liderazgo de servicio	Ruiz et al., 2021.	480 cadetes de la Academia General Militar del Ejército de Tierra.	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Liderazgo híbrido	Ruiz et al., 2021.	480 cadetes de la Academia General Militar del Ejército de Tierra.	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Leadership in the new Spanish Army Education System	Utrero et al., 2019.	95 cadetes matriculados en el quinto año académico 2017-2018	Cuasiexperimental Cuestionario
Escala de Liderazgo del Cuestionario del Perfil de Moral de Unidad	Galindo, A. y Galindo A., 2014.	120 militares de la Armada Española,	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Liderazgo militar excelente	Vidal, A., 2017.	20 oficiales de Cuarteles Generales y Centros del Ejército de Tierra	Estudio etnográfico. Estudio de caso. Cualitativa. Entrevistas.

Tabla 1. Artículos con metodología experimental o cuasiexperimental de liderazgo militar excluido liderazgo transformacional y auténtico. Fuente. Elaboración propia.

### Tesis doctorales relativas al liderazgo militar

En este apartado se incluyen las tesis doctorales localizadas a través de la plataforma TESEO, que aglutina las tesis publicadas en las universidades españolas.

Los criterios de búsqueda fueron el de tesis que en su título incluyese la palabra «líder» o «liderazgo», de las cuales se obtuvieron 271 entradas o el término *leader* o *leadership* del que se obtuvieron 35 documentos. De ellos, se descartaron las tesis cuya temática no se centrara en el liderazgo militar español, de manera que se obtuvieron seis resultados reflejados en la Tabla 2.

Como referencia, en los cursos 2020-2021 y 2021-22 se leyeron 12 tesis doctorales con el término «liderazgo» en su título, principalmente estudiando el liderazgo de los docentes y 1 de ellas sobre liderazgo militar.

Nº	Título	Autor	Año	Universidad
1	Liderazgo auténtico en muestras militares españolas	Pastor, A.	2021	Universidad Nacional de Educación a Distancia.
2	La definición de un modelo de liderazgo en la etapa fundacional de la Guardia Civil	Martínez, E.	2019	Universidad Complutense. Madrid.
3	Fuerzas Armadas españolas: liderazgo para la excelencia. Un estudio etnográfico	Vidal, A.	2017	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. Valencia.
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 Granada. Granada.
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	Rodríguez, C.	2000	Universidad de Zaragoza. Zaragoza.

**Tabla 2. Tesis doctorales elaboradas en España sobre liderazgo militar (2000-2021).** Fuente. GARCÍA-GUIU, Carlos. "Liderazgo en las Fuerzas Armadas españolas: análisis de la producción científica a través de una revisión documental sistemática". Anales XXVI. Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud, 26. 2021. p. 143. Disponible en: <http://www.calatayud.uned.es/web/actividades/revista-anales/26/2-2-Garcia-Guiu.pdf>. Consultado el 11/12/2021.

## La importancia de investigar el liderazgo

Si bien el interés por el estudio del liderazgo se ha desarrollado de una manera continua a lo largo de la historia su estudio propiamente como disciplina científica comenzó hace menos de un siglo. Durante estas últimas décadas, las diferentes teorías científicas explicativas se han ido sucediendo, aumentando el cuerpo de conocimiento sobre dicho fenómeno conforme se ha ampliado la visión y la mejora de técnicas estadísticas para caracterizar de una manera más completa, tanto cualitativamente como cuantitativamente, la explicación de los fenómenos sociales.

Desde las primeras teorías sobre el liderazgo hasta las más modernas podemos encontrar sucesivas etapas<sup>28</sup> que han aportado diferentes perspectivas complementarias, cada vez más evolucionadas y centradas en las competencias necesarias para definir a los líderes. Las primeras teorías que se plantearon hasta los años cuarenta del pasado siglo sobre el estudio de los líderes se basaron en una postura de tipo heroica o mítica, basada en los rasgos necesarios de los líderes, considerando que la capacidad del liderazgo es inherente a las personas. Si bien estos primeros estudios no permitían explicar de manera satisfactoria el complejo fenómeno psicosocial, si facilitaron plantear la existencia de una serie de competencias personales más adecuadas que otras que facilitan los fenómenos de influencia. A partir de los años 40 el foco de los estudios sobre el liderazgo se orientaron a los fenómenos grupales y determinar los diferentes estilos de liderazgo que pueden ser más efectivos. La consideración ya no era solo de rasgos, entendido como cualidades de cierta estabilidad en las personas, sino de estilos, basados en conductas, maneras de actuar y relacionarse con el resto de las personas que permitieron avanzar hacia un concepto más avanzado como es el del liderazgo situacional. Se plantea que existen circunstancias y etapas en las que diferentes estilos de liderazgo pueden ser más adecuados, en función de las características de las personas, el grado de madurez de los grupos o la existencia de contextos de urgencia o incertidumbre. Los procesos sociales son dinámicos y están en continua evolución y cambio al igual que las personas.

