

## LIDERAZGO EN LAS FUERZAS ARMADAS ESPAÑOLAS: ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA A TRAVÉS DE UNA REVISIÓN DOCUMENTAL SISTEMÁTICA

Carlos GARCÍA-GUIU LÓPEZ

Doctor en Psicología

Profesor-tutor de Centro Asociado de la UNED de Calatayud

**Resumen:** Durante los últimos años se ha desarrollado un extraordinario interés por aumentar el conocimiento y potenciar la capacidad de liderazgo de sus componentes en las Fuerzas Armadas españolas. En la presente investigación se realiza una revisión sistemática documental de artículos científicos y tesis doctorales con objeto de identificar el número, tipo y áreas de investigaciones existentes sobre liderazgo militar producidas en España en los últimos años.

Los resultados obtenidos indican que, aunque el inicio de las publicaciones científicas sobre liderazgo se sitúa al inicio de la pasada década y que está principalmente centrado el estudio las pequeñas unidades y centros de formación del Ejército de Tierra, no está siendo muy numerosa la producción experimental.

Entre las propuestas que se plantean para el futuro se destaca, tanto impulsar el desarrollo de estructuras docentes y de investigación especializadas en dicha área, como favorecer una financiación el trabajo académico que permitan impulsar el desarrollo de líneas de investigación y la consecuente producción científica sobre dicha temática.

**Palabras clave:** Liderazgo; Militar; Fuerzas Armadas.

**Abstract:** In recent years there has been an extraordinary interest in increasing knowledge and enhancing the leadership capacity of its components in the Spanish Armed Forces. The presents research conducts a systematic documentary review of scientific articles and doctoral theses in order to identify the number, type and areas of existing research on military leadership produced in Spain in recent years.

The results indicate that, although the first of scientific publications on leadership is at the beginning of the past decade and the study of small units and training centers of the Earth Army is mainly focused, experimental production is not being very numerous.

Among the proposals sugested for the future is, both to promote the development of specialized teaching and research structures in this area, and to promote funding in academic work to increase the development of research lines and the consequent scientific production on this topic.

**Keywords:** Leadership; Military; Armed Forces.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hace tres décadas el concepto de concepto de liderazgo apenas era conocido y empleado en las Fuerzas Armadas españolas. Sin embargo, en los últimos años su implantación en la cultura colectiva y el desarrollo de sistemas de formación ha sido extraordinario. Se ha fomentado su puesta en valor como parte nuclear para entender una moderna concepción de la competencia profesional del militar. Tanto la participación en entornos internacionales, como los exigentes contextos de actuación de los despliegues militares en desafiantes entornos obligan a adquirir y desarrollar en todos los componentes de la institución militar las competencias que caracterizan a los líderes excelentes (Vidal, 2017).

Los principales responsables de las instituciones militares han manifestado su constante preocupación en relación con los aspectos humanos de los ejércitos y la necesaria priorización de actividades orientadas a fomentar la formación y preparación de personal basado en su capacidad de liderazgo, potenciada a través de la iniciativa, y la permanente disponibilidad para el servicio (Varela, 2019). Sin embargo, la necesidad de efectuar su sistematización y avanzar en el desarrollo conceptual, si bien ha sido acompañado de una abundante producción literaria y divulgativa sobre dicho término en revistas profesionales, aparentemente apenas ha sido acompañado por el desarrollo de estudios experimentales y sistemáticos, de una investigación orientada a la acción y el desarrollo de planes de formación de liderazgo fundamentados en líneas de investigación científica.

Tanto los Ejércitos como la Armada y la Unidad Militar de Emergencias están desarrollando internamente diferentes iniciativas y propuestas con objeto de ampliar el conocimiento y difusión del liderazgo, pero surge la necesidad de concentrar y analizar el desarrollo de los estudios existentes de tipo científico, sistemático, válido y fiable que puedan ser útiles para aportar conocimiento, que favorezca la adecuada transferencia y su puesta en aplicación en el contexto profesional. Tanto el aprendizaje que se obtiene a través de las investigaciones aplicadas, como de las conclusiones obtenidas fruto de las lecciones identificadas y aprendidas son clave para favorecer la sistematización y el desarrollo de un sólido desarrollo doctrinal fundamentado por el conocimiento que avala la producción científica.

