

# TESIS DOCTORAL

AÑO 2021



## LIDERAZGO AUTÉNTICO EN MUESTRAS DE MILITARES ESPAÑOLES

Presentada por

**ALBERTO PASTOR ÁLVAREZ**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN PSICOLOGÍA

Directores

Dr. Don FERNANDO MOLERO ALONSO  
Dr. Don JUAN ANTONIO MORIANO LEÓN

*...Dedicada a mi mujer e hijas, por acompañarme  
en los logros y disculparme las ausencias*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a mis directores de tesis, Fernando y Juan Antonio. Habéis sabido inspirarme y orientarme para dar lo mejor de mí, pero, además, habéis sido comprensivos y pacientes en los momentos de “zozobra”. Os estaré eternamente agradecido por haber sabido intercalar en vuestra dirección la exigencia con la empatía, la calidad con la comprensión.

No pueden faltar en este apartado todos los compañeros militares que han participado en estos estudios, o que han apoyado de un modo u otro este proyecto. En especial a todos los miembros de la Especialidad de Psicología del Cuerpo Militar de Sanidad, por hacerme sentir orgulloso cada día del uniforme que llevo, y de la labor que desempeño.

A mi familia, por inculcarme los valores del trabajo y de la constancia en el devenir de la vida. A mi madre por transmitirme la ambición y el ansia de mejora en la consecución de mis objetivos. A mi padre por hacerme ver que además del esfuerzo, también es fundamental disfrutar de la vida. A mi hermano por protegerme siempre.

A mi mujer Elena, porque sin ti este proyecto hubiera sido imposible.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
PLANTEAMIENTO GENERAL	10
OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	13
METODOLOGÍA PROPUESTA	17
ESTRUCTURA DE LA TESIS	17
<b>CAPÍTULO 1. REVISIÓN TEÓRICA</b>	<b>19</b>
EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES MILITARES	20
EL MODELO DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO	26
DIMENSIONES Y MEDIDA DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO	31
EL LIDERAZGO AUTÉNTICO EN EL ÁMBITO MILITAR	35
ESTUDIOS EMPÍRICOS DE LA TESIS	38
<b>CAPÍTULO 2. AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP WITH WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS IN MILITARY UNITS: THE ROLE OF IDENTIFICACIÓN AS A MEDIATING VARIABLE</b>	<b>40</b>
ABSTRACT	41
IMPACT STATEMENT	41
INTRODUCTION	42
<i>Authentic leadership</i>	43
<i>Work engagement</i>	44
<i>Organizational Citizenship Behaviors</i>	46
<i>Personal identification with the leader</i>	47
<i>Social identification with the military unit</i>	49
METHOD	52
<i>Sample</i>	52
<i>Measures</i>	52
<i>Procedure and data analysis</i>	54
RESULTS	55
<i>Common Method Variance Test</i>	55
<i>Assessment of the measurement model</i>	55
<i>Hypothesis testing and model fit</i>	58
DISCUSSION	61
<b>CAPÍTULO 3. VALIDATION OF THE MORAL QUESTIONNAIRE FOR MILITARY OPERATIONAL THEATERS</b>	<b>66</b>
ABSTRACT	67
RESUMEN	68
INTRODUCTION	69
<i>The morale's effect in the battlefield</i>	70
<i>Morale on military peacekeeping missions</i>	72
METHOD	75
<i>Sample</i>	75
<i>Measures</i>	75
<i>Procedure</i>	77
<i>Data analysis</i>	77
RESULTS	78

<i>Exploratory Factor Analysis (EFA)</i>	78
<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	81
DISCUSSION	84
<b>CAPÍTULO 4. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO EN EL ESTADO EMOCIONAL DE MILITARES DESPLEGADOS EN OPERACIONES EN EL EXTERIOR: ESTUDIO DE LA MORAL COMO VARIABLE MEDIADORA</b>	<b>88</b>
RESUMEN	89
ABSTRACT	90
INTRODUCCIÓN	91
MÉTODO	97
<i>Muestra</i>	97
<i>Medidas</i>	97
<i>Procedimiento</i>	99
RESULTADOS	100
<i>Análisis de las variables en T1</i>	101
<i>Análisis comparativo de las variables en T1 y T2</i>	104
DISCUSIÓN	104
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
APORTACIONES TEÓRICAS	111
PRINCIPALES APORTACIONES DE LA TESIS	115
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	116
<b>REFERENCIAS</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>155</b>

# LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

## CAPÍTULO 1

<b>Figura 1.</b> <i>Procesos del Liderazgo Auténtico sobre los seguidores</i>	39
---	----

## CAPÍTULO 2

<b>Table 1.</b> <i>Individual loadings, composite reliability, t-values and AVE</i>	68
---	----

<b>Table 2.</b> <i>Means, standard deviations, AVE square roots and correlations</i>	69
--	----

<b>Table 3.</b> <i>Fit indices for the three alternative models</i>	70
---	----

<b>Figure 1.</b> <i>Theoretical model and hypotheses</i>	63
--	----

<b>Figure 2.</b> <i>Standardized estimations for Model 3</i>	71
--	----

## CAPÍTULO 3

<b>Table 1.</b> <i>EFA. Structure of the Moral Questionnaire</i>	103
--	-----

<b>Table 2.</b> <i>EFA. Correlational and reliability coefficients among extracted dimensions</i>	104
---	-----

<b>Table 3.</b> <i>EFA. Fitness indexes</i>	104
---	-----

<b>Table 4.</b> <i>CFA. Moral Questionnaire</i>	106
---	-----

<b>Table 5.</b> <i>CFA. Fitness indexes</i>	107
---	-----

<b>Table 6.</b> <i>Dimensions of the Morale Questionnaire for Operational Theaters</i>	109
--	-----

<b>Figure 1.</b> <i>Flowchart: CFA. Moral Questionnaire</i>	105
---	-----

## CAPÍTULO 4

<b>Tabla 1.</b> <i>Análisis exploratorio y descriptivo</i>	127
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz de correlaciones bivariadas</i>	128
<b>Tabla 3.</b> <i>Regresión lineal simple. Modelo predictivo para Emociones Positivas</i>	129
<b>Tabla 4.</b> <i>Regresión lineal simple. Modelo predictivo para Emociones Negativas</i>	129
<b>Tabla 5.</b> <i>Análisis comparativo de medidas repetidas. Variación entre Tiempos T1 y T2.</i>	131
<b>Figura 1.</b> <i>Modelo de mediación simple. Efecto de la dimensión Liderazgo Auténtico. con la mediación de la Moral sobre las Emociones Positivas</i>	130
<b>Figura 2.</b> <i>Modelo de mediación simple. Efecto de la dimensión Liderazgo Auténtico. con la mediación de la Moral sobre las Emociones Negativas</i>	131

# LISTA DE ABREVIATURAS

**AL** = *Authentic Leadership*; Liderazgo Auténtico

**ALQ** = *Authentic Leadership Questionnaire*; Cuestionario del Liderazgo Auténtico

**APA** = *American Psychological Association*; Asociación Americana de Psicología

**AVE** = *Average extracted variance*; Varianza media extraída

**CFA** = *Confirmatory Factorial Analysis*; Análisis Factorial Confirmatorio

**CFI** = *Comparative fit index*; Índice de ajuste comparativo

**CG** = Cuartel General

**EFA** = *Exploratory Factorial Analysis*; Análisis Factorial Exploratorio

**ET** = Ejército de Tierra

**FAS** = Fuerzas Armadas Españolas

**ICC** = *Intraclass correlation coefficient*; Coeficiente de correlación intra-clase

**IFI** = *Incremental fit index*; Índice de incremento de ajuste

**IGC** = *Innovation group climate*; Clima de grupo para la innovación

**MHAT** = *Mental Health Advisory Team*

**NATO** = *North Atlantic Treaty Organization*; Organización Tratado del Atlántico Norte

**NFI** = *Normed fit index*; Índice de ajuste normativo

**OCB** = *Organizational Citizenship Behaviors*; Comportamientos de ciudadanía organizacional

**OCBI** = Comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a individuos

**OCBO** = Comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización

**PLMM** = Plana Mayor de Mando

**RMSEA** = *Root Mean Square Error of Approximation*; Raíz cuadrada del error de aproximación



## INTRODUCCIÓN

*"Cuanto más eficaz es mandar con el ejemplo que con el mandato.  
Más quiere llevar el soldado los ojos en las espaldas de su capitán  
Que tener los ojos de su capitán a sus espaldas..."*

– Francisco de Quevedo

## PLANTEAMIENTO GENERAL

El estudio del liderazgo es quizás uno de los temas sobre el que mayor atención se ha prestado en los últimos años, no sólo en el ámbito de las ciencias sociales, o de la psicología del trabajo y de las organizacionales (Yukl, 2012; Yammarino, 2013), sino también a nivel social, interesando a un gran número de lectores que adquieren la basta inmensidad de publicaciones de carácter divulgativo. Puede considerarse vigente lo que afirmaba Warren Bennis (1959) acerca del liderazgo, sobre el hecho de que probablemente es uno de los conceptos de las ciencias sociales sobre el que más se ha escrito, pero del que menos se sabe. Sea de un modo u otro, el liderazgo es un concepto multifactorial que tiene un carácter transcultural (Gil y Martí, 2011) y humano, que lleva interesando durante cientos de años tanto a historiadores, filósofos, políticos y personalidades de diferentes sectores de la sociedad (Molero y Moriano, 2019).

Las organizaciones militares no son ajenas a esta fascinación por el liderazgo. Quizás la glorificación de grandes personajes de la historia como Alejandro Magno, Aníbal o Napoleón Bonaparte, como grandes estrategas militares, ha provocado que desde el ámbito castrense se traten de consolidar modelos de liderazgo que sean referentes para todos los integrantes de la organización, y en especial, de sus cuadros de mando. Así se refleja en la propia Ley Orgánica de 9/2011, Derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas (FAS), donde se señala textualmente:

*El que ejerza mando reafirmará su liderazgo procurando conseguir el apoyo y cooperación de sus subordinados por el prestigio adquirido con su ejemplo, preparación y capacidad de decisión.*

Ley Orgánica 9/2011.

Pero además del carácter tradicional que pueda tener el estudio de esta disciplina en las organizaciones militares (Taylor y Rosenbach, 2005), en la actualidad se sigue fomentando el estudio y desarrollo del conocimiento de los líderes militares, así como de

los principales modelos teóricos que sustentan las decisiones, incluyendo apartados de formación en liderazgo tanto en las academias militares, como en otros ámbitos y niveles de la organización. En el ámbito nacional podemos encontrar documentos nucleares a este respecto publicados por los Ejércitos y la Armada (Ejército de Tierra, 2019; Ejército del Aire, 2015; Armada, 2008), y a nivel internacional encontramos también ejemplos similares en países aliados y/o de nuestro entorno (Department of the Army, 2019; Canadian Defence Academy, 2005).

El interés suscitado por el liderazgo, así como por sus mecanismos de actuación, ha generado un enorme campo teórico e incluso filosófico, que se ha ido desarrollando a lo largo de los años, haciendo énfasis en aspectos determinados de la personalidad del líder, de su conducta, o del modo en que sus pensamientos llevaban a sus seguidores a conseguir sus propósitos (Reichard y Avolio, 2005). En la primera década del siglo veintiuno, debido en parte a la inestabilidad social derivada de los escándalos políticos y financieros provocados por importantes figuras de la sociedad (Molero et al., 2011), así como por el auge de los postulados teóricos de la Psicología Positiva (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), se incrementó el interés por los modelos teóricos cuyo énfasis se centraba en el comportamiento ético y moral del líder (Hoch et al., 2018).

De entre estos modelos destaca el del Liderazgo Auténtico (Luthans y Avolio, 2003; Walumbwa, Peterson, et al., 2008), no sólo por el número de estudios y publicaciones que ha logrado mantener durante sus años de desarrollo (Gardner et al., 2011; De Campos, 2018), sino por la evidencia empírica obtenida por el modelo en general en diferentes contextos organizacionales. Se puede afirmar que este estilo de liderazgo inspira y promueve capacidades psicológicas positivas (autoeficacia, resiliencia, optimismo, etc.), haciendo que los subordinados alcancen un nivel de rendimiento por encima de lo esperado (Edu et al., 2016), lo que lo convierte en un modelo de desarrollo de liderazgo a lo largo de la vida (Gil et al., 2011).

A pesar del auge del Liderazgo Auténtico en la investigación en el ámbito de la psicología social, del trabajo y de las organizaciones, no se encuentra un gran número de publicaciones de este modelo en contextos militares. Tan sólo encontramos algunos estudios realizados relativos a Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED) en el ámbito nacional (García-Guiu et al., 2015; García-Guiu, Moya, et al., 2015), y algunos otros ejemplos en organizaciones militares del ámbito internacional (Espíritu, 2017; Aguilar, 2018; Gaddy, 2016; MacIntyre et al., 2013). Se considera por lo tanto de interés examinar en profundidad cómo un modelo teórico basado en el Liderazgo Auténtico puede encajar con las vicisitudes propias de las instituciones militares, donde el ejercicio del mando es inherente a la profesión militar, sustentado en valores tradicionales que conforman la identidad de la propia organización castrense. Además, es interesante poder estudiar si los resultados de este modelo se ajustan en organizaciones militares del mismo modo que en las de ámbito civil, teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se producen las interacciones entre los mandos (líderes) y/o subordinados, ya sea en entornos controlados propios de su rutina de actividad de preparación diaria, u en otros extremos propios de los grandes ejercicios o despliegues militares en el extranjero.

## OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

El objetivo general de esta Tesis Doctoral es examinar la relación del Liderazgo Auténtico con el estilo de mando propio de la organización militar, observando si los resultados obtenidos respecto a los subordinados son equiparables a la evidencia empírica obtenida por el modelo en otros contextos organizacionales. Esta relación se estudiará en dos estudios originales e independientes, teniendo la posibilidad de realizar uno de ellos sobre una muestra de soldados en su rutina habitual, y el segundo, sobre una muestra de militares participantes en una misión internacional de paz, desplegados durante seis meses en el Líbano. Cada uno de los estudios propondrá relaciones del Liderazgo Auténtico con variables de tipo positivo, derivadas de la revisión de la literatura realizada. Además, se incluye un estudio adicional, ante la necesidad de validación estadística de una escala de Moral utilizada en el despliegue en el Líbano, con el objetivo de potenciar el nivel de análisis y de relación, sobre la muestra analizada.

El primer estudio explora la relación del Liderazgo Auténtico con variables organizacionales positivas como el *work engagement* y las conductas de ciudadanía organizacional (OCB). Así mismo, se estudia el efecto mediador que puedan tener en estas relaciones la identificación de los subordinados con el líder y con el grupo de trabajo. Existe evidencia sobre el efecto del Liderazgo Auténtico tanto con el *engagement* (Hannah et al., 2014; Swain et al., 2018; Hoch et al., 2018; Giallonardo et al., 2010) como con las OCB (Azanza et al., 2013; Wong y Laschinger, 2013; Edú et al., 2012; Banks et al., 2016).

Por otro lado, autores como Luthans y Avolio (2003), o Ilies et al. (2005) afirman que los líderes auténticos a través de sus conductas ejemplares sustentadas en valores morales generan en sus seguidores procesos de identificación personal. Y en un sentido similar, pero en este caso respecto a la identificación grupal, Avolio et al. (2004) sostienen que los líderes auténticos facilitan los procesos de identificación social entre los miembros de

grupos de trabajo, creando objetivos comunes basados en altos niveles de honestidad e integridad (Haslam et al., 2011), lo que en ámbitos militares permite mantener los grados de cohesión y disciplina dentro de las Unidades (Shamir et al., 2000).

Por todo ello, los objetivos específicos de este primer estudio son los siguientes:

1. Analizar las relaciones del Liderazgo Auténtico con el *work engagement*, las OCB, la identificación personal con el líder y la identificación social con el grupo de trabajo.
2. Examinar el posible efecto mediador que las variables de identificación (con el líder y/o con el grupo de trabajo) puedan tener en la relación directa del Liderazgo Auténtico con el *work engagement* y las OCB.

En el proceso de diseño y toma de decisiones sobre las variables de estudio del siguiente trabajo de investigación, se brindó la oportunidad de acceder a una muestra de militares desplegados en una misión de paz internacional en el Líbano. No existen en la literatura antecedentes de estudios sobre Liderazgo Auténtico en personal militar desplegado, siendo muy limitados los estudios en general de variables psicológicas en misiones militares, ya que suelen conllevar una dificultad añadida por el hecho de poder tomar datos en zonas de operaciones en el extranjero. Si bien el proyecto implicaba una serie de limitaciones logísticas, metodológicas y procedimentales, se optó por esta vía al suponer una oportunidad única el tomar datos en un contexto tan restringido. Una de las limitaciones que se tuvo que solventar, ha sido la validación estadística de la escala de moral que se realiza a este personal en el desarrollo de la misión. Aunque se pudieron utilizar cuestionarios validados para la medición de otras variables, se consideró que la validación estadística de esta herramienta nos permitiría obtener un mayor número de datos de variables afines a nuestro modelo de estudio sobre el Liderazgo Auténtico.

Así, el segundo estudio se ha centrado en examinar la validez de la estructura interna del Cuestionario de Moral utilizado por las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) en operaciones militares en el exterior. La moral siempre ha sido motivo de estudio en el ámbito militar, definida como el estado mental, emocional y espiritual de los individuos (US Department of Army, 1983). En una versión más actualizada del concepto, el *British Ministry of Defence* (2008) lo define como un estado mental positivo, inspirado por el liderazgo militar, que conlleva un sentimiento compartido de valores, bienestar y cohesión grupal. Por esta razón, su estudio en relación con el Liderazgo Auténtico nos puede aportar un valor añadido, por lo que es esencial su evaluación para la identificación de las fortalezas y debilidades del personal militar, como parte fundamental en los despliegues militares (Childs, 2016).

En consecuencia, los objetivos específicos de este segundo estudio fueron los siguientes:

1. Analizar la estructura interna del Cuestionario de Moral de las FAS.
2. Confirmar la estructura multifactorial del Cuestionario, evaluando su validez y fiabilidad.
3. Obtener una herramienta fiable que permita establecer conclusiones basadas en la evidencia en futuros estudios sobre la Moral de militares desplegados en misiones en el extranjero.

Por último, el tercer estudio examina la relación del Liderazgo Auténtico con el Estado Emocional del personal desplegado en una misión internacional de paz en el Líbano, estudiando el efecto mediador de la Moral en las relaciones de estas variables a lo largo de la misión. El interés de los investigadores por analizar las consecuencias en la salud mental del personal militar combatiente o desplegado se ha visto incrementado exponencialmente (Sikharulidze et al., 2017; Laurence y Matthews, 2012), existiendo evidencia sobre el desgaste psicológico de los militares durante los despliegues (Shea et

al., 2017; Nassif et al., 2019), lo que puede redundar en la aparición de psicopatología o conductas de riesgo (Adler et al., 2009; Wright et al., 2012; Adler et al., 2011). Incluso hay un cierto consenso en cuanto a que los propios despliegues por sí mismos pueden afectar al estado emocional de los soldados (Pietrzak et al., 2013; Castro y McGurk, 2007; Bäckman et al., 2016).

Se ha demostrado que variables como el liderazgo (MHAT-VI, 2009; Wood et al., 2012; McGurk et al., 2005) y la moral (Childs, 2016) pueden amortiguar el impacto de la exposición al combate, aumentar la resistencia al estrés de las operaciones y, en definitiva, proteger la salud del personal desplegado.

Por todo lo expresado anteriormente, los objetivos específicos de este estudio serían:

1. Analizar el efecto del Liderazgo Auténtico en el Estado Emocional de los soldados, durante un despliegue militar en una misión de paz en el extranjero.
2. Examinar si existe algún tipo de mediación del nivel de Moral de los subordinados, en la relación del liderazgo con el tipo de emoción experimentada.
3. Observar si la acumulación de estrés durante el desarrollo de la misión afecta de algún modo a las relaciones planteadas anteriormente.

Dos de los estudios han sido redactados en lengua inglesa para su publicación en revistas científicas de difusión internacional. En concreto, el primer estudio ha sido publicado en la revista *Military Psychology* (Revista oficial de la 19ª División de la APA), el segundo ha sido publicado en la Revista Acción Psicológica y el tercero está aceptado para publicación en la Revista de Sanidad Militar.



## **METODOLOGÍA PROPUESTA**

Para la realización de los estudios que componen esta Tesis Doctoral se ha aplicado una metodología no experimental de tipo correlacional, que es la más empleada en el ámbito del estudio del liderazgo en las organizaciones (Avolio, 2009). El valor predictivo de esta metodología permite establecer relaciones significativas entre las variables, observando los cambios asociados entre unas y otras.

Se han empleado tres muestras diferentes e independientes compuestas por 225 sujetos en el primer estudio, 250 en el segundo y 150 en el tercero. Estos participantes respondieron a cada uno de los cuestionarios seleccionados para la medición de las variables planteadas a cada estudio. Dichas escalas habían sido preseleccionadas previamente siguiendo criterios de fiabilidad y validez, excepto en el caso de la Escala de Moral, y ante la posible crítica sobre su posible validez psicométrica, se decidió proceder a su validación lo que ha dado lugar al segundo estudio de esta Tesis. De cada estudio se han obtenido unas conclusiones particulares derivadas de las hipótesis planteadas. Finalmente, se extraerán las conclusiones generales derivadas de los tres estudios.

## **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

La presente Tesis Doctoral está estructurada en cinco capítulos principales, con una introducción al inicio y una parte final de referencias y anexos.

El primer capítulo consta de una revisión teórica del concepto del Liderazgo Auténtico en el ámbito militar. En primer lugar, se explica la evolución del concepto de liderazgo en las organizaciones militares, desde los inicios de su estudio en el siglo XX, hasta los modelos teóricos más recientes de desarrollo en las instituciones militares. Se continúa profundizando en el concepto del Liderazgo Auténtico, definiendo sus características principales, y las relaciones con las variables de estudio de la presente Tesis Doctoral. Por último, se argumenta la relación del modelo del Liderazgo Auténtico

con los valores de las instituciones castrenses, y los puntos que se defienden desde este modelo teórico que están relacionados con la tradición y los modelos de liderazgo militares.

Los capítulos segundo, tercero y cuarto están dedicados a los trabajos de investigación del Liderazgo Auténtico con muestras de militares. El segundo capítulo analiza la relación del modelo teórico con el *work engagement*, las OCB, la identificación personal con el líder y con el grupo; en el tercero se presenta la validación del Cuestionario de Moral y el cuarto explora la relación del Liderazgo Auténtico con el estado emocional, así como la influencia de la moral en un despliegue militar en misión en el exterior. Cada uno de estos capítulos incluye una introducción y un cuerpo teórico específico para cada una de las variables estudiadas. Así mismo, se describe la metodología, instrumentos, procedimiento y análisis estadístico, finalizando con un apartado de discusión donde se aportan las conclusiones de cada estudio.

El quinto capítulo recoge las conclusiones generales de esta Tesis Doctoral, realizando una síntesis de los resultados obtenidos en cada estudio, así como una valoración final de las limitaciones y líneas de investigación futuras.