Tras desarrollarse en las décadas iniciales teorías sobre investigaciones que postulaban la importancia de un liderazgo individualista o heroico, propio de personas con unas cualidades especiales, que desarrollaban conductas de una manera unidireccional, los esfuerzos investigadores se orientaron a captar la realidad de un fenómeno psicosocial complejo, donde existen diferentes niveles de análisis, con una mutua interacción. La eficacia y los resultados del liderazgo efectivo está modulado por diversos sistemas sociales organizacionales relacionados, donde la responsabilidad está compartida y el empoderamiento de los subordinados y la formación de equipos son actores claves para favorecer el éxito y la sostenibilidad de acciones y resultados.

La manera de entender el estudio del concepto desde una perspectiva más grupal del liderazgo está basada en la necesidad de analizarlo como un proceso, de carácter

---

<sup>28</sup> MOLERO, Fernando, LOIS, David, GARCÍA, Cristina y GOMEZ, Ángel. "Psicología de grupos", *Universidad nacional de Educación a Distancia*. 2017.

multinivel y centrando el interés en profundizar sobre su explicación, no solo en su descripción. Los procesos se basan en diferentes eventos que se desarrollan a través del tiempo. Los grupos humanos y los equipos se crean y evolucionan desarrollándose relaciones interpersonales donde la madurez y experiencia de los diferentes componentes condiciona los resultados colectivos. El carácter multinivel de las relaciones afecta a los diferentes actores que participan en los fenómenos de liderazgo: el propio líder, sus líderes de referencia, sus seguidores, sus pares o compañeros tanto de nivel superior como subordinado. Asimismo, el amplio ecosistema social está formado por diferentes *stakeholders*<sup>29</sup>, o grupos de interés, personas y organizaciones con los que existe relación o servicio como los entes públicos, los ciudadanos, organizaciones civiles, otros ejércitos e instituciones, la comunidad y la sociedad en general. Este carácter multinivel se refleja también en la posibilidad de desarrollar los análisis estadísticos a nivel individual, diádico, grupal y organizacional.

Para alcanzar un conocimiento en profundidad del fenómeno del liderazgo es necesario identificar y conocer los fundamentos de la conducta humana, de las características de los individuos, de las relaciones interpersonales y de los fenómenos de formación y desarrollo de grupos o equipos. Interesa conocer las leyes, teorías basadas en los procesos básicos individuales como percepción, emoción, memoria, aprendizaje, toma de decisiones en el ámbito individual y social. Es necesario para plantear modelos explicativos para poder adoptar y corroborar teorías que expliquen los fenómenos de relación entre variables antecedentes con consecuentes en los contextos profesionales de futura aplicación.

A partir de los años ochenta, las teorías del liderazgo transformacional inician una etapa de consideración los aspectos emocionales y simbólicos del liderazgo. Los procesos que se desarrollan favorecen los fenómenos de influencia en los seguidores que hacen orientarse hacia el cumplimiento de la misión, siendo su efectividad aplicable a las diferentes organizaciones de tipo militar, educativo o empresarial y adecuada para ser desarrollada en diferentes culturas. La clave de esta destacada e influyente teoría es que fue capaz de determinar los aspectos en los que el líder debe centrar sus esfuerzos para ser efectivo y favorecer la satisfacción de los subordinados. Estos planteamientos son

---

<sup>29</sup> En el ámbito de la responsabilidad social y los entornos empresariales *stakeholders* es un término propuesto por el profesor Robert Edward Freeman para referirse a las diferentes personas o grupos que se ven afectados por las acciones de la organización.

avalados por un ingente número de investigaciones en diferentes organizaciones y países; aspectos como considerar una misión y visión para los grupos, motivar, considerar individualmente y desarrollar al subordinado, comunicar y favorecer la participación de los componentes de los equipos constituyen un primer catálogo de competencias necesarias para ejercer el correcto liderazgo.

Sin embargo, no solo la efectividad y el rendimiento es el adecuado indicador de las conductas cuando su curso moral se orienta con una derrota equivocada. Entre los enfoques modernos del liderazgo destacan el auténtico, ético y de servicio en el que el énfasis de las acciones se centra en el bien común, la defensa de los intereses colectivos y el desarrollo de las personas. Unas competencias morales y éticas que marcan una diferencia crítica entre los verdaderos líderes y pseudolíderes que realmente son tiranos que manipulan y se aprovechan de sus seguidores.