Una de las necesidades que motivan el presente trabajo es la necesidad de progresar en la construcción de un cuerpo de conocimiento que permitan valorar el grado de desarrollo de teorías y modelos de liderazgo aplicados al contexto militar y a las diferentes unidades de las Fuerzas Armadas. Para dicho cometido una de las técnicas más útiles que permite analizar las evidencias científicas son las revisiones sistemáticas.

Las revisiones sistemáticas de evidencias científicas permiten desarrollar el avance del conocimiento a través de la búsqueda de estudios que permiten sintetizar las mejores evidencias científicas en las diferentes áreas del conocimiento y en definitiva “identificar, seleccionar, evaluar, analizar y sintetizar los estudios empíricos que permitirán responder a cuestiones específicas” (Perestelo-Pérez, 2012, p. 49).

El objetivo del presente trabajo es conocer el volumen de producción científica que se ha desarrollado en España sobre liderazgo militar con metodología experi-

mental y analizar la evolución del interés que se ha desarrollado a lo largo de los años por dicha temática tanto en las Fuerzas Armadas como en la comunidad científica nacional, así como estudiar si existen diferentes teorías que se están empleando en su estudio.

Las preguntas que se pretenden contestar en la presente investigación son variadas y orientan la revisión que se van a efectuar en diferentes bases de datos y fuentes documentales. El propósito de la revisión es analizar las publicaciones indexadas, con criterio de calidad avalada por las editoriales de las revistas científicas y factor de impacto, y la totalidad de las tesis doctorales publicadas en las universidades españolas. En este apartado se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuántos estudios científicos experimentales sobre liderazgo militar se han efectuado y en qué años se ha efectuado la publicación? ¿Qué tipo de teorías científicas sustentan los modelos estudiados?, ¿Cuál es el tipo de población militar estudiado en las investigaciones realizadas sobre liderazgo?

La producción científica que se van a analizar son estudios de tipo experimentales o cuasiexperimentales, basados en ensayos que proporcionen una información más fiable para avalar la eficacia de posibles posteriores intervenciones (Nezu y Nezu, 2008). En definitiva, se plantea con este trabajo conocer el grado de investigación que se ha alcanzado en los últimos años, a través del número de investigaciones desarrolladas con metodología experimental en poblaciones españolas y acotadas a las áreas de interés exploradas, sobre la temática del liderazgo militar.

## **2. METODOLOGÍA**

Las revisiones sistemáticas son consideradas actualmente una de las mejores herramientas para sintetizar las pruebas científicas y estudiar las intervenciones o programas de prevención a desarrollar para plantear y enfrentarse los profesionales para enfrentarse a determinados problemas científicos en el campo de la psicología (Sanchez-Meca y Botella, 2010).

La metodología de la presente investigación está basada en el procedimiento de revisión sistemático a dos niveles. En una primera fase se efectúa una búsqueda documental de publicaciones en revistas científicas de ámbito nacional e internacional seguido de una segunda fase en la cual se analizan las tesis doctorales publicadas en las universidades públicas y privadas españolas.

### **Estrategia de búsqueda.**

En la primera fase de la investigación la revisión sistemática documental ha sido realizado consultando tres plataformas de búsqueda documental que dan servicio a las Universidades de Granada, Universidad Nacional de Educación a Distancia y la Universidad de Zaragoza.

La primera plataforma empleada para efectuar la revisión sistemática de revistas científicas a partir de la definición de los problemas de investigación fue SCOPUS a través del servicio proporcionado a la Universidad de Granada. Dicha base de datos es una de las mayores con acceso a cerca de más de veinte mil publicaciones, de las cuales más del ochenta por ciento están indizadas con vocabulario controlado,

procedentes de más de cinco mil editoriales internacionales. Dicha plataforma representa aproximadamente el ochenta por ciento de las publicaciones internacionales revisadas por especializadas.

La segunda plataforma de búsqueda empleada fue la de Web of Science de la Fundación Española para la Ciencia y Tecnología a través del servicio de la Universidad Nacional a Distancia. Las bases de datos a través de las que se realizó la búsqueda fueron Web of Science, BCI, BIOSIS, CCC, DIIDW, KJD, MEDLINE, RSCI y SCIELO.