Finalmente se incluye una sección de referencias generales que se corresponden con las citas incorporadas en todos y cada uno de los capítulos. Por último, se añade una sección de anexos donde se incorporan los cuestionarios utilizados en los estudios que componen esta Tesis Doctoral.

## Capítulo 1. **REVISIÓN TEÓRICA**

*"Leadership is not a talent or a gift. It's a choice.  
It's not complex, but it's very hard"*

– Stanley McChrystal  
(Four-Star General of US Army)

## **EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES MILITARES**

Como ya se ha señalado al inicio de esta Tesis Doctoral, el estudio del liderazgo siempre ha suscitado un interés especial en todos los ámbitos de las sociedades, no sólo en lo concerniente a los líderes globales o políticos, sino también en aquellos empresarios, economistas, líderes sociales, etc. Pero es en el ámbito militar donde más se ha puesto en relevancia la importancia de los líderes, siendo estas organizaciones las que de manera característica suelen enfatizar y promover el desarrollo del liderazgo (Foster et al., 2018). Quizás por el papel relevante que alguno de ellos jugó en los conflictos más importantes de la historia, donde por su carácter o forma de actuar, adquirieron fama siendo considerados como principales artífices de las victorias de los ejércitos que comandaban, así como de las idiosincrasias y/o valores que imperaban en sus unidades y entre sus subordinados.

Esta capacidad para que los subordinados siguieran a sus líderes de manera casi irracional, hasta el punto de ofrecer su propia vida en sacrificio por los objetivos que sus líderes les habían señalado, ha sido objeto de estudio y de deseo por parte de los investigadores, principalmente a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, periodo en el que se ha producido el mayor desarrollo tanto teórico como científico (Avolio et al., 2009).

Como señala Yekeay (2002), los líderes en el ámbito militar son diferentes a los de otros tipos de organizaciones, ya que en primer lugar estos son asignados a sus cargos y no emergen de forma natural, desarrollándose en una estructura organizativa jerárquica que otorga a las personas un determinado rango o posición del que se derivan sus responsabilidades. Aunque el mando de las Unidades o del personal a su cargo les pueda venir dado por su cargo, empleo o posición, deben convertirse en especialistas tanto en el cumplimiento de las misiones como en la conducción del personal, especialmente manteniendo la cohesión de las Unidades en situaciones de alto estrés, liderando en la incertidumbre y tomando decisiones en situaciones cambiantes que pueden poner en

peligro la integridad de sus subordinados. Es importante señalar que, en las FAS, a diferencia de otras organizaciones, todos sus miembros se comprometen a entregar su propia vida, lo que entraña la asunción de riesgos y la posible implicación en acciones violentas en el cumplimiento de sus misiones. En España, así lo reflejan las Reales Ordenanzas de las FAS, en su Artículo 3, donde dice que “el primer deber del militar es la disposición permanente para defender España, incluso con la entrega de la vida cuando fuera necesario” (Real Decreto 96/2009). Esta es la responsabilidad más seria que los componentes de los ejércitos pueden tener y supone una presión muy exigente para el líder militar (Ejército de Tierra, 2019).

Estos factores obligan a que el líder militar tenga una serie de cualidades o características esenciales, que según Pritchard (1999) son: competencia táctica, técnica y tecnológica; habilidades cognitivas, de comprensión numérica, comunicación oral y de resolución de problemas; buena gestión de las relaciones humanas y de trabajo en equipo; así como características personales tales como firmeza y tenacidad.

Si hacemos un análisis de la evolución de las diferentes perspectivas teóricas que han imperado en la búsqueda de la interpretación teórica o científica de la figura del líder, así como del estudio del origen y las cualidades de sus capacidades en la consecución del tipo de liderazgo más efectivo en el ámbito militar, podemos pensar que la glorificación de las figuras de los líderes militares encajaría con el enfoque de los rasgos, también conocido como personalista o del “gran hombre”. Tuvo un gran auge en el periodo comprendido entre 1920 y 1950, y la premisa de la que se partía era que el liderazgo era algo innato. Este periodo comprendió el desarrollo de las dos Guerras Mundiales, y llevó a la consideración de alguno de sus protagonistas como héroes que por sus cualidades consiguieron que sus subordinados alcanzasen objetivos insospechados. La principal preocupación de los autores que seguían esta corriente era la identificación de los rasgos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguían a los líderes de los que no lo eran.

Entre sus defensores principales encontramos a Mayo (1933) y Stodgill (1948). Las deficiencias en las investigaciones, así como los pobres resultados que se obtuvieron en cuanto a la fiabilidad y validez del modelo, hicieron que esta perspectiva teórica se abandonase, hasta finales del siglo XX en el que se recuperó en cierta medida la idea con el estudio del liderazgo carismático y el estudio de las habilidades directivas eficaces. Bajo el amparo del modelo de liderazgo carismático, que había sido utilizado por primera vez por Weber (1911/1964), se trataron de justificar las excelencias de los líderes sosteniendo que estos poseían unas cualidades sobrenaturales que producían en los subordinados un seguimiento incondicional, lo que los llevaba a obtener un rendimiento y unos resultados de carácter superior (House y Shamir, 1993; Conger y Kanungo, 1987).

Es en el enfoque situacional donde quizás encontremos el mayor número de autores o teorías, coincidiendo con el auge que el estudio del liderazgo tuvo a partir de 1960. Estos modelos parten de la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser efectivos en algunos tipos de situaciones, pero que una sola conducta no tiene por qué ser óptima en todas ellas. Aunque se puede considerar como precursor de esta perspectiva a Kurt Lewin, existen grandes autores y teorías dentro de este enfoque situacional, como son: la teoría X y la teoría Y de McGregor (1960), la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964), la teoría de la contingencia de Fiedler (1967), la teoría de la expectativa de meta de House (1971), la teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton (1973) y la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1981). Según Yulk y Van Fleet (1992), el principal problema que han tenido las teorías situacionales radica en que han sido demasiado generales y resultaba ciertamente difícil someterlas a revisión empírica para demostrar su evidencia científica.

En el ámbito militar, quizás el enfoque situacional no ha llegado a tener el calado de otros modelos, aunque sí que podemos encontrar ejemplos de estudios donde se ha tratado de probar su eficacia (Vecchio et al., 2006; Cook, 1992; Lau, 1998; Yulk y Van Fleet, 1982). A pesar de ello, sí que existe en el mundo castrense una cierta tendencia a considerar

que el estilo de liderazgo debe ser flexible para adaptarse a las diferentes situaciones que puedan aparecer (Fallesen et al., 2011). Así Yeakey (2002) define como función básica del líder militar el hacer un diagnóstico del ambiente, adaptar el estilo del liderazgo a la situación y comunicar este estilo a los subordinados. Un ejemplo de esta diferenciación son los tres niveles de liderazgo de la doctrina militar (Department of the Army, 2019), que son el directo, el organizacional y el estratégico. Según el Ejército de Tierra (2018) el liderazgo directo, propio de las pequeñas unidades militares, se basa en la cercanía y el trato personal diario. Sería el más operativo de todos al facilitar el conocimiento mutuo entre jefes y subordinados. El organizacional correspondería con el mando de grandes unidades, donde la distancia entre los jefes y las unidades subordinadas es mayor. Para ejercer el liderazgo se necesitan órganos auxiliares (CG o PLMM), por lo que la relación directa del líder suele ser a diario con sus órganos auxiliares, más que con los miembros de las unidades operativas subordinadas. Por último, el liderazgo estratégico estaría en el nivel más alto de la organización debido a su complejidad y grado de influencia. Las distancias físicas entre los órganos de dirección y mando operativo son lejanas, por lo que la comunicación entre los líderes de las diferentes estructuras se realiza a través de canales formales de la propia organización. Esta diferenciación por niveles implica que en cada uno de ellos las características salientes del líder puedan diferir, teniendo que adaptarse a cada escenario. Esto contradice aquellos modelos que consideran las cualidades del líder desde un enfoque más estático, en las que lo importante es la capacidad transituacional del líder para hacer que sus equipos de trabajo logren los objetivos, rindiendo por encima de lo esperado gracias a la visión del mando.

Siguiendo esta última línea teórica, en la que se resta valor a lo situacional, poniendo énfasis en las cualidades del líder para relacionarse y hacer trascender a sus seguidores incluso de sus propios intereses, aparecieron a partir de los años 80 lo que autores como Antonakis y House (2002) denominaron *las modernas teorías del liderazgo*. El modelo que

dentro de este movimiento más se ha desarrollado y que más estudios empíricos ha aglutinado es el liderazgo transformacional. El principal precursor de esta perspectiva fue Bernard Bass (1985), que dio continuidad al interés de autores como Downton (1973) y Burns (1978) en diferenciar el estilo de liderazgo transaccional (Hollander, 1978), basado en intercambios de reforzadores contingentes entre el líder y los seguidores, del transformacional, donde ambos superan sus propios intereses para alcanzar niveles más altos de moral y motivación (Sánchez, 2010; Bass, 1990). Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que el líder produce sobre sus seguidores (Bass, 1998). Los líderes con características transformacionales provocan cambios a partir de la concienciación acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas (Bass y Avolio, 1994). Además, el líder incita a los seguidores a trascender sus intereses personales en favor de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado (Lupano y Castro, 2006). En el ámbito militar, este modelo es el que en los últimos años más evidencia ha aglutinado y más programas de formación en diferentes ejércitos ha protagonizado (Canadian Defence Academy, 2005).

Sin embargo, a pesar de la evidencia empírica existente sobre las bondades de este estilo de liderazgo (Bass, 1998), y de que su aparición dio origen a otros modelos teóricos afines como el liderazgo visionario (Conger, 1991) o liderazgo carismático (Conger y Kanungo, 1998); se han señalado algunas críticas hacia el modelo, planteando que las estrategias utilizadas por los líderes transformacionales podrían ser manipuladoras o utilizadas en beneficio de los propios líderes, lo que ha llevado en cierto modo a tratar de diferenciar los “verdaderos” líderes transformacionales de aquellos “interesados” (Bass y Steidlmeier, 1999). Este hecho vino a corroborarse en la primera década del siglo XXI, donde los escándalos financieros de resonancia mundial como el de la empresa energética



Enron, la conocida como “estafa piramidal” de Bernard Madoff y por último la quiebra de *Lehman Brothers* por la crisis de las *suprime* (en España podríamos referirnos al escándalo de Bankia y de la financiación irregular de algunos partidos políticos), provocaron una cierta desafección por los directivos, políticos y figuras de la alta sociedad implicadas en dichos escándalos, a los que se había venerado durante tiempo por sus estilos de liderazgo que provocaban que el personal de sus compañías superara las expectativas de crecimiento económico. El descubrimiento tras la crisis que detrás de las conductas aparentemente modélicas de estos líderes se escondían operaciones opacas e incluso fraudulentas, que aun con conocimiento de estar perjudicando a la sociedad en su conjunto, se seguían promoviendo con el único fin de incrementar los beneficios personales y corporativos, puso en valor la importancia de la existencia de valores éticos y morales en la base del desarrollo del ejercicio de liderazgo, en todos los ámbitos de decisión de la sociedad. De ahí que modelos teóricos como el liderazgo ético (Treviño et al., 2000) y el liderazgo auténtico (Luthans y Avolio, 2003) comenzasen a cobrar especial relevancia como alternativas a las teorías anteriores que no tenían en cuenta los valores éticos y morales.

La definición del liderazgo ético de Brown et al. (2005) es la que más apoyo ha recibido en la literatura (Brown y Treviño, 2006; Cunha et al., 2010; Resick et al., 2011; Harvey et al., 2013); describiendo este modelo de liderazgo como demostración de conductas normativamente apropiadas a través de acciones personales y de relaciones interpersonales, y la promoción de dichas conductas hacia los seguidores a través de una comunicación de doble vía, refuerzo y toma de decisiones. Yukl (2010), sin embargo, propone una concepción del liderazgo ético como un constructo que se centra en analizar éticamente las características personales del líder (valores personales, nivel de desarrollo moral y tipos de influencia utilizados), la forma en que toma decisiones y actúa en relación con los demás. En resumen, el liderazgo ético debe percibirse como un constructo que conecta las características personales del líder y de los seguidores con factores

ambientales, situacionales, organizacionales y culturales, con el fin de establecer los elementos que generan una percepción del líder como ético (Correa et al., 2018).

No podemos decir que el planteamiento teórico del liderazgo ético haya tenido un impacto directo en el ámbito militar, pero sí que sus bases teóricas han estado siempre presentes en la formación castrense, a través de códigos éticos y morales militares, como las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (Real Decreto 96/2009), en el caso del Ejército Español.

Sin embargo, el modelo de liderazgo orientado a valores éticos y morales que mayor alcance ha tenido en cuanto al número de investigaciones realizadas e implantación es el de liderazgo auténtico, que se desarrollará en el siguiente apartado por ser el tema principal de esta tesis doctoral.

## **EL MODELO DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO**

Al inicio del siglo XXI, la existencia de una preocupación generalizada por la conducta ética de los líderes, basada en ejemplos de escándalos organizacionales y corporativos de alto perfil en el ámbito internacional (Alilyyani et al., 2018; Gardner et al., 2011; Avolio et al., 2004), junto con preocupaciones crecientes sobre una variedad de problemas sociales (Iqbal et al., 2018), hicieron que autores como George (2003), Luthans y Avolio (2003) y otros colegas del *Gallup Leadership Institute* apelaran a una nueva forma de liderazgo basado en valores llamado Liderazgo Auténtico. Otros modelos de liderazgo anteriores, como el transformacional o carismático, habían demostrado que ciertos comportamientos del líder conducen a resultados positivos, pero sin embargo no habían abordado por completo cómo se promueven los comportamientos de liderazgo positivos (Hannah, 2007).

Inspirado por el trabajo de Seligman y Csikszentmihalyi (2000) sobre psicología positiva y basado en los principios del comportamiento organizacional positivo (Luthans,

2002; Salanova, Martínez, et al., 2005), el Liderazgo Auténtico se considera el constructo fundamental del liderazgo positivo (Levesque-Côté et al., 2017). Luthans y Avolio (2003) desarrollarían una nueva perspectiva teórica basándose en los fundamentos teóricos de otros modelos de liderazgo positivo como el ético (Brown et al., 2005; Brown y Treviño, 2006), carismático (Conger y Kanungo, 1998; Barbutto, 1997), sirviente (Yayan, 2010; Greenlaf, 2003; Spears, 1995) y transformacional (Avolio y Gardner, 2005; Avolio, 1999; Bass, 1985). De hecho, el Liderazgo Auténtico aglutina los fundamentos nucleares y comunes de estos estilos de liderazgo, estableciendo los comportamientos que debe mostrar un líder para no sólo lograr un rendimiento óptimo de sus subordinados, sino también para contribuir a los intereses positivos de la sociedad y al bienestar de sus propios colaboradores (Illies et al., 2005). El modelo teórico enfatiza la importancia de la ética y el modelado de roles positivos en la relación líder-seguidor y propone que los líderes pueden ayudar a sus seguidores a lograr resultados positivos yendo más allá de la noción relativamente limitada de ser fiel a uno mismo (Levesque-Côté et al., 2017; Baron y Parent, 2015), promoviendo tanto las capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo (Walumbwa et al., 2008).

Así, los propios Luthans y Avolio (2003), en su primera publicación sobre el Liderazgo Auténtico titulada “*Authentic Leadership: A Positive Development Approach*”, definieron el constructo como: “un proceso que surge tanto de unas capacidades psicológicas positivas, como un contexto organizacional altamente desarrollado, resultando en autoconsciencia y conductas positivas autorreguladas, tanto del líder como en sus asociados, estimulando el autodesarrollo mutuo”. Por lo tanto, es en esencia un proceso recíproco entre el líder y el seguidor en el que se forma una relación auténtica. Con el tiempo, a medida que un líder se comporta de manera auténtica y promueve un comportamiento similar en los seguidores, puede surgir un clima y, en última instancia, una cultura de autenticidad que puede ser una fuente de ventaja para una organización

(Hannah, 2017).

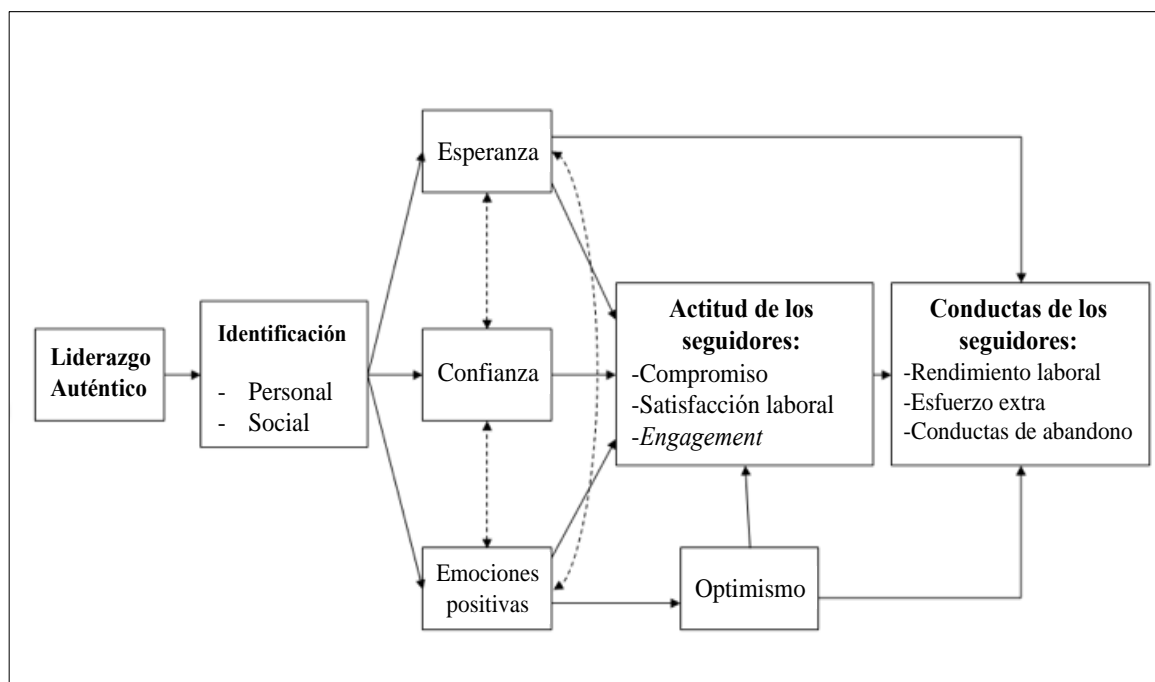
Si bien las organizaciones necesitan líderes con un propósito que lideren con integridad y valores, también necesitan líderes que puedan motivar a sus empleados a fin de brindar y mantener la efectividad organizacional con el objetivo de crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas (Arda et al., 2016). En ese mismo sentido Yammarino et al. (2008) afirman que el Liderazgo Auténtico puede predecir el rendimiento organizacional de manera positiva, fomentando en los seguidores capacidades y comportamientos positivos. Según Avolio et al. (2004), los líderes auténticos facilitan relaciones de mayor calidad que conducen a la participación activa de los empleados en las actividades del lugar de trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral, una mayor productividad y desempeño, así como la confianza en el gerente, la satisfacción con el compromiso laboral y las relaciones de grupo de trabajo (Alilyyani et al., 2018).

Según Avolio et al. (2004) los líderes auténticos mejoran el compromiso, la motivación, el compromiso y la satisfacción a través del desarrollo de la identificación personal con el líder y la identificación social con el grupo/organización de trabajo (Kark y Shamir, 2002). El papel de la identificación personal y social con el líder como mecanismos mediadores se vería reforzado en estudios posteriores (Fallatah et al., 2017; Wong et al., 2010). La identificación personal se refiere a un proceso por el cual la creencia del individuo sobre un líder se vuelve autodefinida (Avolio y Gardner, 2005), creándose un vínculo en el que el seguidor comparte los valores, objetivos y visiones del propio líder (Shamir et al., 1998). Wang et al. (2014) mantienen que los seguidores bajo un liderazgo auténtico tienden a atribuir cualidades positivas excepcionalmente fuertes a los líderes, internalizando sus valores y creencias, y comportándose de manera consistente con ellos. Mientras, la identificación social es el grado en que los individuos sienten que pertenecen a su grupo de trabajo, asignándole una importancia y relación a dicha pertenencia al grupo respecto de su propia identidad (Hogg, 2001). Cuanto más se siente un individuo dentro de

un grupo, ya sea en el trabajo o en el seno de una organización, en mayor grado sus actitudes y conductas irán en la línea de las del grupo (Van Dick, 2004). Uno de los propósitos del líder debe ser construir una identidad grupal positiva entre sus seguidores o subordinados (Haslam et al., 2011), ya que como Edú et al. (2016) afirman, el liderazgo auténtico está estrechamente relacionado con una identificación con el grupo de trabajo, lo que estimula actitudes extra-rol y el intercambio de conocimientos dentro de un clima de innovación en equipo.

En combinación con los procesos de identificación, Avolio et al. (2004) postuló que los líderes auténticos hacen uso de sus propios recursos psicológicos positivos como la esperanza, la confianza, las emociones positivas y el optimismo, para modelar y promover el desarrollo de estos valores y actitudes en los seguidores (Fig. 1).

**Fig 1. Procesos del Liderazgo Auténtico sobre los seguidores (Avolio et al., 2004).**



El resultado de todo es que se generan en los seguidores actitudes como compromiso con la organización (Leroy et al., 2012; Walumbwa et al., 2008), satisfacción laboral, *work engagement* (Giallonardo et al., 2010) y conductas extra-rol (Wong y Cummings, 2009), lo que tiene una repercusión significativa en la disminución de las conductas de abandono

(Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005). Por lo tanto, el Liderazgo Auténtico inspira y promueve capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo, para lograr un desempeño de los seguidores que va más allá de las expectativas (Edú et al., 2016; Baron y Parent, 2015).

Estos planteamientos han recibido apoyo empírico, encontrándose asociaciones positivas del Liderazgo Auténtico con las emociones positivas de los seguidores, y cómo éstas a su vez predecían de forma positiva su rendimiento (Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2010) relacionándose con variables positivas organizacionales como el capital psicológico colectivo, la satisfacción de los seguidores con sus líderes, las conductas de ciudadanía organizacional (Azanza et al., 2013; Wong y Laschinger, 2013; Edú et al., 2012), la confianza, el compromiso organizacional y laboral (Gatling et al., 2016; Hassan y Ahmed, 2011) y el desempeño o rendimiento laboral en general (Banks et al., 2018; Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018; Swain et al., 2018; Clapp-Smith et al., 2009; Jensen y Luthans, 2006; Moriano et al., 2011).

Según Banks et al. (2016), los seguidores tienden a expresar una mayor satisfacción con su líder cuando éste se involucra en comportamientos auténticos, lo que nos lleva a pensar que este estilo de liderazgo crea condiciones para incrementar la confianza entre líderes y seguidores. El líder auténtico ayuda a las personas a desarrollar sus fortalezas y ser más positivas, mejorando la capacidad de desempeño general de la organización (Hoch et al., 2018; Banks et al., 2016), aumentando la motivación, el compromiso y la satisfacción de los seguidores a través de la identificación personal tanto con el líder como con la organización (Azanza et al., 2013; Azanza et al., 2015; Edú et al., 2016; Jensen y Luthans, 2006; Moriano et al., 2011).