Si en el aspecto teórico existió una evolución en la que se generó un importante corpus de conocimiento en el liderazgo también son determinantes avanzar en la metodología y técnicas de investigación para poder progresar como ciencia. La metodología requiere tanto procedimientos de tipo cualitativo como cuantitativo. Las aproximaciones cualitativas se fundamentan en métodos como el estudio de casos, las entrevistas, la observación, grupos de discusión, etc. Son investigaciones que recogen opiniones y tratan de interpretar el significado de estas informaciones para comprender la vida social con esta aproximación. Por otra parte, las metodologías cuantitativas analizan empleando un volumen de ingente de datos que buscan estudiar correlaciones, regresiones, moderaciones y mediaciones entre ingente factores y variables con objeto de extrapolar los datos obtenidos en muestra representativas de las poblaciones estudiadas.

Las limitaciones y fortalezas de los diferentes métodos cualitativos y cuantitativos hacen necesario emplear ambas técnicas para desarrollar los estudios de liderazgo. En ocasiones, las primeras aproximaciones se efectúan a través de grupos de expertos, entrevistas y análisis de textos seguidas con el empleo de técnicas más cuantitativas como las basadas en cuestionarios. La aproximación cuantitativa del estudio del liderazgo se puede considerar mayoritaria en el estudio del liderazgo<sup>30</sup>. Estos

---

<sup>30</sup> En el capítulo 1 sobre La investigación del liderazgo en Psicología el lector puede encontrar una detallada descripción de la metodología y procedimientos por la Psicología científica. MOLERO, Fernando y MORALES, José Francisco. *Liderazgo: Hecho y ficción*, Alianza Editorial. 2011. p. 23.

cuestionarios exploran la realidad social y los estilos de dirección, con la guía e instrumentos que proporcionan las teorías a confirmar y resultados a replicar. Dichas muestras que deben ser representativas estadísticamente de la población sometida a estudio para eliminar sesgos participan de manera voluntaria, anónima y se mantienen los datos obtenidos con un carácter confidencial. Los cuestionarios empleados deben ajustarse a unos criterios estadísticos de fiabilidad, validez y representatividad. En ocasiones el origen de las investigaciones en otros países obliga a validar los cuestionarios siendo necesario efectuar rigurosas y sistemáticas traducciones que ajusten la cultura y lenguaje a la población objetivo. Una vez obtenidos, depurados los datos se pueden desarrollar diferentes procedimientos estadísticos como el análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, metaanálisis y análisis multinivel.

La metodología empleada en el estudio del liderazgo se efectúa tanto a través de técnicas correlacionales como experimentales, en estudios de carácter transversal como longitudinal. Los estudios de laboratorio y los desarrollados en entornos naturales son complementarios proporcionando una fuente mutua de inspiración para el desarrollo de constructos y teorías explicativas de la conducta individual y grupal durante las últimas décadas. Es importante fomentar una investigación basada en la experimentación que permita determinar explicaciones y relaciones de causalidad de los fenómenos observados. Los estudios experimentales sobre liderazgo son grandes oportunidades académicas para aportar conocimiento no solo de las teorías y modelos más adecuadas sino como mejorar tanto la educación y formación en competencias como la instrucción y el adiestramiento.

### **La investigación sobre liderazgo en las Fuerzas Armadas**

Si bien este artículo ha centrado su atención en las investigaciones localizadas a través de buscadores académicos sobre liderazgo militar para conocer en amplitud su desarrollo en España como área de la seguridad y defensa son de un gran valor los trabajos pertenecientes al catálogo de Publicaciones de Defensa, y en concreto la relevante existencia sobre dicha temática de diversas monografías y artículos del Centro Superior de Estudios de la Defensa, del Instituto Español de Estudios Estratégicos<sup>31</sup>, así

---

<sup>31</sup> Algunas de las monografías que podemos destacar sobre liderazgo de gran interés son la del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. *El liderazgo motor del cambio*, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. Disponible en: <https://publicaciones.defensa.gob.es/liderazgo-motor-del->

como un gran número de artículos de tipo divulgativo en la revista Ejército del Ejército de Tierra, más de cincuenta, y las diferentes publicaciones del Instituto Español de Estudios Estratégicos, la Revista General de Marina, Revista de Aeronáutica y Astronáutica, entre otras de tipo profesional.

Existen también posibles futuras líneas de investigación aplicables al ámbito militar. Se apuntan diferentes y prometedoras teorías del liderazgo como las basadas en el Liderazgo de base segura<sup>32</sup>, de servicio<sup>33</sup>, híbrido<sup>34</sup> y la inteligencia emocional, entre otras, que pueden apuntar nuevas claves y perspectivas para actualizar y desarrollar las competencias de los líderes, siempre en continua evolución.