La tercera plataforma empleada para efectuar la revisión sistemática de revistas científicas fue la de ALCORCE, de la Universidad de Zaragoza, y se emplearon los mismos criterios de búsqueda que en las dos anteriores. Dicha base de datos incluye a diferentes bases de datos que incluyen documentos con Journal Citation Report (JCR), Scimago Journal & Country Rank (SJR) y aquellas revistas que han obtenido el sello de calidad en las convocatorias de evaluación que lleva a cabo la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología (FECYT).

### **Palabras clave.**

La estrategia de búsqueda en las bases de datos seleccionadas fue a través de las palabras clave en inglés *leader, leadership, military* y *Spain* y *Spanish* en español *líder, liderazgo, España, Español*, con el algoritmo de búsqueda empleado fue tanto el de ABS (leadership) AND ABS (military) con AND ALL (Spain) y ALL (Spanish), ABS (leadership) AND ABS (military) con AND ALL (Spain) y ALL (Spanish). En español ABS (liderazgo) AND ABS (militar) con AND ALL (España) y ALL(Español) y ABS (líder) AND ABS (militar) con AND ALL (España) y ALL(Español).

### **Criterios de búsqueda y exclusión.**

Los criterios de búsqueda han estado dirigidos por los objetivos y preguntas planteadas para desarrollar la investigación sobre el tema de estudio sea el liderazgo, centrado en artículos científicos en que la población estudiada sean las Fuerzas Armadas españolas y los diseños de investigación se hayan fundamentado en metodología de tipo experimental.

Los criterios de exclusión se basaron en descartar publicaciones que no contuviesen información de interés a pesar de contener los términos de búsqueda o combinación de ellos y publicaciones relacionadas con experiencias cuyos contextos de intervención no fuesen las Fuerzas Armadas. Tampoco se consideraron de interés aquellas publicaciones relacionadas con experiencias cuyos diseños de investigación distasen del enfoque de tipo científico y experimental, considerándose las relacionadas con las ciencias sociales y de las organizaciones, motivo central de la investigación. El rango de fechas no fue limitado, incluyéndose todas las fechas hasta el año 2021. Los idiomas de los documentos tampoco fueron limitados durante las búsquedas efectuadas.

El siguiente paso que se efectuó tras realizar las diferentes búsquedas fue seleccionar las referencias potencialmente relevantes y estudiar los artículos seleccionados para la revisión incluyendo los datos de autor o autores, título, revista, año

de publicación, población estudiada, metodología experimental, descripción de la intervención y tipo de teoría de liderazgo estudiado.

### **3. RESULTADOS**

En esta fase de la investigación se procede a analizar y presentar los resultados obtenidos en las cuatro revisiones sistemáticas realizadas tanto en artículos científicos como tesis doctorales. En la primera búsqueda a través de la plataforma SCOPUS se obtuvieron 109 documentos, de los cuales se descartaron 107 debido a que los artículos se centraban en estudios de tipo histórico, de relaciones internacionales, sobre poblaciones no españolas o que el área de estudio no coincidía con la definida para la investigación.

Finalmente, de los dos artículos obtenidos que cumplían las características de la búsqueda, uno se centraba sobre liderazgo auténtico, liderazgo de servicio y liderazgo híbrido (Ruiz et al., 2021) y otro sobre liderazgo auténtico de Pastor, Molero, Bardera y Moriano (2019) que se incluyen en la Figura 1.

Los resultados obtenidos de la segunda búsqueda a través de la plataforma Web of Science con las palabras clave y los criterios de búsqueda definidos previamente fueron 31. Tras descartar de los obtenidos aquellos que no se adaptaban a los criterios de inclusión relacionados con los objetivos de la investigación los artículos seleccionados se redujeron a 3: Utrero, N., Callado, F.J. y Aiger, M. (2019), García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., Moriano, J.A. y Galindo, A. No se consideraron aquellos que la temática no coincidía con los objetivos de búsqueda como estudios históricos, de tipo documental, en poblaciones no españolas o el de Martínez-Sánchez (2014) que, aunque fuesen en poblaciones militares, no abordaban directamente el estudio del liderazgo.