En particular, los líderes auténticos permiten a los seguidores experimentar el compromiso laboral al reconocer sus diferencias individuales y talentos complementarios, ayudándolos a desarrollar fortalezas que aumentan su propio nivel de compromiso (Swain

et al., 2018). Les ayuda a descubrir sus propios talentos y enriquece su trabajo, brindándoles la oportunidad de desarrollar relaciones de cooperación mutua y experimentar altos niveles de satisfacción y bienestar en los entornos laborales (Gardner et al., 2005), promocionando su iniciativa y sentimientos de *empowerment* (Emuwa, 2013), favoreciendo la autoeficacia, optimismo y resiliencia a través del fortalecimiento del capital psicológico (Woolley et al., 2011), lo que de manera conjunta redonda en un mayor beneficio para la organización.

Desde el punto de vista de la salud organizacional, el Liderazgo Auténtico no solo ha mostrado mejores resultados en cuanto a los seguidores, encontrándose una relación negativa de éste con variables como el *burnout* y las conductas de abandono (Spence-Laschinger et al., 2012), sino que este modelo de liderazgo tiende a aumentar el propio bienestar o salud mental de los líderes a través de la reducción del estrés laboral y el fortalecimiento del compromiso laboral, demostrándose que en la medida en que los líderes auténticos interactúan con sus subordinados, tienden a sufrir y a agotarse menos que aquellos líderes o jefes que aplican otros estilos o modelos de liderazgo (Weiss et al., 2018).

## **DIMENSIONES Y MEDIDA DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO**

Desde el inicio el modelo del Liderazgo Auténtico ha recibido una atención significativa tanto desde el ámbito académico o de la investigación, como desde las organizaciones. Dicho interés puede haberse derivado de los buenos resultados del modelo en cuanto a la investigación, así como por haber surgido como respuesta a la crisis de confianza en los líderes corporativos y políticos de las últimas décadas (Gardner et al., 2011). Sea de un modo u otro, desde su aparición ha habido un elevado número de investigadores y teóricos apostando por este modelo (por ejemplo, Cashman, 2003; George, 2003; George y Sims, 2007; Avolio, 2010), beneficiándose de continuos refinamientos y actualizaciones del mismo (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005) y del desarrollo de diversas escalas validadas (por ejemplo, Neider y Schriesheim, 2011;

Walumbwa et al., 2008; Levesque-Côté, 2017).

De la evolución histórica del concepto, debemos señalar como hito clave para su desarrollo la definición que realizaron Walumbwa y colaboradores (2008), que señala que:

El Liderazgo Auténtico es un patrón de la conducta del líder que surge y fomenta unas capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo para estimular una mayor autoconsciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado de la información y transparencia relacional de los líderes cuando trabajan con sus colaboradores, estimulando el autodesarrollo positivo. (p. 94)

En la misma se matiza que el patrón de conducta del líder auténtico puede agruparse en cuatro dimensiones principales, que son: consciencia de sí mismo, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional.

La *consciencia de sí mismo* se refiere al autoconocimiento por parte del líder, no sólo de sus propias fortalezas, valores y motivaciones; sino también de sus debilidades, sesgos y mecanismos de defensa que pueden incidir de forma significativa en su relación con los seguidores, así como en el proceso de toma de decisiones en un contexto organizacional (Luthans y Avolio, 2003; Kernis, 2003). Para Gardner et al., (2005) este sería el elemento básico del proceso de desarrollo de Liderazgo Auténtico, ya que sienta las bases para que se desarrollen los demás (Illes et al., 2005), ya que partiendo del autoconcepto positivo del líder, facilita el conocimiento y la relación con los seguidores, así como la comprensión y empatía de las consecuencias que sus decisiones pueden tener en los demás. Para Kernis (2003), esta autoconsciencia no solo se limita a la comprensión de sí mismo en un momento dado, sino a cómo le da el propio líder significado al mundo que le rodea y cómo esta visión impacta en la forma en la que se ve a sí mismo a lo largo del tiempo. Algunos estudios (Rubens et al., 2018) han establecido una correlación positiva entre la consciencia de sí mismo y el liderazgo efectivo, concluyendo que este autoconocimiento es una premisa fundamental para el establecimiento de relaciones con los seguidores, lo que además



contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas (Awaysheh y Bonfiglio, 2017).

El *procesamiento equilibrado* de la información se refiere al análisis que los líderes auténticos realizan previamente a la toma de decisiones (Avolio y Wernsing, 2008). Tratarán en todo momento de utilizar datos objetivos, incluso solicitando puntos de vista contrarios a su propia opinión (Gardner et al., 2005), sin que esta oposición produzca una interferencia en las bases sólidas de su razonamiento equilibrado. Kernis (2003) resalta que el procesamiento equilibrado va más allá de la mera consciencia de los atributos, sesgos y procesos erróneos, buscando activamente información que pueda estar en línea que sus suposiciones previas, como en contra, entendiendo la discrepancia como una oportunidad de desarrollo personal y generación de confianza con los subordinados.

La *perspectiva moral internalizada* es una forma de autorregulación que está guiada por estándares y valores morales internos más que por presiones grupales, organizacionales y sociales (Walumbwa et al., 2008; Shamir y Eilam, 2005). Los comportamientos de los líderes auténticos, sustentados en valores morales y éticos, estarán más dirigidos a servir a los intereses colectivos, incluso aunque esto pueda suponer el desafío de sus propias opiniones o postulados. Los líderes que a través de su conducta moral y éticamente ejemplar favorecen la cohesión y el clima organizacional, en el que sus seguidores tenderán a imitar sus conductas de colaboración y responsabilidad (Walumbwa et al., 2008). Esta dimensión del Liderazgo Auténtico está interrelacionada especialmente con las otras, ya que es necesaria una autoevaluación y consciencia de sí mismo para poder consolidar los valores morales y éticos sobre los que desarrollará sus acciones de liderazgo (Iqbal et al., 2018), lo que se verá favorecido por un procesamiento equilibrado a la hora de tomar las decisiones (Gardner et al, 2005; Illies et al., 2005). Y, por otro lado, los líderes auténticos tenderán a mantener relaciones más estrechas de colaboración y transparencia en la relación sincera y honesta con sus colaboradores (Hughes, 2005), al reafirmar sus conductas en los valores

previamente interiorizados y sólidamente establecidos.

La *transparencia relacional* significa presentar el yo auténtico a los demás (Levesque-Côté et al., 2017) compartiendo información abiertamente, no teniendo inconveniente de expresar las propias emociones o sentimientos, mientras se intenta minimizar las manifestaciones de emociones inapropiadas (Gardner et al., 2005). La actitud del líder auténtico respecto a compartir con sus seguidores incluso sus propios errores o inseguridades, fomenta en los colaboradores la tendencia a expresar su opinión sin temor a represalias por aquellos comentarios que puedan ir en contra de las opiniones del líder, lo que redundará en una mayor cohesión e identidad del grupo (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; Gardner et al., 2005). Mantener relaciones con los seguidores basadas en la sinceridad y honestidad supone un proceso activo de apertura, de conocimiento mutuo, de desarrollo de intimidad y confianza con los seguidores (Goldman y Kernis, 2002).

Estas dimensiones sirvieron de base teórica para la creación del instrumento de medida conocido como el *Authentic Leadership Questionnaire* ALQ (Wallumbwa et al. 2008) que mide el nivel en el que las conductas de los líderes se adecuan al modelo del Liderazgo Auténtico. La aparición de este cuestionario permitió en cierta medida el crecimiento exponencial de las investigaciones y publicaciones científicas dedicadas a este modelo de liderazgo (Gardner et al., 2011), de las que además surgieron nuevas adaptaciones de la escala como el *Authentic Leadership Inventory* ALI (Neider y Schriesheim, 2011), o el *Authentic Leadership-Integrated Questionnaire* AL-IQ (Levesque-Côté et al., 2017). El ALQ cuenta con una versión adaptada y validada (Moriano et al., 2011), que ha sido el instrumento principal utilizado para la realización de esta Tesis Doctoral.

A pesar de los impresionantes avances alcanzados por el Liderazgo Auténtico tanto a nivel teórico como empírico, han surgido también críticas respecto a la verdadera contribución del modelo al concepto más científico del liderazgo (Cooper et al., 2005;

Yammarino et al., 2008), ya que la interrelación que tiene este constructo a nivel conceptual con otros modelos positivos de liderazgo (transformacional, carismático, de servicio, ético), hace que sus postulados se puedan superponer conceptualmente (Avolio y Gardner, 2005). Por este motivo, han surgido preocupaciones sobre si el Liderazgo Auténtico es lo suficientemente diferente de estas teorías (Avolio y Walumbwa, 2014). Por ejemplo, De Campos (2018) afirma que existe redundancia entre estos modelos teóricos afines y también se habla de la presencia de una elevada correlación entre los modelos podría exagerar las relaciones que presenta el Liderazgo Auténtico con otras muchas variables de resultado organizacionales (Banks et al., 2016).

Por lo tanto, es conveniente seguir ampliando el espectro de la investigación sobre el Liderazgo Auténtico, para determinar si podría representar un caso de redundancia de constructo, o si, por el contrario, sus aportaciones teóricas suponen un valor añadido a la literatura científica sobre el liderazgo.

## **EI LIDERAZGO AUTÉNTICO EN EL ÁMBITO MILITAR**

Como ya se ha mencionado en el planteamiento general de esta Tesis Doctoral, a pesar de que el Liderazgo Auténtico es un modelo teórico cuyo interés ha crecido exponencialmente en las últimas décadas (Banks et al., 2016), lo que se refleja en el elevado número de publicaciones científicas basadas en sus características en relación con multitud de variables y perspectivas organizacionales (Gardner et al., 2011), no ha tenido una evolución tan prominente en el contexto de las organizaciones militares.

Podemos encontrar algunos ejemplos de trabajos científicos o tesis doctorales, donde se relaciona el Liderazgo Auténtico con la resiliencia de los soldados (Gaddy, 2016), 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 (MacIntyre et al., 2013), donde se buscan líneas de mejora de la

formación y valores de los Oficiales de la Armada Estadounidense (Espíritu, 2017), 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 (Olsen y Espevik, 2017). En el ámbito de las Fuerzas Armadas Españolas, encontramos apenas algunas investigaciones relacionadas con la cohesión y la identificación grupal en equipos de emergencia (García-Guiu et al., 2015), o incluyendo la potencia grupal en unidades de seguridad, emergencias y defensa (García-Guiu, 2014).

A pesar de la aparición paulatina de estudios sobre Liderazgo Auténtico en el ámbito militar en los últimos años, quizás se debería señalar como significativa la mención que hace Laurence (2011) sobre el futuro inmediato del Liderazgo Auténtico en las organizaciones castrenses, en el que en una aproximación teórica comparativa de la evolución del liderazgo a través de los diferentes modelos teóricos existentes, comenta que el “modelo emergente de Liderazgo Auténtico merece especial consideración y exploración”, teniendo en cuenta el contexto transcultural de las futuras operaciones militares. Pero mayor aún es la influencia que el capítulo completo sobre Liderazgo Auténtico que Hannah (2007) desarrolla en el manual *Leadership Lessons from West Point*, donde desglosa 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 esencia, el Liderazgo Auténtico sería un proceso recíproco entre el líder y el seguidor en el que a medida que un líder se comporta de manera auténtica, promueve un comportamiento similar en los subordinados, teniendo un efecto multiplicador en el rendimiento de estos, que se incrementa en aquellas situaciones de mayor exigencia (Hannah, 2007).

Si bien no podemos concluir que el modelo del Liderazgo Auténtico haya tenido una gran repercusión en el ámbito militar, sí que se podría considerar que su implantación podría tener visos de fructificar ya que los modelos predominantes en la actualidad en el

ámbito internacional de los Ejércitos comparten valores y postulados con el Liderazgo Auténtico. Por ejemplo, el modelo de referencia en la actualidad y que el General Jefe del Estado Mayor del ET ha ordenado implantar en los próximos años (Ejército de Tierra, 2019), es el *Mission Command*, o mando orientado a la misión (North Atlantic Treaty Organization NATO, 2016).

El *Mission Command*, según la publicación doctrinal ADP-6.0 del Ejército de Estados Unidos, es un enfoque de mando que faculta a los subordinados a la toma de decisiones y la ejecución descentralizada adecuada a cada situación (Department of Army, 2019). Promueve la confianza mutua entre el líder y sus seguidores, dando a los subordinados la libertad para realizar esas tareas de la manera que mejor se adapte a la situación. La confianza mutua es uno de sus principios fundamentales, así como la competencia, el entendimiento compartido, la aceptación del riesgo y la iniciativa disciplinada (Cuesta, 2018). Para alcanzar la aplicación efectiva del *Mission Command*, es necesaria una transformación de la mentalidad, basada en la anticipación, en la cultura de equipo, en la confianza y en la comunicación efectiva para favorecer el compromiso de todos los miembros del Ejército con la organización (Ejército de Tierra, 2019).

Son en estos valores de confianza y comunicación donde se perciben las similitudes del modelo con el Liderazgo Auténtico con el *Mission Command*, ya que este persigue desarrollar en sus seguidores la iniciativa y autodeterminación necesaria para llevar a cabo su propio liderazgo, fomentando sentimientos de seguridad e independencia y ofreciéndoles oportunidades para tomar sus propias decisiones, lo que les permitirá afrontar los problemas como oportunidades para la resolución de las diferentes situaciones (Avolio et al., 2004). En este ámbito la comunicación entre el líder y sus seguidores es clave, facilitando el proceso líder-seguidores-meta, hasta tal punto que se puede considerar que sin comunicación no hay liderazgo (Alcañiz, 2018). Los líderes auténticos basan su relación con los seguidores en intercambios sociales positivos, empleando principios de

reciprocidad y congruencia con sus valores internalizados, lo que redundará en unos mayores niveles de compromiso (Swain et al., 2018), admiración, afecto positivo, respeto y confianza (Ilies et al., 2005). Para Alcañiz (2018) toda organización debe tener un conjunto de normas, principios y referentes que definan su política institucional. Sus componentes deben unir sus conductas éticas y responsables a los parámetros que identifican a su organización, lo que representará la imagen y el alma de la entidad, que en definitiva son sus valores. El Liderazgo Auténtico promoverá un clima organizacional basado en valores positivos que repercutirá tanto en el rendimiento como en la eficacia de todos los miembros de la organización (Hoch et al., 2018; Banks et al., 2016), ya sea esta civil o militar.

## **ESTUDIOS EMPÍRICOS DE LA TESIS**

Una vez revisados los antecedentes que asientan las bases a nivel teórico de esta Tesis Doctoral, se presentan a continuación los principales hallazgos empíricos sobre Liderazgo Auténtico alcanzados durante la investigación. En el segundo capítulo se analiza el modelo de liderazgo con variables de tipo positivo como el *engagement* y las OCB, observando si los procesos de identificación ejercen un papel mediador fundamental en dichas relaciones. A partir de lo observado en el primer estudio (capítulo 2), se pretende dar continuidad a la investigación del Liderazgo Auténtico hacia variables de resultado de tipo positivo, introduciendo un elemento fundamental en esta Tesis, que es que los siguientes estudios contemplados en los capítulos 3 y 4 se realizaron con muestras de militares que se encontraban en el momento de la recogida de datos prestando servicio en misiones internacionales de paz en el Líbano. En estos dos capítulos se analizará la influencia del Liderazgo Auténtico con el bienestar emocional de los soldados, observando el efecto de la moral sobre las relaciones de los líderes y sus subordinados a lo largo de la misión, para lo cual fue necesario proceder a la validación de una escala específica de moral realizada a todo el personal de la agrupación desplegada. Cada uno

de los capítulos describe la metodología y las bases teóricas específicas en las que se ha sustentado para el desarrollo de cada uno de los temas, con un apartado de discusión para mostrar las conclusiones de cada uno de los estudios de manera específica. Las referencias correspondientes a cada uno de estos estudios se aglutinan en un apartado final junto con las de la introducción y las conclusiones generales de la Tesis Doctoral, para una mejor organización y coherencia de los capítulos que forman este documento final.

**Capítulo 2. AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS  
RELATIONSHIP WITH WORK ENGAGEMENT  
AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOURS IN MILITARY UNITS: THE ROLE  
OF IDENTIFICACIÓN AS A MEDIATING  
VARIABLE**

---

Pastor, A., Molero, F., Bardera, M. P. y Moriano, 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. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1646078>

---



## **Abstract**

The objective of the study is to explore the relationship of authentic leadership with work engagement and organizational citizenship behaviors (OCB) in military units, measuring the mediating effect of personal identification with the leader and social identification with the military unit. We used the Structural Equation Modeling (SEM) technique to analyze data from a sample of 225 Spanish military troops. The results showed that social identification with the military unit influenced the relationship of authentic leadership with the outcome variables.

## **Impact Statement**

The present study suggests that authentic leadership positively influences organizational variables (work engagement and OCB) that can affect the performance of military units. Moreover, authentic leadership is positively associated with the soldier's identification with both the leader and the military unit. Our results show that the effect of authentic leadership on soldiers' work engagement and OCB is mediated mainly by social identification with the military unit. This means that authentic leadership exerts its effects on soldiers' work engagement and OCB mainly by enhancing social identification with the military unit.

*Keywords:* authentic leadership, social identification, identification with the leader, organizational citizenship behaviors, work engagement

## **Introduction**

Currently, the concept of leadership is one of the most researched and discussed topics within the organizational sciences and one of the most interesting topics in the psychosocial field (Yammarino, 2013; Yukl, 2012). In recent years, research on leadership has yielded new theoretical models, which place focus on the ethical and moral values of the leader. These emerging ethical/moral values-based leadership forms include ethical, authentic, and servant leadership (Dinh et al., 2014; Hoch et al., 2018). This interest is due largely to citizens' loss of confidence in their leaders in western countries during the last decade, which was caused mainly by economic and political crisis (Moriani et al., 2011) and a series of public corporate scandals (Lehmann Brothers, Tyco, Enron) that have emphasized the interest in ethical and moral leader behavior (Hoch et al., 2018).

Considering the great strategic value of leadership, military organizations cannot be immune to these changes (Hitt et al., 2012). The complexity of armed conflict, international deployment, and joint participation of armies from different countries have created the necessity of adapting theoretical leadership models to the cultural changes that have emerged. This is especially the case in military institutions, which have always proved to have deep roots in terms of ethical and moral values; indeed, this can be considered a cornerstone of their identity. As already noted by Bass (1998) in his article about leadership in the U.S. Army by the year 2025, traditional leadership models must be replaced by others that hold to a model in which subordinates increasingly have a more relevant role. Leaders should be responsible for addressing this need.

The objective of this paper is to study the relationship of authentic leadership (an ethical/moral value-based leadership) with work engagement and organizational citizenship behavior (OCB) in a sample of Spanish soldiers. Avolio et al. (2004) propose a theoretical model in which authentic leadership is linked to the attitudes and behaviors of

followers (e.g., work engagement and OCB) through mediating variables such as personal and social identification. In this study, we propose a model in which identification with both the leader and the military unit plays a mediating role in the relationship between authentic leadership, work engagement, and OCB. To our knowledge, this is the first time that this model has been tested in a military setting.

### ***Authentic leadership***

Authentic leadership can be defined as a pattern of behavior that inspires and promotes positive psychological capacities and a positive ethical climate to achieve performance beyond expectations (Edú et al., 2016). It fosters greater self-awareness, internalized morality, balanced processing of information, and transparent relationships between leader and followers (Walumbwa et al., 2008). It also integrates concepts of positive psychology applied to organizations (self-efficacy, resilience, optimism, welfare, etc.) and leadership development throughout life (Gil et al., 2011). Authentic leadership characteristics promote in leaders the understanding of both themselves and the environment around them, transferring to others a message of coherence and exemplarity based on principles and ethical values. Moreover, authentic leadership involves the alignment of the leader's internal standards with the empowerment of followers to likewise achieve authenticity through the creation of authentic leader-follower relationships (Swain et al., 2018). These legitimated follower perceptions of the leader's authenticity would be activated by moral judgments (Sidani & Rowe, 2018). According to Banks et al. (2016), followers tend to express greater satisfaction with their leader when the leader engages in authentic behaviors, which leads us to think that this leadership style creates conditions for increasing confidence between leaders and followers. It helps people to develop their strengths and be more positive. Eventually, it improves the overall performance capability of the organization (Banks et al., 2016), increasing motivation, commitment, and satisfaction of

followers through personal identification with both the leader and the organization (Azanza et al., 2013; Azanza et al., 2015; Edú et al., 2016; Jensen & Luthans, 2006; Moriano et al., 2011).

Walumbwa et al. (2008) identified four dimensions of authentic leadership: balanced processing (objective analysis of relevant data for decision-making), internalized morality (being guided by internal moral standards used to regulate behavior), relational transparency (presenting oneself authentically, sharing information openly, and showing feelings appropriate to the situation), and self-awareness (understanding one's strengths and weaknesses and the sense that each one gives about the world). Recent research shows that authentic leadership is positively related to several important organizational outcome variables such as collective psychological capital, job satisfaction, followers' satisfaction with their leaders, organizational citizenship behaviors, trust, organizational commitment, and job performance (Banks et al., 2018; Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018; Swain et al., 2018; Clapp-Smith et al., 2009; Jensen & Luthans, 2006; Moriano et al., 2011).

There is not much research about authentic leadership models applied to the Armed Forces. Using military and armed corps sample groups, García-Guiu (2014) assessed variables such as group cohesion, social identification, and group power and justice. Positive relationships were found between these elements and transformational and authentic leadership styles (Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018).

### ***Work engagement***

Engagement is a positive affective state of wholeness in work settings. It is relatively persistent and characterized by vigor (high energy levels and activation), dedication (enthusiasm, pride, and inspiration at work), and absorption (concentration at work, feeling that time passes quickly; Schaufeli et al., 2002; Bakker & Demerouti, 2014). More than a specific or temporary condition, engagement refers to a cognitive and affective state

persistent over time, which is not focused on a particular object or an exclusive behavior (Salanova, Bresó, et al., 2005). Bakker (2011) differentiates work engagement from job satisfaction in that it combines high work pleasure (dedication) with high activation (vigor, absorption). From this we can conclude that engagement components correspond to the description of a clearly motivational construct due to its elements of activation, energy, effort, and persistence and its aim of achieving objectives. In summary, employees who are engaged in their work find it energizing; they experience a sense of pride in what they do, time at work passes quickly, and they have a sense of personal fulfillment (Biggs et al., 2013; Salanova et al., 2011).

Leadership is regarded as one factor that contributes significantly to the promotion of work engagement (Harter et al., 2002). Hockey and Ley (2010) suggest that to heighten the level of employee engagement, effective leadership is an essential prerequisite for (and even a possible link to) organizational performance. According to Hannah et al. (2014), positive leadership forms focus on leader behaviors and interpersonal dynamics that increase followers' confidence and result in positive outcomes beyond task compliance such as motivating followers to go beyond expectations, positive self-development, and prosocial behaviors (Hoch et al., 2018). In particular, authentic leaders enable followers to experience work engagement by recognizing their individual differences and complementary talents, helping them to build on strengths that increase their own level of engagement (Swain et al., 2018). It helps them to discover their own talents and enriches their work, giving them the opportunity to develop relationships of mutual cooperation and experience high levels of satisfaction and well-being in work environments (Gardner et al., 2005).