Los desafíos que se le plantean para las Fuerzas Armadas en el área del liderazgo se orientan a impulsar un mayor del conocimiento científico y sistemático del liderazgo militar centrado en todos los niveles de la organización y diferentes contextos de actuación. Para enfrentarse a dicho reto los recursos humanos, materiales, estructurales y de dirección empeñados son claves. Por una parte, es necesario contar con personal cualificado y dedicado en el área de la investigación, siendo en España y Europa la cualificación de doctor la condición necesaria para ser investigador principal. Por otra parte, la financiación también es un factor decisivo, el tiempo, actividades, materiales, programas, formación y contratos que necesitan los investigadores tiene un precio, no

---

[cambio-el-4471.html](#) 2010, la del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (2013). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*, Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica. Disponible en [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia\\_136.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/m/o/monografia_136.pdf). 2013 y trabajos como el del Instituto Español de Estudios Estratégicos (2019). Documento de Trabajo 05/2019. *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. 2019. Disponible en: [http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs\\_trabajo/2020/DT05\\_Liderazgo.pdf](http://www.ieeee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf) Consultado el 19/11/2021.

<sup>32</sup> Para más información de dicha teoría se puede consultar los artículos MOLERO, Fernando, MIKULINCER, Mario., SHAVER, Phillip. R., LAGUÍA, Ana y MORIANO, Juan Antonio. "The development and validation of the leader as security provider scale", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35. 2019. pp. 183 y ss. Disponible en: <https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>. Disponible en: [https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576\\_5962\\_rpto\\_35\\_3\\_0183.pdf](https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_35_3_0183.pdf). Consultado el 4/11/2021 y MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando, LAGUÍA, Ana., MIKULINCER, Mario. y SHAVER, Philip .R. Security Providing Leadership: A job resource to prevent employees' burnout. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 2021. p. 12551. Disponible en: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/23/12551>. Consultado el 4/11/2021

<sup>33</sup> EDÚ-VALSANIA, Sergio., LAGUÍA, Ana. y MORIANO, Juan Antonio. "Validation and adaptation of the multidimensional servant leadership scale in Spanish population", *Curr Psychol*. 10 de enero de 2022. Disponible en: [https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-02522-9?utm\\_source=xmol&utm\\_medium=affiliate&utm\\_content=meta&utm\\_campaign=DDCN\\_1\\_GL01\\_metad\\_ata](https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-021-02522-9?utm_source=xmol&utm_medium=affiliate&utm_content=meta&utm_campaign=DDCN_1_GL01_metad_ata). Consultado en 16/01/2022.

<sup>34</sup> KARK, Ronit, KARAZI-PRESLER, Tair. y TUBI, Sarit. "Paradox and challenges in military leadership. Leadership lessons from compelling contexts", *Monographs in Leadership and Management, Emerald Group Publishing*, 8. 2016. pp. 157 y ss. Disponible en: [https://www.academia.edu/24714251/PARADOX\\_AND\\_CHALLENGES\\_IN\\_MILITARY\\_LEADERSHIP](https://www.academia.edu/24714251/PARADOX_AND_CHALLENGES_IN_MILITARY_LEADERSHIP) Consultado el 10/01/2022

se obtiene gratuitamente. Las estructuras más usuales son los institutos, centros de investigación y universidades reconocidos por la Ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Investigación al que pueden pertenecer centros del Ministerio de Defensa, pero donde no participan los ejércitos. La dirección y decisión de participar en el desarrollo de la investigación está directamente ligada a la voluntad de integrarse las Fuerzas Armadas en las diferentes estrategias, planes y programas de investigación nacionales y europeos, donde el liderazgo militar debe tener su espacio.

Dichas medidas, en definitiva, podrían permitir desarrollar y validar las necesidades del estudio del liderazgo al contexto militar español evitando copias directas o traducciones sin contextualizar, así como validar modelos teóricos efectivos. Es posible que, de esta manera, dentro de unos años, se consiga aumentar la producción tesis doctorales, libros y artículos científicos de calidad, elementos clave para aumentar y mejorar el conocimiento del liderazgo militar con el objetivo de continuar desempeñando eficazmente las Fuerzas Armadas las misiones encomendadas por la sociedad a sus ejércitos.

*Carlos García-Guiu López*  
Coronel de Ingenieros (reserva)  
Doctor en Psicología

*Alberto Pastor Álvarez*  
Comandante psicólogo  
Doctor en Psicología