Los resultados obtenidos en la tercera búsqueda con la plataforma ALKORZE fueron de 333 documentos, sin existir nuevos artículos con respecto a los obtenidos en las búsquedas efectuadas en las bases de datos anteriores. Existían diferentes artículos también relacionados con las Fuerzas Armadas españolas pero el estudio del liderazgo no se centraba en estudios de tipo experimental como el de Aznar (2017) y el del CESEDEN (2013), El liderazgo de las Fuerzas Armadas del siglo XXI.

En resumen, considerando la revisión de las tres plataformas documentales en búsqueda de artículos de tipo científico se obtuvieron cinco documentos que se describen en la Figura 1.

Figura 1. *Artículos obtenidos de liderazgo militar en las Fuerzas Armadas publicados en revistas científicas.*

Nº	Título	Autor	Año	Revista
1	Effects of emerging leadership styles on engagement – a mediation analysis in a military context	Ruiz Moreno, A., Roldán Bravo, M.I., García-Guiu, C., Lozano, L.M., Extremera, N., Navarro-Carrillo, G., Valor-Segura, I.	2021	Leadership and Organization Development Journal
2	Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable	Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, M.D.P., Moriano León, J.A.	2019	Military Psychology 31(5), pp. 412-424
3	Leadership in the new Spanish Army Education System	Utrero, N., Callado, F.J. y Aiger, M.	2019	Revista de Educación, 385, 113-137.
4	Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion	García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., Moriano, J.A.	2015	Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3),145-152.
5	Estudio diferencial del nivel de estrés percibido, liderazgo, cohesión y autoconfianza en Unidades de Élite de la Armada Española, en la Operación Active Endeavour de la OTAN	Galindo, A. y Galindo A.	2014	Sanidad Militar, 70(3), 174-184.

*Fuente: Elaboración propia.*

La segunda modalidad de búsqueda de investigaciones sobre liderazgo militar fue efectuada a través de las tesis doctorales publicadas en universidades españolas en cualquier tiempo. Teseo constituye la base de datos principal en España con la información de las Tesis Doctorales aportada por el conjunto de las universidades desde 1976. El sistema recoge la información de la tesis doctoral a través de una ficha, de manera que una vez validada la ficha por la universidad es publicada, ésta quedará almacenada en el sistema para poder ser consultada desde Internet. Los

criterios de búsqueda fueron el de tesis que en su título incluyese la palabra *leader* o *liderazgo*, de las cuales se obtuvieron 271 entradas o el término *leader* o *leadership* del que se obtuvieron 35 documentos.

Descartando aquellas tesis cuya temática no se entrase en el liderazgo militar español se obtuvieron cuatro resultados. Uno de ellos debido al carácter militar de la institución de la Guardia Civil, al mantener una doble dependencia del Ministerio de Interior y del Ministerio de Defensa se incluyeron en la selección.

Entre los resultados obtenidos cuatro están centradas en el estudio del liderazgo de las Fuerzas Armadas, en concreto con unidades del Ejército de Tierra y uno de la Guardia Civil (Martínez, 2019).

Figura 2. *Tesis doctorales elaboradas en España sobre liderazgo militar.*

Nº	Título	Autor	Año	Universidad
1	La definición de un modelo de liderazgo en la etapa fundacional de la Guardia Civil	Martínez, E.	2019	Universidad Complutense. Madrid.
2	Fuerzas Armadas españolas: liderazgo para la excelencia. Un estudio etnográfico	Vidal, A.	2017	Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir. Valencia.
3	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	
4	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.
5	Mando y liderazgo militar	Rodríguez, C.	2000	Universidad de Zaragoza. Zaragoza.

*Fuente: Elaboración propia.*

Con objeto de responder a la tercera y cuarta pregunta planteadas al inicio de la investigación ¿Qué tipo de teorías científicas sustentan los modelos estudiados?, ¿A qué Ejércitos pertenecen la población sobre las que se han realizado las

investigaciones?, se analizaron tanto los artículos como las tesis doctorales en las que se identificaron estudios del tipo experimental o cuasiexperimental.