Based in the aforementioned theoretical and empirical arguments, we propose the following hypothesis:

***Hypothesis 1: Authentic leadership will be positively related to work engagement.***

### ***Organizational Citizenship Behaviors***

Organizational Citizenship Behaviors (OCB) can be defined as individual and voluntary behaviors that are not directly or explicitly defined in the formal reward system and, over time, promote effectiveness and efficiency in the running of organizations (Organ, 1988). They are actions that go beyond the requirements of the job. People perform them because of a personal desire rather than a formal duty; they are not a fixed job requirement or a role that workers are obligated to play. In addition, it has been revealed that employee behaviors that extend beyond specified role definitions lead to more positive results (Mohanty & Rath, 2012).

OCB will largely be based on the terms of trade the employee has with the organization, especially with the formal leader, with the perceptions of justice about the organization and the degree of job satisfaction realized. The exchange relationship between the leader and the OCB has been strongly supported across various investigations (Edú et al., 2012; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2000).

Considering the characteristics of authentic leadership, it is plausible to think that it will facilitate fairness and openness in the work environment and have direct effects on employee attitudes. High levels of satisfaction, trust, conviction, and preparation for performing different behaviors from the usual work roles will be produced (Avolio & Gardner, 2005). These variables should have a direct and significant effect on OCB values. In this sense, Organ et al. (2006) already showed that employees who had a more honest and trusting relationship with their bosses or supervisors showed higher levels of OCB; this could exert a mediating effect on the relationship of the identification of supporters toward their leaders (Walumbwa et al., 2008). The positive relationship between authentic leadership and the OCB has already been tested in non-military groups (Azanza et al., 2013; Wong & Laschinger, 2013; Edú et al., 2012), outperforming other leadership models when predicting group level performance and followers' OCB (Banks et al., 2016). This gives us

the theoretical and empirical basis to formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 2: Authentic leadership will be positively related to OCB.***

### ***Personal identification with the leader***

This concept refers to the process by which the beliefs of an individual about a person, in this case about the leader, become self-referential (Kark & Shamir, 2002). In personal identification, a part of the identity of the individual will be directly associated with the leader, conditioning in part the development of the self-concept in relation to the similarity of his/her values with the leader. For instance, Bartone (2006) suggests that leaders high in hardiness might influence subordinates to think and behave in more hardy or resilient ways. Wang et al. (2014) maintain that followers under authentic leadership tend to attribute exceptionally strong positive qualities to the leaders, internalize their values and beliefs, and behave consistently with them. We find significant examples of the importance of personal identification with the leader in theoretical models such as charismatic leadership and transformational leadership (Zhu et al., 2012). On the other hand, models that share some basic postulates with authentic leadership respect the importance of a type of leadership that goes beyond the leader-follower relationship. Here, leaders are able to engage the thoughts, values, and self-concepts of the followers, making it possible to establish a shared vision and a common goal. Shamir et al. (1993) suggest that transformational-charismatic leaders transform followers' self-concepts, building on them as a personal and social identification in which they share both the objectives and goals of the leader and organization. Trust in the relationship between leaders and followers is established through a deep sense of personal identification by the follower with the leader and his/her values, goals, and visions (Shamir et al., 1998).

Drawing on previous theoretical models and seeing the similarities that authentic

leadership can have with them, we can assume that authentic leaders also encourage personal identification in their followers through the transmission of moral and ethical values, honesty, integrity, transparency, and above all, leading by example. In this sense, Luthans and Avolio (2003) indicate that authentic leaders are guided by a set of values oriented to correct action and leading followers to be largely identified with them and the organization (Ilies et al., 2005). This argument leads us to formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 3: Authentic leadership will be positively related to personal identification with the leader.***

Walumbwa et al. (2008) corroborated the positive relationship between identification with the leader and authentic leadership. In our investigation, we will go further in the relationship between personal identification with the leader and authentic leadership. It is our goal to determine whether such identification acts as a mediating variable between authentic leadership and work engagement as well as with OCB. Authentic leaders display a high degree of integrity, have a deep sense of purpose, and are committed to their core values. As a result, they promote a more trusting relationship in their work groups. This translates into several positive outcomes such as organizational commitment and work engagement (Hassan & Ahmed, 2011). According to Hoch et al. (2018), promoting identification with the leader could contribute to developing work engagement and engendering positive attitudes such as job satisfaction or OCBs. Our goal is to determine if leaders in a military environment, through their ethical, moral, and transparent behaviors, favor the increase of personal identification in supporters and whether such identification results in a higher level of work engagement or increase in the OCB. In other words, we aim to examine to what extent the influence of AI on work engagement and OCB takes place through personal identification with the leader. Therefore, we formulate the



following hypotheses:

***Hypothesis 4a:*** *The influence of authentic leadership on work engagement will be mediated by personal identification of the followers with the leader.*

***Hypothesis 4b:*** *The influence of authentic leadership on OCB will be mediated by personal identification of the followers with the leader.*

### ***Social identification with the military unit***

According to social identity theory, a person's self-concept consists of a personal identity (individual attributes, abilities, and past experience) and a social identity (salient group classifications and characteristics such as group attributes, processes, and composition; Tajfel & Turner, 1986; Turner, 1985). Research suggests that both personal and social identities are important because they influence the self-esteem and self-worth of individuals (Tse & Chiu, 2014).

According to Van Dick (2004), the more a person is defined as a member of a group in an organization (team, profession), the more their attitudes and behaviors will be guided by that group membership. Identification with the group will indicate how membership has engaged the self with its members. Sharing a particular group identity will generate greater cooperation within the group and will make group motivations predominate against the individual (Wenzel, 2002). In addition to Van Knippenberg and Van Schie (2000), identification with the working group will be stronger than others and will help greatly in predicting organizational outcomes, such as satisfaction, commitment and work motivation (Lisbona, 2010). In this sense, Griffith (2002) found that soldiers' experience of supportive leadership and cooperative relations helped build their identification with the unit, lessened the likelihood of their leaving the unit and the Army, and enhanced their perceptions of combat readiness.

Regarding the influence of leadership style, Gaviria (2011) notes that a good leader is

beneficial to the group. He/she helps to achieve common goals by influencing the process of decision making toward the most suitable option, maintaining harmony within the group, handling conflicts that arise among its members, and guiding and protecting it against external threats. One of the missions of the leader must be to build a positive group identity among members of the group (Haslam et al., 2011). In the military field, researchers point out the importance of promoting collective identity and fostering shared group values, which allows for maintenance of discipline and power within the units (Shamir et al., 2000).

Therefore, we think that authentic leaders will facilitate the social identification process among members of the working group, creating common goals based on the importance of moral values and expressing high levels of honesty and integrity in their relationships with followers (Avolio et al., 2004). This aspect leads us to formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 5: Authentic leadership will be positively related to social identification with the military unit.***

As in the case of personal identification with the leader, in our study we want to observe to what extent identification with the working group can mediate in the relationship between authentic leadership, work engagement, and OCB, respectively. We can find research evidence for a positive relationship among identification with working group and extra-role behaviors, job satisfaction, job involvement, and job motivation (Azanza et al., 2015).

According to Van Dick (2004), identification with the working group will be reflected in the individual in greater job satisfaction, increased motivation, and greater physical and emotional well-being; this will likely have a positive direct effect on work engagement. On the other hand, we must consider the consequences of membership for the organization,

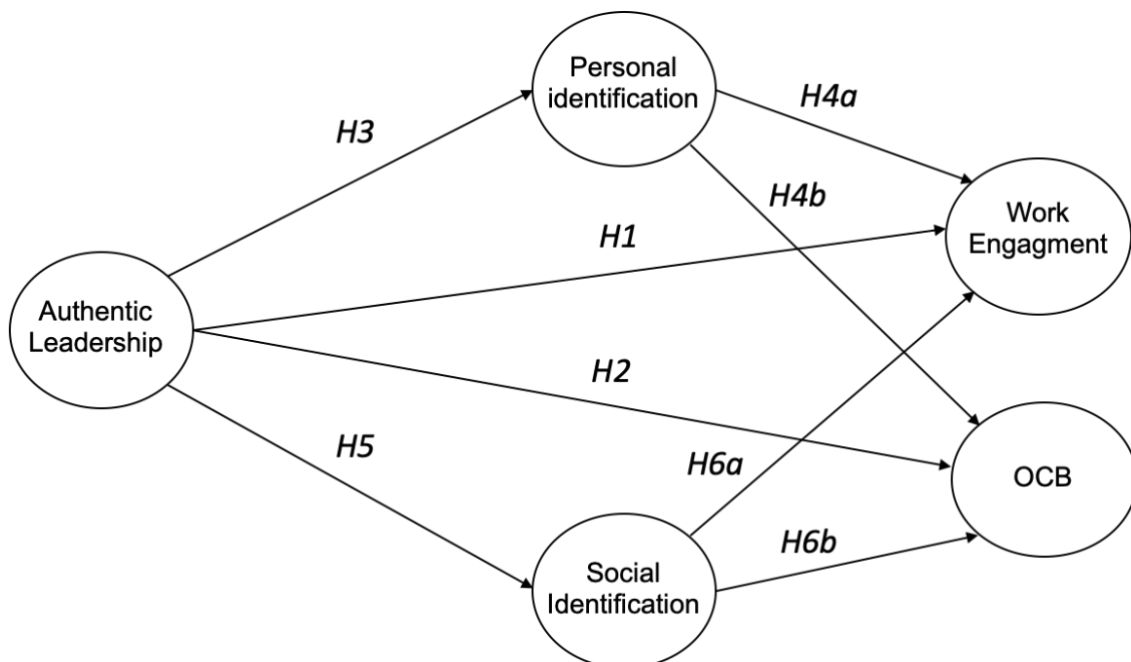
where one of the expected results of group identification will be an increase in extra-role behaviors or personal initiatives. This leads us to assume that it will have a positive relationship with OCB, which would be in accordance with Banks et al. (2016), who claim that those variables that reflect a collective focus (OCBs and group performance) are more strongly related to authentic leadership than other theoretical models. In this sense, Edú et al. (2016) found that authentic leadership was closely related to an identification with the working group, stimulating extra-role attitudes and knowledge-sharing behaviors within a team innovation climate. Therefore, following our research approach, and having no record of previous studies where the mediator role of identification with the working group relative to authentic leadership had been checked, we set the following assumptions:

**Hypothesis 6a:** *The influence of authentic leadership in work engagement will be mediated by social identification with the military unit.*

**Hypothesis 6b:** *The influence of authentic leadership on OCB will be mediated by the by social identification with the military unit.*

The six hypotheses formulated can be visualized in the theoretical model shown in Figure 1, which will be subjected to empirical testing.

**Figure 1.** Theoretical model and hypotheses



## Method

### *Sample*

A sample of 225 Spanish soldiers volunteered to participate in the study. The majority (74.7%,  $N = 168$ ) were men, and 25.3% (57) were women; the mean age was 29.58 years ( $SD = 5.26$ ). The average time serving in the Army was 8.64 years ( $SD = 4.85$ ), while the average time as subordinates of the same leader was 4.83 years ( $SD = 2.63$ ). All of them were members of the 11th Engineering Specialties Regiment (REI 11 by its Spanish acronym), with the mission of building military constructions and defenses. Most of the time they train to be deployed abroad in operational theaters, although they also participate with other Spanish units in military joint and combined maneuvers or exercises.

### *Measures*

*Authentic leadership.* To assess this variable, we used the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) originally developed by Walumbwa et al. (2008) and validated in Spain by Moriano et al. (2011). The ALQ measures four dimensions of leadership: relational transparency (three items, e.g. “My leader says exactly what he or she means”), internalized moral perspective (three items, e.g. “My leader demonstrates beliefs that are consistent with actions”), balanced processing (three items, e.g. “My leader solicits views that challenge his or her deeply held positions”), and self-awareness (four items, e.g. “My leader seeks feedback to improve interactions with others”). Responses were recorded on a 7-point Likert scale ranging from 0 (never) to 6 (always).

*Work engagement.* This variable was measured by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), which assesses three basic dimensions of engagement: vigor (three items, e.g. “At my work, I feel that I am bursting with energy”), dedication (three items, e.g. “I am proud of the work that I do”), and absorption (three items, e.g. “I get carried away when I’m working”). For this study, we used the Spanish short version of the questionnaire by

Schaufeli et al. (2006). This instrument is composed of nine items on a 7-point Likert scale ranging from 0 (never) to 6 (every day).

*Organizational citizenship behaviors (OCB).* To assess this variable, we used the scale of Dávila and Finkelstein (2010) tailored to the Spanish population from the original designed by Lee and Allen (2002). This allowed us to measure both OCBI (organizational citizenship behaviors aimed at individuals who are part of the company) and OCBO (organizational citizenship behaviors aimed at improving the functioning of the organization). The questionnaire consists of 16 items on a 7-point Likert scale ranging from 0 (never) to 6 (always).

*Personal identification with the leader.* We used four items that were similar to those used for the measurement of social identification, but in this case, the items focused on the leader of the military work team. These items (e.g., “I identify personally with my leader or team leader”) were previously used to measure identification with the leader by Shamir et al. (1998) and Kark et al. (2003). Soldiers were asked to report their personal identification with their team leader using a 7-point Likert scale ranging from 0 (strongly disagree) to 6 (strongly agree).

*Social identification with the military unit.* Six items were adopted from the Spanish version (Topa et al., 2008) of the identification measure developed by Mael and Ashforth (1992), which is one of the most widely used measures of organizational identification (Haslam, 2001). Following Van Knippenberg and Van Shie’s (2000) procedure, items were modified to measure participants’ social identification with their own work team instead of identification with the whole organization (e.g., “I view the success of my work team as my own success”). Responses to these items were given on a 7-point agreement scale ranging from 0 (*do not agree at all*) to 6 (*totally agree*).

### *Procedure and data analysis*

The questionnaires were completed by the participants while they were waiting to receive a regular medical examination. The instruments were individually delivered to the respondents, informing them of their voluntary participation in the study as well as adherence to anonymity and confidentiality of the data. Average time for completion of the questionnaires was 15 minutes.

We applied Structural Equation Modeling (SEM) to test our hypotheses using the IBM SPSS AMOS 22 software. SEM is a statistical methodology that takes a (confirmatory) hypothesis testing approach to the multivariate analysis of a structural theory bearing on some phenomenon (Byrne, 2001). Further, SEM is an appropriate method for analyzing the model's relationships (Hair et al., 2006). The analyses were carried out using the matrix of the original data as input and the maximum likelihood procedure. We followed the two-step approach to SEM (Anderson & Gerbing, 1988) in which construct validity was assessed using confirmatory factor analysis (CFA) followed by a comparison of a sequence of nested structural models.

Diverse indices were reported to test the goodness of fit of the model (Kline, 2015) such as the chi-square statistic ( $\chi^2$ ), the value of which should be non-significant ( $p > .05$ ) in order to indicate that the proposed model fits the data. Due to the sensitivity of the chi-square statistic to sample size and deviations from normality of the data, other absolute fit indices were proposed such as the root mean square error of approximation (RMSEA), which is a measure of model discrepancy by degrees of freedom, the value of which should be lower than .05 to indicate a good fit. Likewise, we used the relative Comparative Fit Index (CFI) for which the threshold value is .90 to indicate that the proposed model is a good fit. In addition, the SRMR was used, the value of which should be below .08 to indicate a reasonably good fit.

For multiple mediation analysis, the SPSS macro PROCESS (model 4) was applied

with two significant mediators. As recommended by Hayes (2013), the regression/path coefficients are all in unstandardized form because standardized coefficients generally have no useful substantive interpretation.

## **Results**

### ***Common Method Variance Test***

Since all measurement scales were self-reported, two steps were taken to examine the influence of common method variance (CMV) in the study (Fuller et al., 2016; Podsakoff et al., 2003). First, we conducted Harman's single-factor test (Harman, 1967) by loading all items from each construct into an exploratory factor analysis constrained to one factor and unrotated solution to determine the account for the variance in the variables. While one factor contributing to more than 50% of total variance is considered an indication of CMV, the one factor in our analysis accounts for 41.44% of the total variance. Second, we performed a direct measure of a latent common method factor (Podsakoff et al., 2003) by loading the items on their theoretical constructs while also on a common latent factor (CLF). Following this, we compared the standardized regression weights from the CLF model with those from the confirmatory factor analysis (CFA) model (see Table 1). The results revealed that only the path coefficient from OCBI to OCB construct was significantly affected because the difference between the standardized regression estimates was .26. Based on these findings, CMV does not seem to be a significant threat to this study.

### ***Assessment of the measurement model***

The measurement model analyzes the relationships between the manifest indicators and the hypothesized latent constructs. The CFA essentially needs to answer the question of how well the identified measures predict or construct the latent variables. The fit statistics of the CFA model showed a good fit to the data ( $\chi^2 = 254.61$ ,  $df = 141$ , RMSEA

= .060, CFI = .968, SRMR = .046).

*Reliability of reflective constructs.* The individual reliability of each indicator is given by loading or correlations between the indicator and the construct ( $\lambda$ ). Researchers postulate that a latent variable should explain a substantial part of each indicator's variance (usually at least 50%). Accordingly, the standardized outer loadings should be higher than .50 with a critical t-value of 1.96 for  $p < .05$  (Hair et al., 2006). On the other hand, the scale reliability allows measuring internal coherence of all indicators in relation to the construct. The composite reliability ( $\rho_c$ ) is a preferred alternative to Cronbach's  $\alpha$  as a measure of internal consistency reliability. While Cronbach's  $\alpha$  assumes that all indicators are equally reliable, composite reliability prioritizes indicators according to their reliability, resulting in a more reliable composite (Henseler et al., 2009). The acceptable cutoff for  $\rho_c$  would be the same as what the researcher sets for Cronbach's  $\alpha$  because both attempt to measure internal consistency reliability. Consequently,  $\rho_c$  values should be above .70, whereas a value below .60 indicates a lack of reliability (Nunnally, 1978). The loadings of the indicators on the latent constructs ( $\lambda$ ) were generally strong, and  $\rho_c$  coefficients were high (see Table 1).



**Table 1.** Individual loadings ( $\lambda$ ), Composite Reliability ( $\rho_c$ ), t-values and Average Variance Extracted (AVE).

Construct	Indicators	$\lambda$	$t$	$\rho_c$	AVE
1. Authentic leadership	RT	.89	16.77	.92	.74
	BP	.85	15.67		
	IMP	.77	13.55		
	SA	.92	17.74		
2. Work engagement	Vigor	.90	17.21	.92	.80
	Dedication	.95	18.59		
	Absorption	.84	15.38		
3. OCB	OCBI	.82	13.44	.87	.77
	OCBO	.93	15.65		
4. Personal identification	PI1	.89	16.84	.94	.81
	PI2	.92	18.08		
	PI3	.93	18.19		
	PI4	.86	16.05		
5. Social identification	SI1	.57	8.93	.88	.55
	SI2	.80	13.98		
	SI3	.58	9.05		
	SI4	.77	13.28		
	SI5	.82	14.70		
	SI6	.86	15.62		

*Convergent and discriminant validity.* The convergent validity represents the common variance between the indicators and their construct, and it signifies that a set of indicators represents one and the same underlying construct (Henseler et al., 2009). Fornell and Larcker (1981) recommend using the average variance extracted (AVE) as a criterion. The higher the AVE value, the more representative are the indicators of the construct on which they load. In general, it is suggested that its value should be above .50 (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). In this study, the AVE for each construct was satisfactory (see Table 1). To assess discriminant validity among constructs, the AVE square root should be higher than the squared correlation with all other constructs (Fornell & Larcker, 1981). Thereby, each construct should share more variance with its own block of indicators than with

another construct representing a different block of indicators (Henseler et al., 2009). Table 2 shows correlations between the constructs and, along the diagonal, the AVE square root. In view of these data, there is discriminant validity among constructs assessed in the model, although all of them are significantly correlated.

**Table 2.** Means, standard deviations, AVE square roots and correlations (N= 225).

	Mean	SD	1	2	3	4	5
1. Authentic leadership	3.36	1.20	<i>.85</i>				
2. Work engagement	4.15	1.10	.40**	<i>.90</i>			
3. OCB	4.30	0.84	.29**	.53**	<i>.88</i>		
4. Personal Identification	3.13	1.52	.78**	.44**	.23**	<i>.90</i>	
5. Social Identification	4.20	0.95	.43**	.59**	.54**	.42**	<i>.74</i>

*Note.* Diagonal elements in italics are the square root of AVE between the constructs and their indicators. For discriminant validity, diagonal elements should be greater than off-diagonal elements in the same row and column. \*\*  $p < .01$

### ***Hypothesis testing and model fit***

Pearson's correlations (Table 2) provide provisional support for the hypotheses. Authentic leadership was positively related to work engagement ( $r = .40, p < .01$ ), OCB ( $r = .29, p < .01$ ), personal identification with the leader ( $r = .78, p < .01$ ), and social identification with the military unit ( $r = .43, p < .01$ ). In turn, personal and social identification were both related to work engagement ( $r = .44, p < .01$ ;  $r = .59, p < .01$ ) and OCB ( $r = .23, p < .01$ ;  $r = .54, p < .01$ ).

SEM was used to contrast the hypotheses of this study. For this purpose, the fit of the first model is assessed with only the direct effect of authentic leadership on work engagement and OCB. The second model was then estimated, with personal identification with the leader introduced as a mediator. Finally, social identification with the military unit was added as another mediator in the third model. Fit indices for the three alternative models are presented in Table 3.

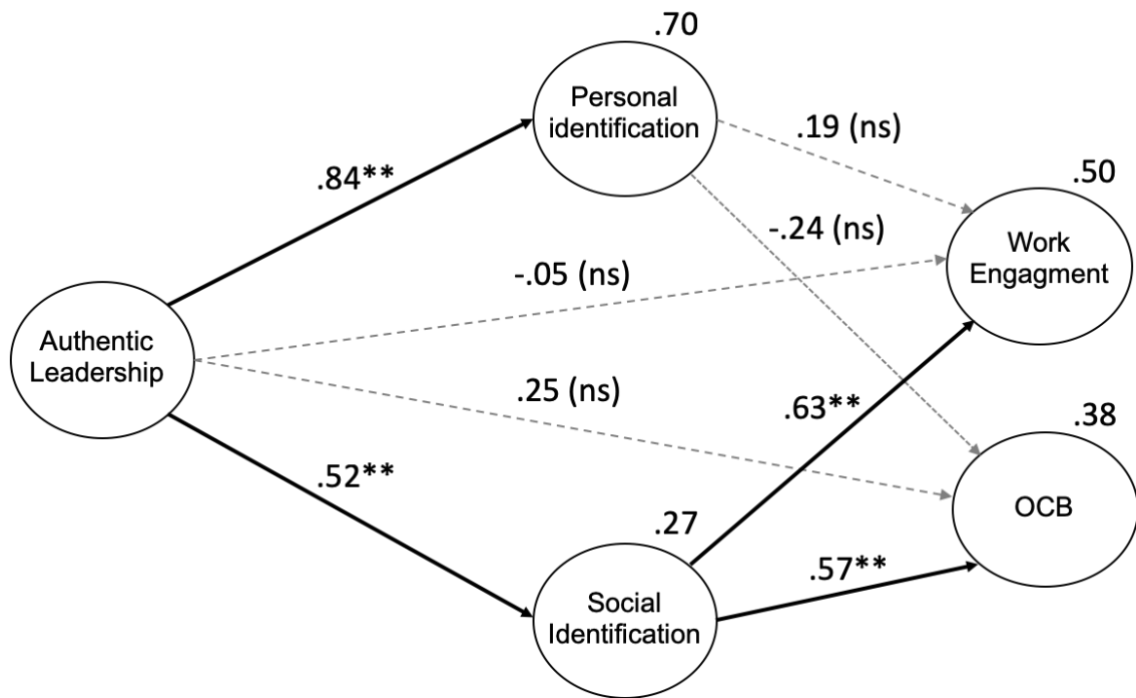
**Table 3.** Fit indices for the three alternative models.

Model	$\chi^2$ (df)	$p$	RMSEA	CFI	SRMR
M1: direct effects of authentic leadership (no mediation)	37.94 (24)	.035	.051	.991	.036
M2: effects mediated only personal identification	103.78 (59)	< .001	.058	.983	.035
M3: effects mediated by personal and social identification	256.73 (142)	<.001	.060	.967	.047

*Note.* Note: RMSEA, Root mean square error of approximation; GFI, Goodness-of-fit index; CFI, Comparative fit index; SRMR, Standardized root mean square residual.

Our results show that authentic leadership had positive and significant effects on work engagement ( $\beta = .43, p < .01, R^2 = .19$ ) and OCB ( $\beta = .34, p < .01, R^2 = .12$ ) in the first model, so H1 and H2 were supported. In the model 2, authentic leadership presented a strong influence on followers' personal identification with the leader ( $\beta = .83, p < .01, R^2 = .70$ ), supporting H3. In turn, personal identification with the leader had a positive and significant impact on work engagement ( $\beta = .30, p < .01, R^2 = .22$ ) but not on OCB ( $\beta = -.14, p = .31, R^2 = .13$ ). The third model (with effects mediated by personal and social identification) showed a good fit (see Table 3) and a higher explained variance of work engagement ( $R^2 = .50$ ) and OCB ( $R^2 = .38$ ) than previous models. The final model with standardized regression weights is displayed in Figure 2.

**Figure 2.** Standardized estimations for Model 3



Mediation analyses were further tested using the bootstrapping method with bias-corrected confidence estimates (Preacher & Hayes, 2004). In the present study, the 95% confidence interval of the indirect effects was obtained with 10,000 bootstrap resamples (Preacher & Hayes, 2008). Results of the mediation analysis confirmed the mediating role of personal identification with the leader (H4a:  $b = .14$ ,  $CI = .01$  to  $.29$ ) and social identification with the military unit (H6a:  $b = .19$ ,  $CI = .12$  to  $.28$ ) in the relation between authentic leadership and work engagement. In addition, results indicated that the direct effect of authentic leadership on work engagement became non-significant ( $\beta = .02$ ,  $t(225) = 0.29$ ,  $p = .77$ ) when controlling for personal and social identification, thus suggesting full mediation. In relation with OCB, the mediation analysis also supports the mediating role of personal identification with the leader (H4b:  $b = -.06$ ,  $CI = -.15$  to  $.03$ ) and social identification with the military unit (H6b:  $b = .16$ ,  $CI = .10$  to  $.21$ ). After controlling for the mediators, a non-significant total direct effect of authentic leadership was found ( $\beta = .11$ ,  $t(225) = 1.79$ ,  $p = .07$ ), suggesting that the effect of authentic leadership on OCB was based only on indirect effects and that social identification was found to be the strongest mediator.

## Discussion

The goal of this study was to increase our understanding of authentic leadership and its relationships with other important psychosocial variables in workgroups. Our results underline the importance of considering authentic leadership as a useful style for leaders of military units due to its positive relation with soldiers' work engagement, OCB, personal identification with the leader and social identification with the military unit. When we analyze the outcome variables (work engagement and OCB) separately we found that the effects of authentic leadership are totally mediated by soldiers' identification with their leader and with their military unit. However, when we include all the variables together in an structural equation model (figure 2), we found that only the social identification with the military unit continue playing a significant mediational role in the relationships between authentic leadership and both work engagement and OCB.

According to the formulated hypotheses we found significant positive correlations among soldiers' evaluation of their leaders on authentic leadership and soldiers' scores on work engagement, OCB, personal identification with the leader and social identification with the military unit. These associations are not new in the literature. For example, Swaim et al. (2018) reported positive association between authentic leadership and work engagement, Azanza et al. (2013) found positive association between authentic leadership and OCB, and Wang et al. (2014) and Haslam et al. (2011) found positive correlations between authentic leadership and identification with the leader and with the work team respectively. However, these results were found in organizational settings. For this reason, one of the main contributions of this paper is to replicate the association of authentic leadership with the variables of the study in military settings.

In the case of work engagement, it is reasonable to think that authentic leadership is a significant enhancer of intrinsic motivation of the soldiers, because this leadership style is characterized by promoting feelings beyond the work and the leader-follower relationship.

An authentic leader will encourage his/her followers to believe in what they do, support them, consider their opinions, increase their personal involvement, strengthen their job and personal satisfaction, and facilitate the development of work engagement (Avolio, Walumbwa, et al., 2009; Hoch et al., 2018; Swain et al., 2018). In a military organization, where performance is the result of collaborative efforts, the engagement of one person may transfer to others and indirectly improve unit performance (Bakker, 2011). From a global point of view, we can consider the presence of work engagement in the organization as a signal of good management in terms of communication, support and meeting the expectations of employees (Timms et al., 2015); such results are essential for the best performance of a military unit.

Concerning the OCB, it is feasible to consider that authentic leadership would be a facilitator of the presence of such behaviors a result of the employee exchange relationship with the leader, based on honesty and trust (Organ et al., 2006). Job satisfaction is also a key aspect in promoting the OCB; good results regarding work engagement, then, may to some extent be interrelated with the OCB.

Also, as expected, we observed a positive relationship between authentic leadership and identification with both the leader and the working group. This is important in relation to the military, because any identification will promote unit cohesion. It is something that, according to Siebold (2012), is essential for enhancing motivation and performance. The significant association between authentic leadership and personal identification with the leader, obtained in this study, indicates that the values promoted by the authentic leader significantly increase the identification with him/her. Similarly, we also found a positive relationship of authentic leadership with identification with the working group. Therefore, we can conclude that, as pointed out by Avolio et al. (2004), authentic leaders who express high levels of honesty and integrity in their relationship with followers facilitate social identification among all members of the working group. This is consistent with Haslam et

al. (2011), who state that to make possible the leader-follower relationship, it is essential to have a shared sense of social identity.

Beyond to explore the direct association between variables, an important objective of this research was to explore the global interaction between them through a model of structural equations. In this model we propose that soldier's personal identification with the leader and with the work group will play a mediational role on the association between authentic leadership and work engagement and OCB. Our data present a good fit for this model (figure 1).

We found that social identification with the military unit play a total mediational role in the relation between authentic leadership and both work engagement and OCB. This finding sheds light about the psychological processes through authentic leader influence the work engagement and OCB of the employees (in this case the soldiers). Authentic leaders increase the identification with the work team, which in turn increase the implication and motivation (work engagement) of the employees on their work or mission and their implication in OCB (voluntary behaviors promoting effectiveness and efficiency in organizations, Organ, 1988). Banks et al. (2016) showed that the collective component, supported by the internalized moral perspective, was more explicit and central to authentic leadership in comparison with other models such as transformational leadership. In a similar way, Coxen et al. (2016) also found that trust in co-workers mediated the relationship between authentic leadership and OCB. This result is especially important in organizations such as firefighters, police, civil defense, and in our case the Army, in which strong internal solidarity is required to accomplish their mission. Key here is the ability to bring together group members by making them aware of their mutual interdependence.

Our results show also that, although important, soldier's identification with the leader is not so important neither for soldier's work engagement nor OCB. This result is unexpected and deserved a greater research in the future. Bearing in mind that the study

was conducted in the military field, where the identification of followers with their leaders has been traditionally considered a fundamental element in battlefield success, the result takes on even greater relevance. It would be important to examine in future studies if this result is due to the fact that outcome variables have one more group than individual character and therefore are more affected by group factors. We can also look for structural explanations such as, for example, the fact that increasingly army units tend to be smaller. Additionally, formal leaders often direct their subordinates at a distance through technological equipment. This can indicate, in the medium term, a doctrinal change concerning the relevance of the strengthening of the formal leader in military units. The movement is toward a new horizon in which greater importance will be given to cohesion, social identification and even strengthening and preparation of informal leaders within the group.

The result of this research invites us to go deeper into the study of leadership, as the armed forces of any country means a cornerstone in its doctrinal development at all levels of their structures. Military leaders play a fundamental role in the health and behavior of the organization, as well as that of followers or subordinates. Leaders' behaviors can have a dampening or enhancing effect on the well-being of employees (Bardera et al., 2014). Bass (1998) notes that in the future (2025), leaders will be needed who earn the trust and appreciation of their subordinates, communicate the meaning of work and present challenges, set an example and are able to visualize and express objectives and attractive futures. They will have to address the individual needs of their subordinates and help them identify and internalize the values and beliefs that underpin the consistency of their units. We can thus conclude, in this regard, that authentic leadership is able to fulfill some of the proposed requirements.

A limitation of the study is its cross-sectional nature; this made it difficult to establish casual and mediation relationships. In addition, controversy exists about the overreliance



found on authentic leadership studies that collected data at one time point. According to Banks et al. (2016), the potential for correlated method variance may inflate the relations between authentic leadership and important outcomes. We propose future studies based on a longitudinal methodology, that is the best way to assess the impact of leadership forms (Hoch et al., 2018).

The results of this research could reinforce the importance of ethical standards in military training. Their role could matter not only from a traditional point of view, but also considering modern conflicts where moral values are a leading factor. Findings have underlined the strength of identification with the military work team, to the detriment of identification with the leader. This makes sense because cohesion and values of a military unit depend not only on the leader or boss, but also on the feelings and moral standards of their members. Nowadays, autocratic leadership styles must be overcome and substituted by others where subordinates could feel identified and valued. This new leadership style becomes a basic requirement in modern societies and new company management styles. It should undoubtedly be important during the training of military commands.

### Capítulo 3. **VALIDATION OF THE MORAL QUESTIONNAIRE FOR MILITARY OPERATIONAL THEATERS**

---

Pastor, A., Molero, F. y Moriano, J. A. (2019). Validation of the Morale Questionnaire for Military Operational Theaters. *Revista Acción Psicológica*, 16(2), 31-42.  
<https://doi.org/10.5944/ap.16.2.24265>

---

## **Abstract**

To assess the morale of the troops has been a concern of military leaders throughout history, mainly because of the level of involvement that this factor could have in the resolution of conflicts on the battlefield. The purpose of this research was to obtain evidence of the validity of the internal structure of the Morale Questionnaire used by the Spanish Armed Forces in military operations overseas. Two subsamples of 250 Spanish soldiers deployed on an international mission in Lebanon participated in the study. The questionnaire was applied at the beginning and at the end of the mission, respectively.

The results obtained through Exploratory and Confirmatory Factorial Analysis and Structural Equation Modelling, allowed to assess the questionnaire statistically obtaining a tool that consists of 26 items, agglutinated in 6 factors. The theoretical dimensions of the original tool were mostly maintained. This will permit Spanish Armed Forces to have a reliable measuring instrument that will facilitate specific predictions about morale and its consequences on the battlefield.

*Keywords:* morale, cohesion, motivation, *esprit de corps*, combat exhaustion.

## Resumen

Evaluar la moral de las tropas ha sido una preocupación de los líderes militares a lo largo de la historia, principalmente por el nivel de participación que este factor podría tener en la resolución de conflictos en el campo de batalla. El objetivo de esta investigación fue obtener evidencias sobre la validez de la estructura interna del cuestionario de moral utilizado por las Fuerzas Armadas Españolas en operaciones militares en el exterior. Dos submuestras de 250 soldados españoles desplegados en una misión internacional en el Líbano participaron en el estudio. El cuestionario se aplicó al principio y al final de la misión.

Los resultados obtenidos a través del Análisis factorial exploratorio y confirmatorio, así como el Modelo de ecuaciones estructurales, permitieron validar el cuestionario obteniendo estadísticamente una herramienta que consta de 26 ítems, aglutinados en 6 factores. Las dimensiones teóricas de la herramienta original se mantuvieron en su mayoría. Esto permitirá a las Fuerzas Armadas españolas tener un instrumento de medición confiable que facilitará predicciones específicas sobre la moral y sus consecuencias en el campo de batalla.

*Palabras clave:* moral, cohesión, motivación, espíritu de unidad, estrés de combate.

## **Introduction**

Morale of soldiers has been a concern of military leaders throughout history, mainly because of the level of involvement that this factor could have in the resolution of conflicts on the battlefield. The purpose of this research is to obtain evidence of the validity of the internal structure of the Morale Questionnaire used by the Spanish Armed Forces in military operations overseas.

The concept of moral has different meanings depending on who uses it. In the military field, the concept of morality has been used in military operations as a diagnostic tool for advising in command. According to Childs (2016), morale is a core element of military capabilities, consequently its assessment becomes essential in the identification of strengths and weaknesses of military personnel, as a fundamental part to be considered in operational tactics and military deployments.

No single definition can cover all the elements that constitute morale (Kane, 2013). Sometimes synonyms such as motivation, organizational climate, job satisfaction, among others; are used to define or describe the concept. But it is important to emphasize that morale in warfare must be differentiated from the rest, although they could be part as individual factors of it.

According to the US Department of Army (1983), morale is defined as the mental, emotional, and spiritual state of the individual. Munson (1921) defined morale as the “determination to succeed in the purpose for which the individual is trained, or for which the group exists”. Munson (1921) and Baynes (1967) highlighted the importance of morale as a determining factor in the effectiveness of military units. Other authors refer to the concept as an intangible force which will move a whole group of men to give their last ounce to achieve something, without counting the cost to themselves (Slim, 1956); as the confidence in activity to be undertaken (MacCurdy, 1943); or as the “X Factor” that permits

soldiers to push on for so long in such miserable conditions (Spiegel, 1973; Tolstoy, 1904).

We can find in the 2008 edition of British Defense Doctrine (BDD), where “maintenance of morale” is listed as a second most important tenant of warfare, a definition that compile in general the ideas of the authors mentioned previously: “positive state of mind derived from inspired political and military leadership, a shared sense of purpose and values, well-being, perceptions of worth and group cohesion” (British Ministry of Defence, 2008).

### *The morale's effect in the battlefield*

According to Manning (1994), morale is the enthusiasm and persistence with which a member of a group engages in the prescribed activities of that group. It relates to confidence, enthusiasm and discipline at a given time. That is, the self-assurance to undertake a given task, the level of passion for that task and the degree of will-power in relation to that task (Childs, 2016). Hence, it would be feasible to think that morale could have a direct relationship with the individual performance or the outcomes of the group in the battlefield.

Motowidlo and Borman (1978) suggested that morale constituted three elements: satisfaction, motivation and group cohesiveness. According to Jones (2012), actors that sustain morale are: confidence in commanders, unit cohesion, belief in the task, the fair provision of rest and recreation. Sparrow (1949) identified a number of variables that supported morale: a positive military situation, confidence in leaders, efficiency of training and weapons, comradeship and esprit de corps, good living conditions, medical services, entertainments and welfare generally, the efficient administration of leave, posting and promotion. Other authors (Gal & Manning, 1987; Evonic, 1980; Smith, 1985) highlighted the contribution of aspects as self-confidence, controls and material means, cohesion and the psychological disposition for combat, in periods of war. In addition to these, Holmes

(2003) included *spirit de corps*, defined as loyalty and identification with a group; and pride in a unit, as an specific concept linked to comradeship and unit cohesion. Various studies have shown that unit cohesion or esprit de corps not only strengthens a unit's level of morale, but also acts as "a powerful preventive measure against psychiatric breakdown in battle and as a 'generator' of heroic behavior among the unit's members" (Gal, 1986).

Research has shown that there is a strong relationship between cohesion, soldiers' level of morale, and combat efficiency (Stewart, 1994). But we should not only focus on the attributes of morale regarding the positive effects in the battlefield. Good levels of morale also protect the mental health of service personnel exposed to danger or prolonged periods of stress, that is, morale protects troops against psychological disorders. On the other hand, low morale is hypothesized as increasing the risk of short-term breakdown (combat stress reaction) and longer-term psychological disorders such as post-traumatic stress disorder (PTSD), anxiety states, depression and alcohol dependency (Jones, 2012).

As a result of these World War II observations, morale, and group identification suddenly emerged as concepts of great importance to military medicine (Richardson, 1978). Morale was critical to the Allied victory in the war, yet the morale of frontline soldiers was often neglected. This occurred with such frequency that many combat soldiers suffered from a new category of wound known as "combat exhaustion." For example, in the Normandy campaign higher headquarters had to react to the growing number of combat exhaustion cases which were draining the manpower of combat units (Kane, 2013).

Through an examination of what influenced combat soldiers' morale, a clearer understanding of what the Army did well and how it failed to support combat troops emerges, as does an explanation for why combat exhaustion caused so many casualties during the European campaign. This link between morale maintenance and combat exhaustion was critical to the efficiency of combat units during the war and ultimately helped determine the shape and outcome of every battle (Kane, 2013). However, the

connection among morale and the battle performance has not been studied in depth and is often regarded as a given (Jones, 2012).

### ***Morale on military peacekeeping missions***

Peacekeeping missions offer us a dangerous scenario where the lack of activity can make a dent in the level of performance of troops. Routine surveillance activities that usually occur in peacekeeping missions can influence the lack of motivation of the soldiers, and consequently, in their readiness to respond to a critical incident.

The main enemy of this new scenario is the thought that nothing ever happens. The routine in daily activities provokes the feeling that time passes slowly and promotes discomfort and criticism. Leaders must be creative to maintain a proper level of activity and efficient preparation for combat of their subordinates, respecting the rest and the quality of life of the troops. The belief that those in charge have little or no concern for servicemen's welfare damage morale.

Jones (2012) identified: poor accommodation, a lack of good quality food, dull routine tasks and the failure to provide entertainment in the camps, as crucial failings that exerted a greater effect in those non-combat missions, increasing the conflicts among troops. Then, the main goal should be to reduce conflicts that could be behind the erosion of morale. Signs of low morale include absenteeism, desertion, high sickness rates, general untidiness and frequent disciplinary offences. However, none of these measures is an infallible measure of morale.

As MacCurdy observed (1943), morale is not a given. Within a group, morale fluctuates and can be brought down or elevated by a single event of significance. That is even more important during military deployments, where it cannot be granted. Although assessments can be made of its current state, predictions about future morale are notoriously difficult.



We can find in the bibliography some attempts to use questionnaires related to morale. The CEPPU-94 (Nuñez, 1994) was the first tool published to analyze the psychological potential of Spanish military personnel, considering factors related to morale and motivation. It has been traditionally used to assess cohesion and other variables linked to climate and fellowship (García-Guiu, 2017). This questionnaire was based on the moral model developed by the Center for Human Relations of the French Army, called "Psychological Capacity of Unity", assuming the existence of six dimensions: confidence in the boss, self-confidence, confidence in the means, cohesion, legitimacy of action and personal situation. In fact, the variables of the CEPPU-94 correspond almost entirely with the French version: cohesion, self-confidence, trust in leaders, confidence in the environment, legitimacy of action and personal situation; with the difference that the latter refers to confidence in the environment rather than in the material means.

A reviewed version of the CEPPU-03 (García et al., 2005) was published adding new variables to reinforce the concept assessed. Spanish Armed Forces had undergone changes (presence of Spanish military Units abroad and professionalization of the troops) that meant that the new questionnaire had to adapt to the new realities and needs of units. The modification of greater relevance, taking into account that the development of this instrument was based on techniques of Factorial Analysis, was the change of a model from six dimensions to eight. On the one hand, the "trust in the environment" factor is divided into "confidence in the material means" and "confidence in the Unit". On the other hand, "legitimacy of the action" is specified in "personal conviction" and "social support". Likewise, the factor "personal situation" disappears and another one called "working conditions" appears. The final dimensions of CEPPU-03 would then be the following: cohesion, self-confidence, trust in managers, confidence in material means, confidence in unit, personal conviction, social support and working conditions.

Other examples can be found, as the Questionnaire of Morale Profile of the Unit CPMU (Trujillo and Piñeira, 2005), and the Questionnaire of Morale Evaluation in Operational Environments CEMO (Galindo, 2013).

The CPMU, proposes the evaluation of morale from an approach of sixteen dimensions, grouped into three main axes. Leadership Axis would have the following dimensions: vertical relationships, conflict, confidence in leaders, confidence in the immediate boss and institutional support. Group Axis: trust in the group, material means, performance of the unit, cohesion, horizontal relationships. Individual Axis: self-efficacy, self-confidence, job satisfaction, social support, legitimacy of war, personal concerns. This tool was built from an exploratory approach, and it has not ever used in real military missions.

The CEMO (Galindo, 2013), following the theoretical model of the CPMU, seeks to become a more agile tool that can be used in operational environments, within international missions that Spanish Armed Forces participate abroad. The final questionnaire consists on 59 items (compared to 162 of the CPMU), grouped around 7 fundamental factors: cohesion and horizontal relationships, self-efficacy and individual coping, vertical relationships and conflict, confidence in leaders, confidence in the immediate boss, confidence in material means and job satisfaction.

According to the literature reviewed, the aim of this research will be to analyze the internal structure of the “morale questionnaire” of the Spanish Army. Concretely, the main purpose will be to confirm the multifactorial structure of the tool and to assess its validity and reliability. The final objective will be to provide a feasible tool to use during Spanish military deployments. This would become a useful item to support the exercise of command during campaigns.

## **Method**

### ***Sample***

The sample consists on two subsamples of 250 military members of the Spanish Armed Forces deployed overseas, within the United Nation International Forces in Lebanon (UNIFIL). The tasks of the troops during the mission were focused on the surveillance of the border, facilitating control of the area by conducting patrols on foot and by vehicle, and controlling movements to prevent trafficking of weapons in the area and launching of rockets towards Israel.

The sample was obtained through a proportional stratified sampling method. Participants were not voluntary for the activity, due to it is a compulsory measure during the deployments. Other details about de profile of the participants have been omitted to preserve the identity both of them and their Units.

### ***Measures***

The instrument used to assess morale was de Spanish Version of the Morale Questionnaire for Operational Theaters 2014, created by the Psychologist Division of the Health Direction of the Spanish Army. It is feasible to think that the origin of this tool was the CEPPU-94, due to its similarity of items and dimensions. But during the following years, the questionnaire has been being modified, including new factors and items, as those related to health status and assistance support. Comparing both tools, we discovered some coincidences but also items that disappeared from the original CEPPU and this test. We find also similarities with the other morale questionnaires mentioned previously, but we cannot establish the real origin or the way of developing this final tool that we want no analysis in this manuscript. There is a general agreement in the main dimensions of the morale concept in most of the different questionnaires, which goes in the same theoretical

line as the models used by armed forces of the main world powers (Galindo, 2013).