En relación con las teorías que se emplearon para desarrollar las investigaciones sobre liderazgo podemos destacar el empleo en dos ocasiones tanto del liderazgo auténtico (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008) como del liderazgo transformacional (Bass y Bass, 2008). También se identificaron otros tipos de liderazgo como el de servicio, híbrido, de estilos de liderazgo o liderazgo militar de excelencia.

Las fechas de publicación fueron variadas y se observan distribuidas a partir del año 2000 hasta el 2019 en las tesis doctorales y entre los años 2012 hasta 2021 en los artículos científicos.

La metodología de los estudios mayoritariamente fue tanto cuasiexperimental, en cuatro ocasiones, con prevalencia del empleo de cuestionarios normalizados, otra de tipo analítico (Veiga de Cabo, Fuente y Zimmermann, 2008) en la que se pretende descubrir una relación causal entre dos fenómenos naturales a través de entrevistas y cuestionarios y otra de tipo etnográfico (Vidal, 2017).

En relación con las muestras empleadas de los estudios analizados, la mayoría, en un número de seis, fue efectuada con la participación de unidades y personal del Ejército de Tierra, y en uno de los casos fue personal de la Armada. El resumen de la información obtenida se encuentra detallada en la Figura 3.

Figura 3. *Teorías de liderazgo y poblaciones estudiadas en las investigaciones.*

<b>Teoría</b>	<b>Autoría, año</b>	<b>Muestra</b>	<b>Metodología</b>
Liderazgo auténtico	Pastor et al., 2019.	225 soldados de ingenieros del Ejército de Tierra	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
	Ruiz et al., 2021.	480 cadetes de la Academia general Militar del Ejército de Tierra	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Liderazgo transformacional	Riquelme, J., 2015.	Equipo directivo (8 personas) de la operación Cougar del Ejército de Tierra	Cualitativa. Estudio de caso. Entrevistas.
	García-Guiu, C., 2015.	243 soldados de infantería e ingenieros del Ejército de Tierra	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Liderazgo de servicio	Ruiz et al., 2021.	480 cadetes de la Academia general Militar del Ejército de Tierra	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.

<b>Teoría</b>	<b>Autoría, año</b>	<b>Muestra</b>	<b>Metodología</b>
Liderazgo híbrido	Ruiz et al., 2021.	480 cadetes de la Academia general Militar del Ejército de Tierra.	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
Enfoque de los Estilos de liderazgo	Rodriguez, C., 2012.	260 jefes de sección del Ejército de Tierra	Cuasiexperimental. Cuantitativa. Cuestionarios.
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.

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4. DISCUSIÓN**

El objetivo de la investigación planteada era conocer la producción documental publicada en revistas científicas y en tesis doctorales realizadas en España sobre liderazgo militar con poblaciones de las Fuerzas Armadas.

Uno de los primeros aspectos destacables sobre los que se ha obtenido una información relevante tras observar los resultados es que el inicio de las investigaciones sobre liderazgo militar se sitúa en tesis doctorales el año 2000 y en artículos científicos en el 2012, siendo la producción científica no es muy numerosa en los últimos veinte años, a pesar de ser un tema de gran interés para las Fuerzas Armadas. Por otra parte, es indudable que se ha desarrollado una amplia producción de artículos de divulgación y un gran esfuerzo en el ámbito de las publicaciones institucionales sobre el tema del liderazgo tanto en el desarrollo normativo como doctrinal en los ejércitos. A modo de ejemplo podemos identificar la existencia sobre dicha temática de diversas monografías del Centro Superior de Estudios de la Defensa (CESEDEN, 2010; 2013), del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE, 2019) así como un gran número de artículos de tipo divulgativo en la revista Ejército del Ejército de Tierra, más de cincuenta, y las publicaciones del Instituto Español de Estudios Estratégicos, la Revista General de Marina, Revista de Aeronáutica y Astronáutica, entre otras de tipo profesional.

En relación con los fundamentos teóricos que dirigen los estudios, se puede observar que se desarrollan considerando las principales teorías modernas de liderazgo

como son las representadas por el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico. Ambas son teorías de amplio con un amplio consenso por su utilidad en los diferentes ámbitos organizacionales (Bass, 1997) y de gran actualidad en el caso del liderazgo auténtico, por ser una teoría basada en la moderna psicología positiva. Siempre es importante que aunque los modelos teóricos estén contrastados sean confirmados en las diferentes organizaciones, instituciones y contextos profesionales así como que se validen los instrumentos empleados en investigaciones originales en diferentes naciones y culturas para poder generalizar las conclusiones obtenidas.