The current tool consists on 68 items on a 5-point Likert scale, ranging from 1 = totally disagree and 5 = totally agree. The questionnaire has a multidimensional nature designed to assess:

a. *Legitimacy of the action/social support*: justification and necessity of the mission, and the support perceived by the family and social environment (6 items, example: “my family and friends are proud of my participation in the mission”).

b. *Self-confidence*: in own qualities, aptitudes and professional qualifications (6 items, example: “I feel qualified to solve the difficulties that may occur”).

c. *Confidence in command*: perceived professional competence of the boss. It is determined by his credibility, by his personal, professional and physical qualities, and his ability to solve the problems of the Unit (7 items, example: “the knowledge and training of my boss are adequate”).

d. *Confidence in material means*: confidence in the materials and equipment used, and in the logistical support (6 items, example: “I rely on the ability of my unit's combat capabilities to accomplish missions”).

e. *Cohesion and confidence in the Unit*: reciprocal trust that the group members have among themselves, as well as the degree of identification or pride for belonging the group (11 items, example: “I am proud to belong to my unit in the area of operations”).

f. *Personal satisfaction and health status*: individual feelings about physical and psychological status (17 items, example: “my current mental status (humor, predisposition to work) is good”).

g. *Assistance support*: living conditions of the base: food, facilities, dependencies and services. (13 items, example: “The variety, quantity and quality of the food bags are adequate”).

Two more items are included in order to control de variability of the answers, item 67 “in general my morale status is high” and item 68 “I have answered the questionnaire sincerely”.

### ***Procedure***

Data was collected in two different times during the mission, using two different subsamples of 250 participants each time. The first was gotten at the end of the first month of staying, and the second at the beginning of the 6th month. Between the first data collection and the second one, approximately 120 days had elapsed. Questionnaires were completed in groups of 50 soldiers, in the dining room of the base, taking advantage of the free day after the routinely and weekly patrols. The average time to complete the test was about thirty minutes. The same procedure was used to carry out the activity in both times, having been coordinated by the operational section of the headquarter, for not influencing the tactical activities of the units.

### ***Data analysis***

Initially, using the data of the first subsample, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was carried out to find the possible dimensional structure of the instrument and to check the validity of items in those dimensions. We discarded to include the last item (n° 68) for its content ("I have answered the questionnaire with sincerity"). Likewise, items from Assistant Support dimension (n°: 7, 14, 17, 20, 23, 29, 33, 36, 41, 46, 50, 57 and 59) were not considered either, because of their specificity about facilities and accommodations of the camp located in Lebanon. Therefore, the number of items considered for the realization of this EFA were 54. In order to study the factor structure of the scale and the adequacy of the six-factor structure proposed the EFA was performed using the FACTOR 10.9.02 software (Lorenzo-Seva & Ferrando 2006). The polychoric correlation matrix was used.

Then, the six dimensions were extracted using the Parallel Analysis (PA) method, Robust Unweighted Least Squares (RULS) with the oblique Promin rotation (Lorenzo-Seva, 2013). After the Parallel Analysis, a 5 dimensions model was advised, due to the appearance of factors with low factorial weights. Then, we proceed to verify the new 5-dimensions model, achieving better fit model results.

In the second part we proceeded to perform a Confirmatory Factor Analysis (CFA), using the second subsample. To assess the model, we used the Structural Equation Modelling (SEM), using again a Unweighted Least Squares (ULS) method. We considered the statistical estimators: GFI, AGFI, NFI and RFI, expecting to obtain values above .90, that means that they fit properly with the model; and RMR, expecting values close to zero. For the analysis we used IBM AMOS 22.0.

## **Results**

### ***Exploratory Factor Analysis (EFA)***

Descriptive results show items mostly located in the central-upper part of the scale of values. The averages range from 2.71 (item 64) to 4.42 (item 38). The ranges cover the full scale in most of the items, so we can admit that the variability is good.

In the initial set of the 54 items, the value of the KMO index is very high (.899, in scale 0-1). The Bartlett Sphere Test presents a value  $\chi^2(1431, N=250)= 7186.5, p<.001$ ; that allows us to reject the identity matrix hypothesis, so that factorization of variables is possible.

For the extraction of the factors, RULS method was used. It was tested with an oblique method of rotation (Promin), to maximize factor simplicity. During this process, the appearance of a number of items that had low factorial weights was verified (values  $<.400$ ), as well as some other with loads in more than one dimension. For these reasons, these items were eliminated step by step and cyclically repeating the entire extraction and rotation

process, using the method mentioned above.

These steps determined the lack of adequate validity of 17 of the 54 initial items; consequently, the final version proposed of the questionnaire consists on 37 items, agglutinated in 5 dimensions.

In this latest version, the ratio subject/items amounts to 6.75 exceeding the minimum required for the use of an EFA. In addition, it continues to adequately verify the remaining conditions that are required for a factorization: high KMO (0.906) and significant Bartlett test  $\chi^2$  (666, N=250)= 5098.8,  $p < .001$ .

The dimensional structure (table 1) determined the existence of 5 factors that explain 62.28% of the total variability: F1 explains 37.08%, from F2 to F5 they explain between 9.45% and 4.18%. Therefore, the variability explained by the set of the 5 extracted dimensions is high. The factorial loads are quite high, clearly showing the belonging of each item to each dimension. The previous table only shows the high factorial weights (those above .400).

**Table 1.** Exploratory Factorial Analysis. Structure of the Morale Questionnaire. N=250

<i>Robust Unweighted Least Squares with Promin Rotation (RULS)</i>				<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 5</b>
KMO=0.906		<i>% Total Variance</i>		37.08	9.45	6.63	4.94	4.18
Bartlett: p<.0001		<i>% Cumulative Variance</i>		37.08	46.53	53.16	58.10	62.28
<b>Item</b>	<b>Descriptive</b>			<b>Saturations &gt;.400</b>				
	<i>Mean</i>	<i>S.D.</i>	<i>Commonality</i>	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 5</b>
<b>3</b>	3.81	1.22	0.647	0.866				
<b>10</b>	3.37	1.23	0.691	0.769				
<b>21</b>	3.58	1.10	0.646	0.798				
<b>34</b>	3.75	1.13	0.687	0.762				
<b>47</b>	3.68	1.28	0.850	0.950				
<b>54</b>	3.92	1.01	0.754	0.801				
<b>56</b>	3.76	1.14	0.849	0.853				
<b>61</b>	3.868	1.09	0.838	0.811				
<b>1</b>	4.04	0.89	0.483		0.408			
<b>11</b>	3.26	1.05	0.486		0.504			
<b>15</b>	3.32	1.08	0.320		0.400			
<b>18</b>	3.53	0.99	0.372		0.510			
<b>25</b>	3.64	1.07	0.357		0.560			
<b>32</b>	3.63	0.86	0.523		0.693			
<b>45</b>	3.48	0.90	0.441		0.430			
<b>51</b>	4.38	0.78	0.392		0.473			
<b>55</b>	3.66	0.92	0.637		0.589			
<b>58</b>	3.272	0.88	0.342		0.505			
<b>63</b>	3.300	1.10	0.564		0.655			
<b>8</b>	4.12	0.91	0.623			0.466		
<b>9</b>	4.38	0.60	0.535			0.610		
<b>13</b>	4.07	0.88	0.648			0.649		
<b>19</b>	4.27	0.71	0.422			0.551		
<b>26</b>	3.80	1.00	0.347			0.464		
<b>28</b>	4.38	0.67	0.400			0.429		
<b>38</b>	4.42	0.63	0.672			0.745		
<b>65</b>	3.956	0.97	0.651			0.582		
<b>67</b>	4.240	0.77	0.777			0.790		
<b>5</b>	3.22	1.08	0.538				0.804	
<b>22</b>	4.00	0.87	0.435				0.643	
<b>31</b>	3.35	0.96	0.626				0.776	
<b>48</b>	4.20	0.94	0.368				0.456	
<b>60</b>	3.604	0.97	0.758				0.874	
<b>43</b>	3.33	1.05	0.672					0.746
<b>49</b>	2.86	1.25	0.740					0.857
<b>53</b>	2.96	1.10	0.554					0.662
<b>64</b>	2.708	1.28	0.359					0.605



These dimensions according to the Promin method show correlations with each other, moderate or low (table 2). Coefficients that indicate a greater degree of association (>.400) can be found between the factors: F1-F3, F1-F4, F1-F5, F2-F3, F3-F4 and F3-F5.

**Table 2.** EFA. Correlational and reliability coefficients among extracted dimensions.

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 5</b>
<b>Factor 1</b>	<b>.96</b>				
<b>Factor 2</b>	.394	<b>.89</b>			
<b>Factor 3</b>	.518	.543	<b>.91</b>		
<b>Factor 4</b>	.546	.397	.518	<b>.90</b>	
<b>Factor 5</b>	.479	.373	.422	.300	<b>.89</b>

Note. Reliability coefficients are reported in diagonal.

Our sample achieved in this version, with 37 items in 5 dimensions, a high reliability coefficient named ORION (acronym for 'Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores') was achieved in all dimensions (>.800). The value of the coefficient for each dimension was calculated separately (table 2).

FACTOR software offers us the possibility of analyze the Robust Goodness of Fit Statistics resulting from EFA. Table 3 presents the fitness statistical estimators: RMSEA, NFI, CFI, TLI, GFI, AGFI and WRMR scores, that confirm the goodness of the five-dimensions model.

**Table 3.** EFA: Fitness indexes.

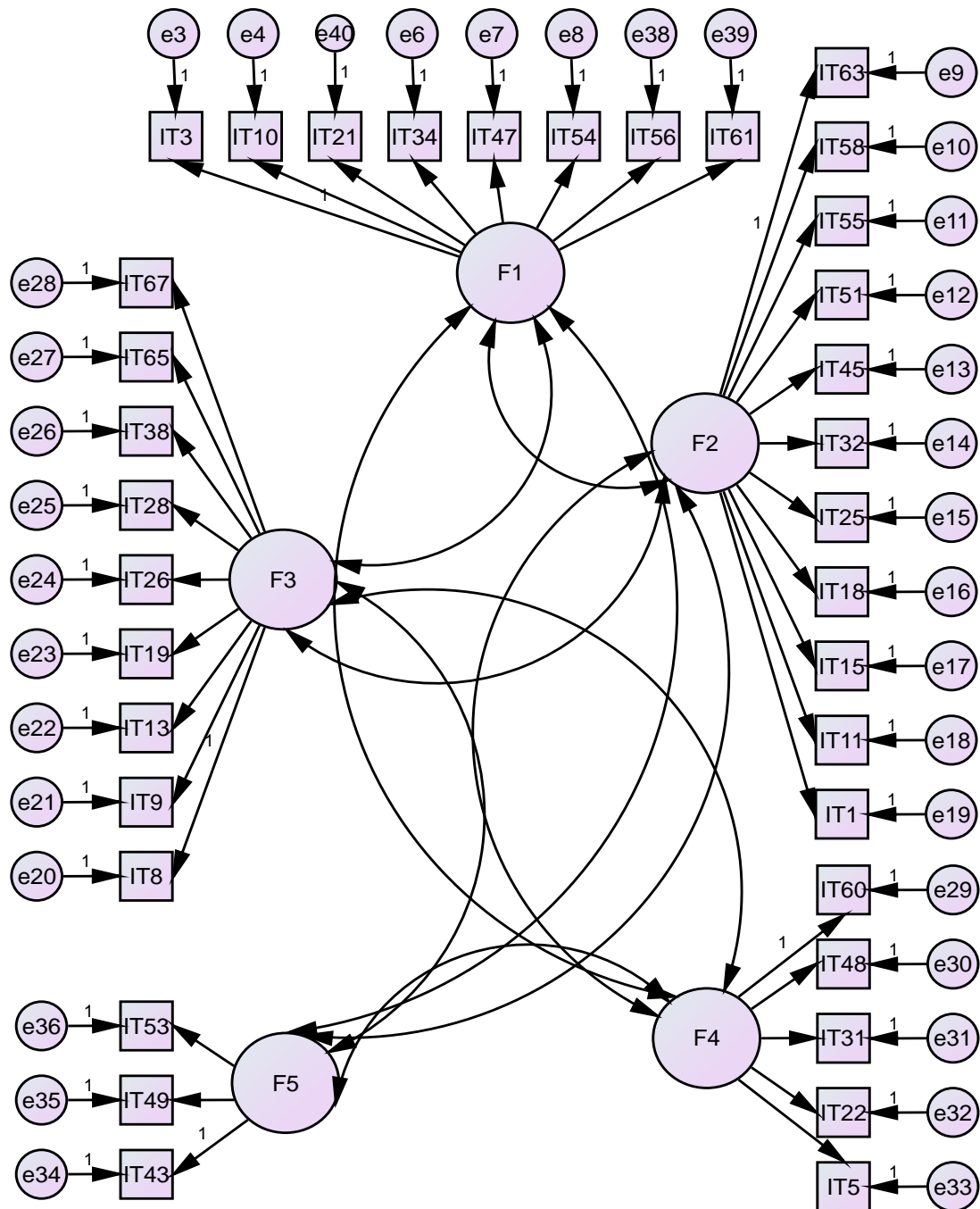
<i>Model</i>	<i>RMSEA</i>	<i>NFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>WRMR</i>
Five Factors	0.000	1.006	1.004	0.990	0.987	0.209

### ***Confirmatory Factor Analysis (CFA)***

For this CFA, only the 37 items whose validity were previously proven in the EFA (table 1) are considered. We obtained good results that made us being optimistic towards the 5-dimension factorial structure. Figure 1 presents the model checked in this CFA, in

which item 64 from factor F5 was excluded due to its low factorial weight. Therefore, the current proposal would be defined by 5 factors that agglutinate 36 items.

**Figure 1:** Flowchart: CFA. Moral Questionnaire.



The results of this CFA are quite similar to the previous EFA. The values of the standardized coefficients (table 4) are significant (at least for  $p < .001$ ), as well as the coefficients of correlation between factors, some of them of considerable magnitude

(>.450).

**Table 4.** CFA. Moral Questionnaire.

<i>Item</i>	<b>Standardized regression coefficients</b>				
	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 5</b>
3	.718				
10	.766				
21	.740				
34	.846				
47	.867				
54	.750				
56	.889				
61	.860				
1		.661			
11		.692			
15		.404			
18		.550			
25		.583			
32		.686			
45		.595			
51		.502			
55		.810			
58		.453			
63		.651			
8			.712		
9			.491		
13			.759		
19			.501		
26			.504		
28			.453		
38			.586		
65			.678		
67			.733		
5				.643	
22				.604	
31				.798	
48				.574	
60				.854	
43					.650
49					.668
53					.650
<b>Correlation coefficients among factors</b>					
	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Factor 5</b>
<b>Factor 1</b>	--				
<b>Factor 2</b>	.425	--			
<b>Factor 3</b>	.477	.707	--		
<b>Factor 4</b>	.589	.549	.660	--	
<b>Factor 5</b>	.448	.398	.452	.398	--

Checking the possible fitness of the model (table 5), we observe statistical estimators (GFI, AGFI, NFI and RFI) obtaining values above .90, that means that the model fits

properly; and RMR with a value that make us optimistic with the goodness of the proposal.

**Table 5.** CFA: Fitness indexes.

<i>Model</i>	<i>RMR</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RFI</i>
Five factors	0.058	0.974	0.970	0.966	0.964

## **Discussion**

Morale is a vital component in every military operation. High morale was regarded as almost essential to success and low morale as a possible ground for failure, which in a military context, could be catastrophic (Kane, 2013). The aim of this research was to obtain evidence of the validity of the internal structure of the Morale Questionnaire used by the Spanish Armed Forces in Operational Theaters overseas. The purpose consisted on analyze the factorial structure of the tool, maintaining the original dimensions. Some mistakes had to be overcome, finding a final solution of 36 items agglutinated in 5 factors.

Despite the number of items that were excluded from the original version of the questionnaire, the factorial structure of the new proposal matches theoretically with de previous one. The only difference between both versions is that we propose a 5-dimension model, because it has obtained a better statistical adjustment. The composition of the dimensions and the proposed denomination for each of them are detailed (table 6). It has been tried to maintain the name they had in the initial questionnaire, although in some cases it had to be modified.

The statistical validation of this tool will permit to do more accurate predictions about the morale level of the troops deployed. It will facilitate leaders to know a great deal about the status of their unit and its cohesiveness. As a prime beneficiary of good morale and cohesion, mental health professionals will be able to provide advice and assist the leaders about mental status of their troops, motivation, performance level; and in periodically using it to assess the units. What could prevent what Vaughn (1982) called “one of the most

lamentable of yesterday's mistakes”, about the failure to anticipate the pivotal role that morale would come to play in the Vietnam War.

That is only the first step for the Spanish Army to achieve the capability of study the psychological performance level of the troops in warzones. This validation could represent in the future the cornerstone for advanced researches. It will facilitate information that could affect not only from a psychological point of view, but also in the tactical issues of the deployments. It will permit to do predictions at the level of the Armed Forces from another countries, for instance the use that the Israel Defense Forces (IDF) made of the Combat Readiness Questionnaire (Catignani, 2004), or the reports that the US Mental Health Advisory Team (MHAT) made in Iraq and Afghanistan, to assess the programs undertaken in combat zones during the Operation Iraqi Freedom and the Operation Enduring Freedom, respectively (MHAT, 2006; MHAT, 2008).

In the near future the use of the Spanish Morale Questionnaire for Operational Theaters should be promoted, using this initial validation or strengthening it with new or implemented researches. Always with the intention of improving the conditions of our troops overseas, its level of performance, trying to become tangible, “the intangible entity that bonds men together and motivates them to push themselves to the last ounce of their strength or ability was evident throughout the cases” (Cox, 1995).

**Table 6.** Dimensions of the Morale Questionnaire for Operational Theaters.

**F1. “Confianza en el mando”**

- 3. Mi jefe directo nos trata a todos por igual, sin distinciones.
- 10. En mi Unidad, mi jefe directo ha conseguido que formemos una piña.
- 21. Cuando hacemos algo bien, mi jefe directo nos felicita.
- 34. Mi jefe directo es el primero en cumplir las normas, nos da ejemplo.
- 47. Si tuviera que repetir, me gustaría volver con mi jefe directo otra vez.
- 54. La preparación física de mi jefe directo es buena para cumplir la misión.
- 56. Creo que mi jefe directo sabría sacarnos de cualquier situación de peligro.
- 61. Los conocimientos y adiestramiento de mi jefe directo son adecuados.

**F2. “Legitimidad de la acción y medios”**

- 1. Participar en esta misión está siendo una buena oportunidad profesional.
- 11. Cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios.
- 15. Creo que estamos ayudando a personas que realmente lo necesitan.
- 18. La capacidad del ET para afrontar la misión es igual o mayor que la de otros países.
- 25. Mi preparación previa para la misión ha sido buena.
- 32. El equipo individual que manejo para mi trabajo es seguro y funciona bien.
- 45. El apoyo (mantenimiento, transporte, administración, sanidad) recibido es bueno.
- 51. Mi familia/amigos se sienten orgullosos de que yo participe en esta misión.
- 55. Confío en la capacidad de los medios de combate de mi unidad para cumplir las misiones.
- 58. Siento que, en general, la sociedad española apoya la realización de esta misión.
- 63. El equipo (vehículos, radio, maquin.) utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión.

**F3. “Confianza y Satisfacción personal”**

- 8. En lo personal, me satisface esta experiencia y me alegro de poder estar aquí.
- 9. Me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir.
- 13. Mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno.
- 19. Por el momento aguanto bien la separación de mi familia y amigos.
- 26. En general, duermo bien y tengo digestiones normales.
- 28. Sé manejar correctamente el material que empleo.
- 38. Veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión.
- 65. Estoy satisfecho con mi destino o puesto aquí en ZO

- 67. En general, mi estado de moral es alto.

#### **F4. “Cohesión y confianza en la Unidad”**

- 5. Aquí, en ZO, hay más compañerismo que en España.
- 22. Si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros.
- 31. El ambiente dentro de mi Unidad es bueno y la gente se apoya entre sí.
- 48. No me gusta que otros critiquen a mi Unidad delante de mí.
- 60. Existe entre nosotros espíritu de equipo.

#### **F5. “Tiempo libre”**

- 43. El horario de trabajo a diario es bueno y tengo tiempo para mí.
- 49. El nº de horas de tiempo libre durante los fines de semana, es adecuado.
- 53. Las excursiones programadas los fines de semana me parecen acertadas.

**Capítulo 4. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO  
AUTÉNTICO EN EL ESTADO EMOCIONAL DE  
MILITARES DESPLEGADOS EN OPERACIONES  
EN EL EXTERIOR: ESTUDIO DE LA MORAL  
COMO VARIABLE MEDIADORA**

---

Pastor, A., Molero, F. y Moriano, J. A. (2021). Influencia del liderazgo auténtico en el estado emocional de militares desplegados en operaciones en el exterior: estudio de la moral como variable mediadora. *Revista de Sanidad Militar* (aceptado para publicación)

---



## Resumen

Antecedentes: La influencia que los despliegues en operaciones militares tienen sobre la salud mental y el bienestar de los militares desplegados, ha sido siempre un tema de interés, que goza de bastante evidencia empírica. Algunas de las variables abordadas en el estudio de dicha influencia, han sido: el liderazgo y la moral. Objetivos: el presente estudio tendrá un triple objetivo. Por un lado, se analizará el efecto del Liderazgo Auténtico en el Estado Emocional de los soldados, durante un despliegue militar en misión de paz. Por otro, se observa si existe algún tipo de mediación del nivel de Moral, en la relación del liderazgo con el tipo de emocionalidad. Además, se observará si la acumulación de estrés durante el desarrollo de la misión afecta de algún modo a las relaciones planteadas anteriormente. Método: se recopilaron datos de 150 militares en el primer y quinto mes de misión, utilizando los cuestionarios ALQ, MORAL y PANAS; se utilizaron análisis de regresión, mediación y *t-student* para la comprobación de las hipótesis. Resultados: se ha confirmado la relación entre el Liderazgo Auténtico con el Estado Emocional, así como el efecto mediador de la Moral en las anteriores relaciones cuando las emociones son positivas. Se descartó en este estudio que hubiera diferencias significativas entre los datos del inicio y final de la misión. Conclusiones: el Liderazgo Auténtico se consolida como un modelo de gran relevancia en entornos militares, que va de la mano de la Moral en el beneficio del bienestar emocional de los militares desplegados.

*Palabras clave:* Liderazgo Auténtico, Moral, Estado Emocional, Despliegues Militares.

## Abstract

**Background:** The influence of military operations on the mental health and well-being of the personnel deployed, has always been a topic of interest, supported by considerable empirical evidence. Some of the variables related with such influence have been leadership and morale. **Objectives:** this study will have a triple objective. On the one hand, the effect of Authentic Leadership on the Emotional State of soldiers will be analyzed during a peacekeeping mission. On the other hand, any type of mediation from the Moral level in the relationship of leadership with the type of emotionality will be observed. In addition, this study will check the accumulation of stress during the development of the mission affects in any way the previous mentioned relationships. **Method:** data were collected from 150 military ones, in the first and fifth months of the mission, using the ALQ, MORAL and PANAS questionnaires; Regression, mediation and t-student analysis were used to test the hypotheses. **Results:** the relationship between Authentic Leadership and the Emotional State was confirmed, as well as the mediating effect of Moral on previous variables when emotions were positive. No significant differences between the data at the beginning and the end of the mission were found. **Conclusions:** Authentic Leadership is consolidated as a model of great relevance in military environments, which goes hand in hand with Moral, in benefit of the emotional well-being of military deployed personnel.

*Keywords:* Authentic Leadership, Moral, Emotional State, Military Deployments.

## Introducción

La influencia que los despliegues en operaciones militares tienen sobre la salud mental y el bienestar de los militares desplegados, ha sido siempre un tema de interés, sobre todo en aquellos escenarios de mayor intensidad física o emocional. Si bien el tema adquirió mayor relevancia a raíz de la inclusión en 1980, por parte de la Asociación Americana de Psiquiatría, del trastorno por estrés postraumático (TEPT) en su manual diagnóstico DSM-III, influenciados por las investigaciones con veteranos de la Guerra del Vietnam (Van der Kolk et al., 1994). Tras los despliegues en conflictos más recientes, a partir principalmente de la Guerra del Golfo y las intervenciones militares en Irak y Afganistán; el interés de los investigadores por analizar las consecuencias en la salud mental del personal militar combatiente o desplegado se ha visto incrementado exponencialmente (Sikharulidze et al., 2017; Laurence y Matthews, 2012).

Existe evidencia sobre las causas que originan el desgaste psicológico de los soldados desplegados, que en el desempeño de sus misiones se pueden encontrar con eventos potencialmente traumáticos como sufrir ataques, ver a compañeros heridos o muertos, o llegar a tener que manejar cadáveres o cuerpos mutilados (Shea et al., 2017). La exposición a este tipo de experiencias de combate se ha relacionado con problemas de salud mental y desafíos relacionados tras los despliegues (Nassif et al., 2019), manteniendo una relación estrecha con los síntomas del TEPT y la depresión (Adler et al., 2009; Wright et al., 2012), así como con comportamientos de riesgo (Adler et al., 2011) como el abuso de alcohol (Wilk et al., 2010). Además, la exposición al combate se asocia con un aumento de los síntomas somáticos, que pueden pasar más desapercibidos por parte de los servicios de salud mental, como pueden ser el dolor de estómago, dolor de cabeza, problemas de espalda o dolores musculoesqueléticos o náuseas (Reijnen et al., 2015).

Pero más allá de las patologías clínicas específicas del ámbito de la salud, los despliegues militares afectan al estado emocional y bienestar de los soldados en relación con su entorno familiar y/o social. Las misiones internacionales provocan una tensión considerable en las familias militares. El aumento de las ausencias y la repetición de despliegues en determinados periodos de tiempo pueden aumentar la probabilidad de que aparezcan eventos familiares estresantes (Leroux et al., 2016), lo que puede provocar una vulnerabilidad en la estabilidad emocional del personal desplegado, y lo que es peor, dar lugar a situaciones de ruptura y conflicto, como el divorcio, durante el desarrollo o finalización de la misión. En el ámbito puramente laboral también encontramos estresores que pueden incidir en el agravamiento o mitigación de la situación de bienestar del personal. El riesgo de no estar en condiciones de cumplir con las misiones establecidas, o que los problemas de adaptación puedan conllevar consecuencias laborales, suponen una de las principales preocupaciones que en el medio o largo plazo generan una angustia añadida en el personal que comienza a padecer problemas de tipo psicológico. Como ejemplo encontramos el caso de las Fuerzas Armadas Españolas en Herat (Afganistán) (Martínez, 2012), donde un 19,08% del personal al que se le prestó atención en el Gabinete de Psicología del ROLE-2, requirió su repatriación o adelanto de su regreso a territorio nacional, habiendo sido los trastornos de ansiedad y adaptativos los diagnosticados con más frecuencia.

Por lo tanto, debemos tener presente que la preservación de la salud mental y del estado emocional del personal desplegado debe de tener un papel protagonista en todas las fases del planeamiento y ejecución de las operaciones militares. La cantidad y variabilidad de vicisitudes psicológicas y sociales que rodean a este personal, tanto en el transcurso de las misiones, como en la readaptación a Territorio Nacional (TN) producen una serie efectos psicológicos que pueden persistir durante un prolongado periodo de tiempo tras el regreso

a casa (Borelli et al., 2019; Vincenzenes et al., 2014). Además, se debe tener en cuenta que la sintomatología puede ser demorada y tardar en aparecer tiempo después de haber finalizado la operación en el exterior (Krauss et al., 2019; Thomas et al., 2010; Bliese et al., 2007).

Existe un cierto acuerdo entre los expertos sobre que los despliegues militares *per se* pueden afectar a la salud y al estado emocional de los soldados (Pietrzak et al., 2013; Castro y McGurk, 2007), incluso en aquellas operaciones donde el nivel de intensidad y estrés, así como el posible impacto psicológico, sea leve o moderado (Bäcckman et al., 2016). Por lo tanto, es importante desarrollar investigaciones que ayuden a determinar qué variables son inherentes al desarrollo de desajustes psicopatológicos en ambientes militares operativos, así como qué factores de protección pueden amortiguar o mitigar los efectos de una exposición prolongada al estrés operacional propio de las misiones internacionales. En los últimos años, sobre todo a raíz de la aparición del programa *Comprehensive Soldier and Family Fitness* (CSF2) (Seligman y Fowler, 2011) del Ejército Estadounidense, se ha comenzado a estudiar y a promover el papel de la resiliencia como factor clave en la preservación y ajuste psicológico del personal. Dicho programa plantea un enfoque proactivo de prevención primaria en cuanto al estado emocional de los soldados; así como una orientación más reactiva, basada más en modelos de prevención secundaria y/o terciaria, hacia los problemas aparecidos como consecuencia de los despliegues en el exterior. La resiliencia es considerada una característica individual y un proceso (Cornum et al., 2011), donde la historia personal, las estrategias de evaluación y afrontamiento, el apoyo social, la cohesión grupal y las cualidades del líder son aspectos importantes (Adler et al., 2003; Brailey et al., 2007). Es en este último aspecto, el liderazgo, en el que nos queremos centrar en nuestro estudio, ya que las conductas de los líderes juegan un importante papel, ya sea amortiguando o potenciando los efectos de los diferentes

estresores sobre el bienestar de los empleados (Peiró y Rodríguez, 2008).

Los jefes, cuando ejercen como figuras de liderazgo, juegan un rol fundamental pudiendo influir tanto en las conductas de salud de las organizaciones, como en las de los subordinados (Britt et al., 2004). Las acciones positivas de los líderes pueden mejorar el ambiente laboral, y tener una influencia directa y positiva tanto en la satisfacción como en la implicación de los trabajadores, afectando directamente a su rendimiento y compromiso con la organización (Bardera et al., 2014). Por el contrario, los líderes negativos o tóxicos suelen dar mal ejemplo, creando un contexto en el que los miembros del grupo son menos compañeros entre sí. Como resultado de la disminución de la cohesión de la unidad, los individuos ven deterioradas sus actitudes hacia el servicio, lo que redundará en una menor satisfacción y compromiso (Gallus et al., 2013). Las consecuencias negativas a nivel psicológico, para aquellos que sufren en su día a día un tipo de liderazgo destructivo (por ejemplo, supervisión tóxica, abusiva, pequeña tiranía) son de gran alcance, significándose en un mayor nivel de estrés, posible abuso de alcohol y baja autoestima, en general (Lian et al., 2012; Tepper et al., 2009). Desafortunadamente, el impacto de los líderes tóxicos no se detiene en el individuo (Gallus et al., 2013), ya que también puede afectar de manera significativa a las relaciones personales del personal que lo sufre, incidiendo negativamente en las relaciones de pareja (Carlson et al., 2011), lo que genera un incremento de conflicto en el eje familia-trabajo (Restubog et al., 2011), que en el medio-largo plazo generará una carga de estrés que irá en detrimento de los recursos del personal, más aún cuando se encuentren desplegados en misiones de paz o de combate.

Podemos considerar entonces al liderazgo como una variable fundamental en la gestión del estrés del personal desplegado, ya sea como factor de protección, o como causa principal de éste (Bardera et al., 2014). La potenciación de los factores de liderazgo positivos tendrá un efecto beneficioso sobre el rendimiento, la eficacia, el bienestar, la

satisfacción, la salud o la moral de los soldados. Los líderes están en una posición única para dar forma a las experiencias estresantes que los miembros del grupo entienden. El líder que, a través del ejemplo y la discusión, realiza una reconstrucción positiva de las experiencias estresantes compartidas, puede ejercer una influencia en todo el grupo en la dirección de su interpretación de la experiencia (Bartone, 2006). Se ha demostrado que el liderazgo puede amortiguar el impacto de la exposición al combate, al predecir los síntomas de estrés agudo; de modo que el liderazgo positivo reduciría el impacto del combate sobre el estrés agudo en comparación con el de tipo negativo (MHAT-VI, 2009; Wood et al., 2012). De hecho, existe evidencia sobre el efecto que determinados tipos de liderazgo, como el liderazgo auténtico, se relacionan con un aumento de la moral personal del personal desplegado, de la moral de la unidad, de su cohesión, y en definitiva, de su preparación para el combate (McGurk et al., 2005). El liderazgo auténtico, a través de sus cuatro dimensiones fundamentales: procesamiento equilibrado, moral internalizada, transparencia en las relaciones y autoconciencia (Walumbwa et al., 2008), inspira y promueve capacidades psicológicas positivas, que logra que se puedan alcanzar rendimientos que van incluso más allá de las expectativas previstas (Edú et al., 2016). Los líderes auténticos generan un entorno de coherencia y ejemplaridad, basado en principios y valores éticos, lo que crea condiciones para aumentar la confianza entre líderes y seguidores. Investigaciones recientes muestran que el liderazgo auténtico se relaciona positivamente con varias variables organizacionales importantes como el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral, la satisfacción de los seguidores con sus líderes, los comportamientos de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el desempeño laboral (Pastor et al., 2019), lo que redundaría en una mayor moral y preparación del personal, para el cumplimiento de las misiones que le sean encomendadas.

Y es este concepto, la moral de los combatientes, otro de los aspectos que debemos tener en cuenta en el planeamiento y desarrollo de los despliegues, ya que es un elemento central de las capacidades militares (Childs, 2016). Su estudio puede favorecer la identificación de fortalezas y debilidades del personal militar, teniendo una relación directa con el desempeño individual o los resultados del grupo en las misiones encomendadas (Pastor et al., 2019), lo que le convierte en un componente vital en todas las operaciones militares. Entendemos el concepto de moral como el estado positivo de la mente, derivado de un liderazgo político y militar inspirado en un sentido compartido de propósito y valores, bienestar, percepciones de valor y cohesión grupal (British Ministry of Defence, 2008). Las principales variables que ayudan al mantenimiento y fortalecimiento de la moral son (Jones, 2012): confianza en los líderes, cohesión de la unidad, creencia en la tarea, provisión justa de descanso y recreación. Otros autores añaden otros aspectos como la eficiencia en el entrenamiento, el espíritu de cuerpo, buenas condiciones de vida, servicios médicos, promoción profesional y bienestar en general (Sparrow, 1949).

De lo que existe evidencia es de que buenos niveles de moral protegen la salud mental del personal de servicio expuesto a peligros o períodos prolongados de estrés, es decir, la moral protege a las tropas contra los desajustes psicológicos (Childs, 2016). Por lo tanto, los líderes deben ser creativos para mantener un nivel adecuado de actividad y una preparación eficiente para el combate de sus subordinados, respetando el descanso y la calidad de vida de las tropas. Su objetivo principal será siempre el cumplimiento de las misiones, tratando de reducir aquellas vicisitudes que puedan ir erosionando el nivel de moral de los subordinados durante el despliegue, para garantizar que las tropas estarán al máximo de capacidad de respuesta siempre que sea necesario.

Por todo lo expresado anteriormente, el enfoque del presente estudio tendrá un triple objetivo. Por un lado, se analizará el efecto del Liderazgo Auténtico en el Estado



Emocional de los soldados, durante un despliegue militar en misión de paz. Por otro, se explorará si existe algún tipo de mediación del nivel de Moral de los subordinados, en la relación del liderazgo con el tipo de emoción. Además, se observará si la acumulación de estrés durante el desarrollo de la misión afecta de algún modo a las relaciones planteadas anteriormente. Para todo ello, se establecerán las siguientes hipótesis de estudio:

**Hipótesis 1 (H1):** *El Liderazgo Auténtico tiene una relación directa con las Emociones de los subordinados, de modo que, a mayor presencia de Liderazgo Auténtico, mayor presencia de Emociones Positivas y menor presencia de Emociones Negativas.*

**Hipótesis 2 (H2):** *La influencia del Liderazgo Auténtico en el Estado Emocional de los subordinados, está mediada por el nivel de Moral de estos.*

**Hipótesis (H3):** *Las diferentes fases del despliegue median la relación entre el Liderazgo Auténtico y el Estado Emocional.*

## **Método**

### ***Muestra***

Se cuenta con un total de 150 militares participantes en la misión de Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL). Dentro de la muestra, es claramente mayoritaria la presencia de los hombres (94%), frente a la de las mujeres (6%). La gran mayoría de los encuestados pertenecen a la escala de Tropa (69,34%), mientras que la de Suboficiales (25,33%) y la de Oficiales (5,33%), tienen menor representación. Respecto a la edad, el 28,8% del personal corresponde con el personal más joven, comprendido entre 20-30 años; el 51,7% pertenecen al grupo entre 31-40 años; y el 19,5% supera este último grupo de edad. En cuanto al estado civil, la mayoría de la muestra está casada o con pareja estable (63.3%).

### ***Medidas***

*Liderazgo Auténtico:* se ha utilizado el *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ),

validado en España (Moriano et al., 2011). El ALQ mide las cuatro dimensiones del modelo teórico: transparencia en las relaciones ("Mi líder dice exactamente lo que quiere decir"), moral internalizada ("Mi líder demuestra creencias que son consistentes con las acciones"), procesamiento equilibrado ("Mi el líder solicita puntos de vista que desafían sus posiciones profundamente arraigadas") y autoconciencia ("Mi líder busca comentarios para mejorar las interacciones con los demás"). La escala de medida consta de un total de 16 ítems, de respuesta tipo Likert de siete puntos, que oscilan entre 0 = nunca y 6 = siempre.

*Estado Emocional:* se ha empleado la adaptación española del *Positive and Negative Affect Schedule* (PANAS) (Sandín et al., 1999). El cuestionario consta de 20 ítems, de los cuales 10 pertenecen a la subescala de afecto positivo, y otros 10 a la de afecto negativo. El afecto positivo refleja el punto hasta el cual una persona se siente entusiasmada, activa, alerta, con energía y participación gratificante ("En general, me siento entusiasmado"). El afecto negativo representa una dimensión general de distrés subjetivo y participación desagradable que incluye una variedad de estados emocionales aversivos como disgusto, ira, culpa, miedo y nerviosismo ("Suelo estar irritado"). La intensidad de la emoción se mide a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, que oscila entre 1 = nunca y 5 = siempre.

*Moral:* se ha empleado el Cuestionario de Moral para Zonas de Operaciones Militares (Pastor et al., 2019). Consta de cinco dimensiones: confianza en el mando ("Mi jefe directo nos trata a todos por igual, sin distinciones"), legitimidad de la acción y medios ("Participar en esta misión está siendo una buena oportunidad profesional"), confianza y satisfacción personal ("Me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir"), cohesión y confianza en la Unidad ("Si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros") y tiempo libre ("El horario de trabajo a diario es bueno y tengo tiempo para mí"). El cuestionario consta de 36 ítems, de respuesta tipo Likert de cinco

puntos, cuya puntuación oscila entre 1= totalmente en desacuerdo y 5= totalmente de acuerdo.

### ***Procedimiento***

El cuestionario fue respondido de manera anónima por los participantes, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado, de afijación proporcional. La participación en la prueba tenía un carácter obligatorio, como elemento clave de asesoramiento al mando. Los estratos correspondían a cada una de las Unidades que componían el contingente desplegado. Los participantes fueron informados del uso científico del instrumento, así como de los objetivos del estudio. El cuestionario se aplicó en dos turnos, el primero (T1) cuando el personal se encontraba en la cuarta semana de despliegue, y el segundo (T2) en la vigésima, siendo los mismos participantes en ambos turnos, que se identificaron a través de las 4 últimas cifras de sus números de teléfono móvil. Se utilizaron las instalaciones del comedor de la Base para la cumplimentación de los cuestionarios.

Los datos obtenidos se han analizado utilizando la aplicación estadística IBM SPSS versión 25.0. Para la realización de los estudios de mediación, se ha procedido a utilizar un análisis de mediación simple, mediante la macro de SPSS denominada PROCESS 3.4, utilizando el modelo nº 4 de mediación simple (Hayes, 2013), dentro de la estrategia denominada de pasos causales (Baron y Kenny, 1986), con el procedimiento de *bootstrapping* que genera intervalos de confianza (al 95%) que nos permiten tomar decisiones sobre la existencia o no de efectos indirectos. Este modelo analiza la relación entre 1 variable independiente y 1 variable dependiente con la mediación de 1 o más variables mediadoras, desde la perspectiva de una regresión múltiple moderada, cuya base matemática tiene el mismo origen que el de un análisis de la varianza (ANOVA) multivariante.

## Resultados

En primer lugar, se ha procedido a realizar una exploración de los datos de las variables, destinada fundamentalmente a verificar el grado de ajuste a la normalidad estadística de estas variables. Para ello se ha utilizado una visión global de los datos, a partir de estadísticos descriptivos de forma (asimetría y curtosis) y de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, en el que dada su alta sensibilidad se consideraría solo el desvío grave ( $p < .01$ ). A la par se han calculado todos los estadísticos descriptivos habituales de centralidad (media y mediana) y de variabilidad (desviación estándar, rango observado y rango intercuartil). Los resultados se resumen en la tabla 1.

**Tabla 1:** Análisis exploratorio y descriptivo (N=150)

VARIABLE	Exploración: Forma			Centralidad		Rango (Mín. / Máx.)	Variabilidad	
	Asimetría	Curtosis	Test KS: p valor	Media	Mediana		Desviación estándar	Rango intercuartil
ALQ – T1	-0.66	-0.49	.067 <sup>NS</sup>	65.29	70.00	12.0 / 96.0	21.33	29.75
MORAL – T1	-0.28	0.14	.834 <sup>NS</sup>	15.91	16.08	7.0 / 21.7	2.74	3.58
PANAS POS – T1	-0.41	0.18	.355 <sup>NS</sup>	40.89	41.00	22.0 / 50.0	5.43	7.00
PANAS NEG – T1	0.65	-0.08	.041 <sup>*</sup>	16.84	16.00	10.0 / 29.0	4.50	7.00
ALQ – T2	-0.58	-0.11	.405 <sup>NS</sup>	59.46	59.50	0.0 / 96.0	23.43	31.25
MORAL – T2	-0.32	-0.03	.458 <sup>NS</sup>	15.39	15.67	7.8 / 21.7	2.86	3.21
PANAS POS – T2	-0.34	-0.27	.493 <sup>NS</sup>	40.39	40.00	23.0 / 50.0	5.79	8.00
PANAS NEG – T2	0.52	-0.35	.099 <sup>NS</sup>	17.96	18.00	10.0 / 30.0	5.00	7.25

NS = Desvío no significativo ( $p > .05$ ) la variable se distribuye normalmente

\* = Desvío significativo pero leve ( $p < .05$ ) la variable tiende hacia el modelo normal

La exploración a determinado que los valores de los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran en todas las variables dentro del rango admitido para la tendencia hacia la normalidad [-1 ; +1]. Y, finalmente, la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, nos indica que, en todas las variables excepto una, las diferencia con respecto a la normalidad estadística no alcanzan significación ( $p > .05$ ); y en la excepción (PANAS NEG en T1) el desvío es muy leve ( $p = .041 > .01$ ). Por tanto, en global podemos concluir que las variables que se han recogido se distribuyen normalmente, o al menos en ninguna

de ellas se aprecia un desvío grave con respecto a la normalidad estadística. Como consecuencia de lo anterior, para el estudio de las correlaciones entre las variables podemos aplicar procedimientos estadísticos paramétricos, basados en los coeficientes de correlación de Pearson.

A continuación, se comprueba si existe relación entre el Liderazgo Auténtico (ALQ), las Emociones Positivas (PANAS POS) o Negativas (PANAS NEG), y la Moral. Se han estimado los coeficientes de correlación de Pearson de ALQ con las otras tres variables tanto en T1 como T2 (tabla 2).

**Tabla 2.** Matriz de correlaciones bivariadas (N=150)

T1	ALQ	MORAL	PANAS POS	PANAS NEG	T2
ALQ	.60	.59	.42	-.24	ALQ
MORAL	.60	.62	.50	-.38	MORAL
PANAS POS	.37	.51	.53	-.47	PANAS POS
PANAS NEG	-.20	-.33	-.50	.50	PANAS NEG

La diagonal señala las correlaciones de las variables en T1 y T2

Los valores por debajo de la diagonal corresponden a T1, y los de por encima a T2

Los resultados muestran que tanto en T1 como en T2 la variable ALQ está significativamente relacionada ( $p < .001$ ) con MORAL (intensidad muy alta) y con PANAS POS (intensidad alta), en ambos casos en sentido positivo. Sin embargo, la relación de ALQ con PANAS NEG es de menor intensidad ( $p < .001$ ), en sentido negativo. Por su parte, la variable MORAL se relaciona tanto con PANAS POS ( $p < .001$ ; intensidad alta) en sentido positivo; como con PANAS NEG ( $p < .001$ ; intensidad moderada), en sentido negativo también.

### ***Análisis de las variables en T1***

Para comprobar si el Liderazgo Auténtico se relaciona directamente con las Emociones Positivas y de forma inversa con las Negativas, como señala nuestra Hipótesis 1, planteamos un modelo de regresión lineal simple para cada una de las opciones. Como

se puede observar, el Liderazgo Auténtico tiene una relación significativa directa con las Emociones Positivas ( $p < .001$ ), y predice un 20,7% de su variabilidad (tabla 3).

**Tabla 3:** Regresión lineal simple. Modelo predictivo para Emociones Positivas (N=150).

	Coef. B	IC 95% de B	Estad.	P-Valor	R	R <sup>2</sup>	Mejora en R <sup>2</sup>
F= 72.08 ; $p < .001$							
Liderazgo Auténtico	0.33	0.27 / 0.39	10.45**	.000	.439	.207	.207

\*\*  $p < .01$

Respecto a las Emociones Negativas (tabla 4), observamos que el Liderazgo Auténtico tiene una relación significativa negativa con esta variable, de menor intensidad que la anterior, donde predice un 10,6% de su variabilidad. Por lo tanto, los resultados obtenidos nos permiten confirmar lo establecido en la Hipótesis 1, afirmando que el liderazgo auténtico influye significativamente de forma directa con las emociones positivas de los subordinados, y de forma inversa con las emociones negativas.