También se observa que existen investigación sobre nuevas teorías que pueden ser de aplicación para su implantación en el futuro como el liderazgo de servicio (Panaccio et al., 2015) o el liderazgo paradójico o híbrido (Zhang et al., 2015). El liderazgo de servicio permite que las acciones de los líderes en las instituciones estén guiadas por el ejemplo y deseo de servir a la comunidad, frente a los intereses personales. El liderazgo híbrido o paradójico también representa otra posible línea de trabajo que permite plantear la necesaria adaptación de los líderes al caracterizarse por una relación adaptada a las características individuales de los subordinados, compatibilizar la preocupación en uno mismo y el subordinado, favorecer la descentralización en la toma de decisiones con un ejercicio de la flexibilidad y la directividad basada en el respeto mutuo.

En relación con las poblaciones militares sometidas a estudio en las investigaciones destacan por su número las realizadas en el Ejército de Tierra, siendo prácticamente la práctica totalidad de las identificadas, salvo una, que se desarrolló en la Armada. Al establecer el origen de las muestras estudiadas, con relación a su pertenencia a unidades, centros u organismos, podemos deducir que prácticamente existe un porcentaje homogéneo de distribución. Tres de los estudios se han realizado con sujetos destinados en unidades militares, a nivel sección y pelotón, otras dos investigaciones en Cuarteles Generales o Estados Mayores y otras tres investigaciones en centros de enseñanza.

Entre las posibles limitaciones de la investigación podemos considerar que probablemente existe diferente literatura que puede no estar accesible, sin estar a disposición de la información pública o que no ha sido publicada como literatura científica. En ocasiones pueden existir estudios que son de carácter interno y con una clasificación de difusión limitada, de manera que no están disponibles en su consulta fuera del ámbito de empleo interno oficial.

Como se ha podido constatar a través de los datos previos expuestos, si bien el interés por el tema del liderazgo se ha incrementado de manera extraordinaria durante los últimos años en las Fuerzas Armadas, la producción de tipo científica no ha sido acompañada por un profuso desarrollo de publicación de investigaciones experimentales. La importancia de profundizar en la temática del liderazgo aconseja que, si bien existen iniciativas individuales basadas frecuentemente en el esfuerzo de los diferentes investigadores, se desarrollasen programas y líneas de investigación con carácter oficial que favoreciesen la producción científica. También es interesante reforzar la constitución de equipos de investigación estables, la promoción de programas de investigación para favorecer la producción resultante a través de la publicación de tesis doctorales, libros y artículos científicos.

Entre las posibles iniciativas que podrían ser de interés desarrollar en el futuro se plantea establecer en los departamentos de los centros de enseñanza líneas de investigación, con financiación y personal cualificado asignado. Dicho planteamiento permitiría desarrollar y profundizar sobre diferentes estudios multinivel, dado que existe un gran número de niveles jerárquicos en las unidades, característicos de la organización militar, y todos requieren atención. También sería necesario diferenciar y analizar los diferentes tipos de liderazgo que se pueden plantear tanto en contextos característicos de operaciones, entornos más volátiles, peligrosos, ambiguos y complejos, como los propios de la formación, instrucción y adiestramiento, los propios de los centros de adiestramiento, academias y escuelas militares, así como en organismos y centros con destinos de tipo más administrativo y burocrático.

## **5. CONCLUSIONES**

El estudio del liderazgo para cualquier organización es una tarea tan importante como compleja, pero en el caso de las Fuerzas Armadas constituye una necesidad al constituir la esencia del mando y un requerimiento para obtener la necesaria capacidad para cumplir eficazmente las misiones que le encomienda el estado para asegurar la defensa y seguridad de los ciudadanos.

En los últimos años en interés despertado por el estudio y conocimiento del liderazgo en la institución militar es muy destacado. Sin embargo, al analizar la producción científica, si bien es existente, no es muy numerosa al haberse efectuado una revisión sistemática documental que ha permitido identificar los artículos científicos y tesis doctorales que han desarrollado dicha temática en España en los últimos años.

El inicio de las publicaciones de tipo científico sobre liderazgo militar la podemos situar en el año 2000 y la mayor parte de los estudios han sido desarrollados en unidades militares y centros de enseñanza del Ejército de Tierra.

Uno de los desafíos que se plantean para las Fuerzas Armadas para impulsar un mayor del conocimiento científico y sistemático del liderazgo militar, tanto en los diferentes niveles de la organización como en los diferentes contextos de desempeño profesional. También es importante considerar la necesidad de mantener y desarrollar las estructuras orgánicas estables de carácter docente e investigador, que favorezcan la realización de estudios e investigaciones especializadas. Dichas medidas, en definitiva, podrían permitir aumentar la producción tesis doctorales, libros y artículos científicos, elementos clave para aportar y difundir el conocimiento del liderazgo militar con el objetivo de continuar desempeñando eficazmente las misiones encomendadas por la sociedad a las Fuerzas Armadas.

## REFERENCIAS

- Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Las decisiones estratégicas -7ª-. *Boletín IEEE*, 7, 244–259.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139,
- Galindo, A. y Galindo A. (2014). Estudio diferencial del nivel de estrés percibido, liderazgo, cohesión y autoconfianza en Unidades de Élite de la Armada Española, en la Operación Active Endeavour de la OTAN. *Sanidad Militar*, 70(3), 174-184.
- García-Guiú, C. (2015). *Tesis doctoral 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*. Universidad de Granada, Granada. (<http://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>)
- García-Guiú, C., Moya, M., Molero, F., Moriano, J.A. (2016). 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),145-152.
- Martínez, E. (2019). *Tesis doctoral La definición de un modelo de liderazgo en la etapa fundacional de la Guardia Civil*. Universidad Complutense, Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/50774/1/T40772.pdf>
- Martínez-Sánchez J.A. (2014). Psychological intervention in the Spanish military deployed on international operations. *Psicothema*, 26(2), 193-199.
- Nezu, A. M. y Nezu, C. M. (2008). *Evidence-based outcome re- search: A practical guide to conducting randomized controlled trials*. London: Oxford University Press.
- Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, M.D.P., Moriano León, J.A. (2019). 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), 412-424.
- Perestelo-Pérez, L. (2012). Standards on how to develop and report systematic reviews in Psychology and Health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*,13(1). 49-57. (Perestelo-Pérez, 2012, pp. 49).
- Riquelme, J. (2015). *Tesis doctoral Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional*. Universidad Nacional de Educación a Distancia Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado. Madrid.
- Rodríguez, C. (2000). *Tesis doctoral Mando y liderazgo militar*. Universidad de Zaragoza. Zaragoza.
- Ruiz Moreno, A., Roldán Bravo, M.I., García-Guiú, C., Lozano, L.M., Extremera, N., Navarro-Carrillo, G., Valor-Segura, I. (2021). Effects of emerging leadership styles on engagement – a mediation analysis in a military context. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7739>
- Sánchez-Meca, J. y Botella, J. (2010). Revisiones sistemáticas y meta-análisis: Herramientas para la práctica profesional. *Papeles del Psicólogo*, 31, 7-17.
- Utrero, N., Callado, F.J. y Aiger, M. (2019). Leadership in the new Spanish Army Education System. *Revista de Educación*, 385, 113-137.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

- CESEDEN. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. (2010). *El liderazgo motor del cambio*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica
- CESEDEN. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional. (2013). *El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- IEEE. Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2019). *Documento de Trabajo 05/2019*. (2019). *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*.  
[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_trabajo/2020/DT05\\_Liderazgo.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf)
- Panaccio, A., Henderson, D.J., Liden, R.C., Wayne, S.J. and Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30, 657-675.
- Varela, FJ. (2019). Visión «FUERZA 35» del JEME. *Revista Ejército*, 934, 4-8.
- Veiga de Cabo, J., Fuente, E. y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es).
- Vidal, A. (2017). *Tesis doctoral Fuerzas Armadas españolas: Liderazgo para la excelencia. Un estudio etnográfico*. Universidad Católica de Valencia. Valencia.
- Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y.-L. and Li, X.-B. (2015). Paradoxical leadership behaviors in people management: antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2). 538-566.