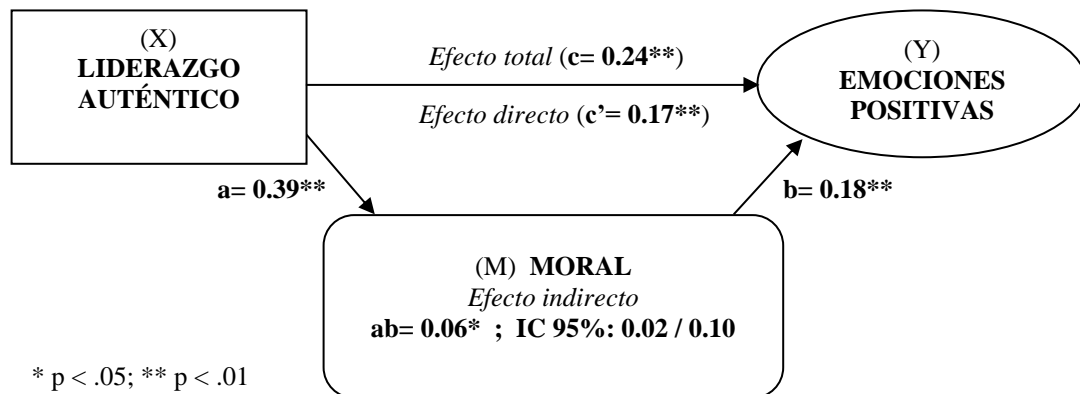
**Tabla 4:** Regresión lineal simple. Modelo predictivo para Emociones Negativas (N=150).

	Coef. B	IC 95% de B	Estad.	P-Valor	R	R <sup>2</sup>	Mejora en R <sup>2</sup>
F= 36.04 ; $p < .001$							
Liderazgo Auténtico	-0.19	-0.07 / -0.18	-4.40**	.000	-.203	.106	.106

\*\*  $p < .01$

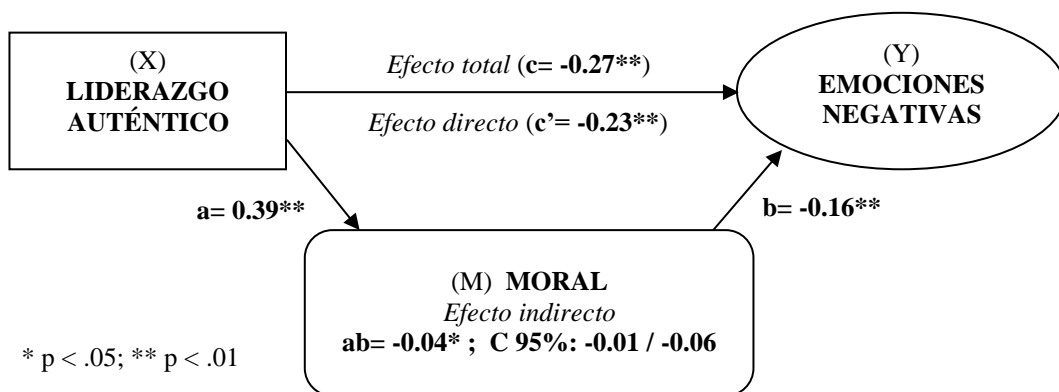
A continuación, se procede a realizar el estudio de mediación de la variable Moral, en la relación del Liderazgo Auténtico tanto con las Emociones Positivas como Negativas en T1. En el primer modelo (Figura 1), se observa que el Liderazgo Auténtico está significativamente relacionado con la Moral ( $a= 0.39$ ;  $p < .001$ ). A esto se añade que también existe relación entre Moral y las Emociones Positivas ( $b= 0.18$ ;  $p < .001$ ), así como un efecto indirecto de esta variable mediadora (IC: 0.02 / 0.10). Dado que además de estas significaciones, el coeficiente  $b$  es mayor que  $c'$  se concluye que la Moral es una variable mediadora de la relación del Liderazgo Auténtico con las Emociones Positivas.

**Figura 1.** Modelo de Mediación simple. Efecto de la dimensión Liderazgo Auténtico (X) con la mediación de la Moral (M) sobre las Emociones Positivas (Y) - (N=150)



En el siguiente modelo de mediación (Figura 2), se observa que además de la ya conocida relación del Liderazgo Auténtico con la Moral ( $a= 0.39$ ;  $p < .001$ ), existe una relación significativa e inversa de la Moral con las Emociones Negativas ( $b= -0.16$ ;  $p < .001$ ), así como un efecto indirecto de esta variable mediadora (IC:  $-0.01 / -0.06$ ). Por lo tanto, se concluye que Moral media significativamente la relación analizada, pero su efecto mediador es bajo, puesto que el coeficiente b no tiene un valor superior a c' como habría sido necesario. Según estos resultados la Hipótesis 2 se aceptaría sólo de forma parcial.

**Figura 2.** Modelo de Mediación simple. Efecto de la dimensión Liderazgo Auténtico (X) con la mediación de la Moral (M) sobre las Emociones Negativas (Y) - (N=150)



### *Análisis comparativo de las variables en T1 y T2*

Para el estudio de la relación entre el Liderazgo Auténtico y el Estado Emocional de los subordinados (H3), se ha realizado en primer lugar un análisis comparativo de los resultados de las variables de estudio en T1 y T2, a través del contraste *t-student* de medidas repetidas. Los resultados (tabla 5) indican que no hay cambios estadísticamente significativos en la Moral y las Emociones Positivas, pero sí que los hay en la percepción del Liderazgo Auténtico ( $p < .05$ ) y en las Emociones Negativas ( $p < .05$ ), aunque son de poca consideración, ya que sus respectivos tamaños del efecto son muy leves (3.5% y 3.3%).

**Tabla 5:** Análisis comparativo de medidas repetidas. Variación entre Tiempos T1 y T2.

<i>Variable</i>	<b>Medida T1</b>	<b>Medida T2</b>	<b>T de Student MR</b>		<b>Tamaño del efecto: R<sup>2</sup></b>	<b>Diferencia Absoluta</b> Intervalo de confianza al 95%
	Media (D.E.)	Media (D.E.)	<i>Valor</i>	<i>P-sig</i>		
ALQ	65.29 (21.33)	59.46 (23.43)	2.34 *	.021	.035	0.90 / 10.76
MORAL	15.91 (2.74)	15.39 (2.86)	1.84 <sup>NS</sup>	.068	.022	----
PANAS POS	40.89 (5.43)	40.39 (5.79)	0.81 <sup>NS</sup>	.415	.004	----
PANAS NEG	16.84 (4.50)	17.96 (5.00)	2.26 *	.025	.033	0.14 / 2.10

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

Los resultados nos indican que, si bien no se han obtenido unos tamaños del efecto de consideración, sí que existen diferencias significativas ( $p < .05$ ) en las variables de Liderazgo Auténtico y Emociones Negativas, lo que nos lleva a aceptar parcialmente lo establecido en la Hipótesis 3.

### **Discusión**

El objetivo principal de este estudio ha sido analizar la influencia del Liderazgo Auténtico en el Estado Emocional de los militares desplegados en una misión de paz. Los resultados parecen corroborar la importancia de dicha relación, tanto en aquellos estados emocionales positivos como negativos. Si bien es cierto que la importancia que ha tenido la influencia de este tipo de liderazgo parece tener más relevancia en relación con las



emociones positivas expresadas por los subordinados, más que con las negativas. Por lo tanto, podemos seguir afirmando que este modelo de liderazgo ejerce una influencia fundamental como factor de protección (Bardera et al., 2014), amortiguando los efectos que el estrés derivado del transcurso de la misión pueda ejercer a nivel negativo sobre el bienestar del personal desplegado (Peiró y Rodríguez, 2008).

Por otro lado, ha sido también objeto de este trabajo el estudio de la interrelación existente entre el Liderazgo Auténtico y el nivel de Moral de los subordinados durante el despliegue. No solo se ha analizado la solidez de dicha relación, sino que el objetivo fundamental ha sido observar si la variable Moral podía ejercer algún tipo de mediación entre el Liderazgo Auténtico y el Estado Emocional de los subordinados. Los resultados parecen indicar que efectivamente existe una sólida relación de la Moral tanto con el Liderazgo Auténtico como con el Estado Emocional. Sin embargo, en cuanto a la mediación, la Moral sólo ejerce un papel mediador entre el Liderazgo Auténtico y el Estado Emocional cuando las emociones que reportan los subordinados son positivas. En el caso de las emociones negativas, a pesar de la fortaleza de su relación (de carácter inverso) con las otras variables de estudio, la Moral no ha llegado a cumplir los requisitos para poder considerarse como mediadora de la relación entre el liderazgo y las emociones negativas, estableciéndose una mediación parcial (Ato y Vallejo, 2011). Además, en los estudios posteriores comparando los dos tiempos de evaluación, se ha visto que en el tiempo 2 se había producido una disminución del Liderazgo a la vez que un aumento en las Emociones Negativas, sin que haya habido una modificación significativa en el estado de Moral. Esto nos lleva a hipotetizar que, si bien la Moral de los subordinados pueda tener un papel relevante en los niveles más bajos de bienestar o en los sentimientos negativos que se puedan producir a nivel individual o grupal en un despliegue, no tiene que ser condición *sine quoniam* para la aparición de estos en relación con los comportamientos que el líder

ejerza sobre sus subordinados. Como ya se ha mencionado, el Liderazgo Auténtico juega un importante papel en el aumento de la Moral tanto a nivel individual como grupal (McGurk et al., 2005), pero quizás haya que tener en cuenta otros tipos de variables que también puedan ejercer algún tipo de influencia a la hora de experimentar dichas emociones negativas, además de lo ya comentado sobre el liderazgo.

Finalmente, cabe mencionar que no haber encontrado diferencias significativas en las variables de estudio respecto a las diferentes fases de la misión ha sido un resultado inesperado. Sí que se ha evidenciado que el desgaste de la misión puede haber tenido un efecto negativo en cuanto al Estado Emocional de los sujetos, lo que ha redundado en una peor valoración de sus líderes. Dicho hallazgo va en la línea de lo que dice la literatura sobre que los despliegues militares *per se* pueden afectar a la salud y al bienestar psicológico de los soldados (Pietrzak et al., 2013; Castro y McGurk, 2007), incluso en aquellas operaciones donde el nivel de intensidad y estrés es más moderado (Bäcckman et al., 2016). Pero se esperaba que este mismo efecto pudiera haber interferido del mismo modo en una menor presencia de Emociones Positivas y de menor nivel de Moral, en el final de la misión. También debe tenerse en consideración el papel que el avance en los medios de comunicación social ha provocado en el impacto psicológico de los despliegues, ya que algunas de las vicisitudes que mayor deterioro pudieran provocar, como el estar alejado de las familias o las dificultades de comunicación, pudieran estar mitigándose por el desarrollo y puesta a disposición del personal de este tipo de tecnología. En este sentido, podría entenderse que el estrés acumulado de la misión puede haber interferido en cuanto a las Emociones Negativas experimentadas por los subordinados, y las actuaciones y avances en la Moral y bienestar, pueden haber ejercido de factor protector para el personal. Sí es interesante para próximas investigaciones, tener en cuenta que el nivel de Liderazgo Auténtico se ha visto mermado en el transcurso de la misión. Sería interesante poder

indagar en las características de las operaciones militares que pueden afectar en este sentido, ya sea por su contexto, duración o condiciones de especial relevancia que vayan en detrimento del Liderazgo o del Estado Emocional del personal desplegado.

El Liderazgo Auténtico ha demostrado ser un modelo eficaz para el futuro en entornos militares (Molero y Moriano, 2019), siendo capaz de adaptarse a las vicisitudes de las organizaciones militares, en un entorno cada vez más complejo. Los escenarios futuros de conflicto exigirán que los líderes puedan promover todo el potencial psicológico de sus subordinados, llevándolos a alcanzar unas cotas de rendimiento excepcionales en ambientes inciertos y cambiantes. El camino para lograr dicha excelencia deberá de sustentarse en coherencia, ejemplaridad y valores éticos; para que el compromiso y la confianza tanto con la organización como con los líderes, redunden en mayor eficacia en el cumplimiento de las misiones, y una mejora general en el desempeño laboral (Pastor et al., 2019).

## Capítulo 5. **CONCLUSIONES**

*"A true leader has the confidence to stand alone,  
the courage to make tough decisions,  
and the compassion to listen to the needs of others.  
He does not set out to be a leader,  
but becomes one by the equality of his actions  
and the integrity of his intent"*

– Douglas MacArthur  
(Five-Star General of US Army)

En este capítulo se exponen las conclusiones principales de esta Tesis Doctoral, así como los resultados y hallazgos más significativos obtenidos en los tres estudios que componen el núcleo de este documento. Así mismo serán motivo de comentario las limitaciones y sugerencias de mejora para futuros trabajos en esta línea de investigación, así como las posibles implicaciones prácticas que tienen estos hallazgos en el ámbito organizacional, orientados principalmente al ámbito militar.

El liderazgo es uno de los temas sobre lo que más se ha escrito e investigado en los últimos años, sobre todo en los ámbitos de la psicología del trabajo y de las organizaciones (Yukl, 2012; Yammarino, 2013). Dado el carácter tradicional que pueda tener el estudio de esta disciplina en las organizaciones militares (Taylor y Rosenbach, 2005), se ha puesto en relevancia la necesidad de desarrollar su investigación, formación y desarrollo en el ámbito militar (Foster et al., 2018). Así, por ejemplo, no solo se refleja el liderazgo como tema nuclear en multitud de publicaciones doctrinales militares (Ejército de Tierra, 2019; Ejército de Tierra, 2018; Ejército del Aire, 2015; Armada Española, 2008), sino que en la propia Ley Orgánica de 9/2011, se hace referencia expresa a la importancia de este concepto en la carrera militar.

El Liderazgo Auténtico (Luthans y Avolio, 2003), se considera un modelo teórico cuyo origen se cimienta en los postulados originales del liderazgo positivo (Levesque-Côté et al., 2017), enfatizando la importancia de la ética y el modelado de roles positivos en la relación líder-seguidor, promoviendo tanto las capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo (Walumbwa et al., 2008). Los líderes auténticos motivan a sus empleados de tal modo que obtienen un rendimiento que sobrepasa las expectativas, estando incluso dispuestos a exceder sus obligaciones para alcanzar los objetivos corporativos (Avolio et al, 2004; Gardner, et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008), para mantener la efectividad organizacional con el objetivo de crear valor a

largo plazo para todas las partes interesadas (Arda et al., 2016). El Liderazgo Auténtico puede predecir el rendimiento organizacional de manera positiva, fomentando en los seguidores capacidades y comportamientos positivos (Yammarino et al., 2008), lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral, una mayor productividad y desempeño (Alilyyani et al., 2018).

A pesar de no encontrarse un gran número de publicaciones sobre Liderazgo Auténtico en contextos militares (García-Guiu, Molero, et al., 2015; García-Guiu, Molero, Moya, et al., 2015; Espíritu, 2017; Aguilar, 2018; Gaddy, 2016, MacIntyre et al., 2013), las características nucleares y dimensiones teóricas del modelo se corresponden en gran medida con las vicisitudes propias de la institución, donde el ejercicio del mando es inherente a la profesión militar, sustentado en valores tradicionales que conforman la identidad de la propia organización castrense. Por este motivo, es interesante poder estudiar si las características del Liderazgo Auténtico se ajustan en organizaciones militares del mismo modo que en las de ámbito civil, teniendo en cuenta los diferentes contextos en los que se producen las interacciones entre los mandos (líderes) y/o subordinados, ya sea en entornos controlados propios de su actividad de preparación diaria, u en otros extremos propios de los grandes ejercicios o despliegues militares en el extranjero.

Con tal propósito, la presente Tesis Doctoral se ha centrado en analizar, la relación del Liderazgo Auténtico con el estilo de mando propio de la organización militar, observando si los resultados obtenidos respecto a los subordinados son equiparables a la evidencia empírica obtenida por el modelo en otros contextos organizacionales. Para ello se han realizado dos estudios originales e independientes, teniendo la posibilidad de realizar uno de ellos sobre una muestra de soldados en su rutina habitual, y el segundo, sobre una muestra de militares participantes en una misión internacional de paz, desplegados durante seis meses en el Líbano. En cada uno de los estudios se han analizado las relaciones del

Liderazgo Auténtico con variables de tipo positivo, derivadas de la revisión de la literatura realizada, completándose con un estudio independiente basado en la validación estadística de una escala de Moral utilizada en un despliegue en el Líbano, como necesidad surgida durante la Tesis para potenciar el nivel de análisis y el alcance de la investigación llevada a cabo en el tercer estudio.

Los resultados de los tres estudios dan apoyo empírico a las hipótesis planteadas y, en general, se puede concluir que el Liderazgo Auténtico se asocia de forma significativa a variables organizacionales de tipo positivo. A continuación, se discuten los resultados cada uno de los estudios realizados que componen esta Tesis Doctoral.

## **APORTACIONES TEÓRICAS**

El primer estudio, realizado con una muestra de 225 militares, se ha centrado en explorar la relación del Liderazgo Auténtico con variables organizacionales positivas como el *work engagement* (Hannah et al., 2014; Swain et al., 2018; Hoch et al., 2018; Giallonardo et al., 2010) y las OCB (Azanza et al., 2013; Wong y Laschinger, 2013; Edú et al., 2012; Banks et al., 2016), así como el efecto mediador que pueda tener en dichas relaciones, la identificación de los subordinados ya sea con su líder (Luthans and Avolio, 2003; Ilies et al., 2005) o con su grupo de trabajo (Avolio et al., 2004).

Los resultados corroboraron las relaciones significativas entre el Liderazgo Auténtico y las variables positivas estudiadas como el *engagement* y las OCB, en un entorno organizacional diferente como es el militar, lo que supone un hallazgo a reseñar en esta Tesis Doctoral. Pero uno de los objetivos de este primer estudio era ir más allá del mero análisis correlacional entre las variables, y medir el posible efecto mediador que la identificación, tanto personal con el líder como con el grupo de trabajo, podría tener entre el Liderazgo Auténtico y las variables de resultado. De ese modo, se confirmó en primer

lugar que la identificación, tanto personal como con el grupo de trabajo, también obtenían relaciones significativas con este modelo teórico de liderazgo. Se ha puesto en relevancia que la identificación social con la unidad militar juega un papel mediador total en la relación entre el Liderazgo Auténtico, el *engagement* y las OCB. Este hallazgo arroja luz sobre los procesos psicológicos a través de la influencia del líder auténtico en el compromiso laboral y OCB de los subordinados. Los líderes auténticos aumentan la identificación con el equipo de trabajo, que a su vez aumenta las OCB y el *engagement* lo que redundará en una mayor implicación y motivación en el cumplimiento de las misiones, o rutinas de trabajo. Este resultado es especialmente importante en organizaciones como Bomberos, Policía, Defensa Civil y en nuestro caso el Ejército, en los que se requiere una fuerte solidaridad interna para cumplir con su misión.

Un hallazgo inesperado y que merece una mayor investigación en el futuro, es que la identificación de los soldados con su líder no ha resultado determinante ni mediador en la relación del Liderazgo Auténtico con el *engagement* o las OCB. Teniendo en cuenta que el estudio se realizó en el ámbito militar, donde la identificación de los seguidores con sus líderes ha sido tradicionalmente considerada un elemento fundamental en el éxito en el campo de batalla, el resultado adquiere aún mayor relevancia. Sería importante examinar en estudios futuros si este resultado se debe al hecho de que las variables de resultado tienen un carácter más grupal que individual y, por lo tanto, se ven más afectadas por factores grupales. También podemos buscar explicaciones estructurales como, por ejemplo, el hecho de que cada vez más las unidades del ejército tienden a ser más pequeñas. Además, los líderes formales a menudo dirigen a sus subordinados a distancia a través de equipos tecnológicos. Esto podría significar, a medio plazo, un cambio doctrinal sobre la relevancia del fortalecimiento del líder formal en las unidades militares, reorientando la preparación de los líderes hacia la promoción de la cohesión e identidad social de las unidades o grupos



de trabajo.

El segundo estudio, realizado sobre dos submuestras de 250 militares, se centró en examinar la validez de la estructura interna del Cuestionario de Moral utilizado por las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) en operaciones militares en el exterior, procediendo a su validación estadística para su utilización en estudios posteriores en esta Tesis Doctoral. El estudio surgió de la necesidad de obtener un mayor número de datos de personal desplegado en una misión internacional de paz, sobre variables relacionadas con el Liderazgo Auténtico como la moral, la cohesión, la confianza en el mando y la satisfacción personal.

La moral siempre ha sido motivo de estudio en el ámbito militar, definida como un estado mental positivo, inspirado por el liderazgo militar, que conlleva un sentimiento compartido de valores, bienestar y cohesión grupal (British Ministry of Defence, 2008). Por esta razón, su estudio en relación con el Liderazgo Auténtico puede aportar un valor añadido, por lo que es esencial su evaluación para la identificación de las fortalezas y debilidades del personal militar, como parte fundamental en los despliegues militares (Childs, 2016). El objetivo de esta investigación fue obtener evidencia de la validez de la estructura interna del Cuestionario de Moral utilizado por las Fuerzas Armadas españolas en los Teatros Operativos en el exterior, analizando la estructura factorial de la herramienta, tratando de mantener las dimensiones originales.

Durante la validación de la herramienta, tuvieron que eliminarse un gran número de ítems, y a pesar de ello, la estructura factorial de la nueva propuesta coincide teóricamente con la anterior, encontrando una solución final de 36 ítems aglutinados en 5 factores. La validación permite realizar predicciones más precisas sobre los niveles de moral de las tropas desplegadas, facilitando a los líderes el conocimiento sobre el estado de moral de su unidad, así como de su cohesión.

Desde el punto de vista de la elaboración de esta Tesis Doctoral, la validación de este cuestionario permitirá ampliar el espectro investigador de cara a siguientes investigaciones, realizadas en entornos hostiles y restringidos, como son los despliegues militares en zonas de operaciones de carácter internacional.

El tercer estudio ha examinado la relación del Liderazgo Auténtico con el estado emocional de 150 militares desplegados en una misión internacional de paz en el Líbano, estudiando el efecto mediador de la moral en las relaciones de estas variables a lo largo de la misión. Los resultados han demostrado la relación directa del Liderazgo Auténtico tanto con los estados emocionales teniendo mayor nivel de influencia en el caso de las emociones positivas, lo que confirma el papel fundamental que juega este modelo de liderazgo como factor de protección de la salud mental del personal desplegado (Peiró y Rodríguez, 2008; Bardera et al., 2014). Así mismo, los resultados parecen indicar que existe una sólida relación de la moral tanto con el Liderazgo Auténtico como con el estado emocional de los subordinados, ejerciendo la moral un papel mediador entre las variables en el caso de las emociones positivas.

Como resultado inesperado en este tercer estudio, ciertamente relevante en esta Tesis Doctoral, no se han observado diferencias significativas en las diferentes variables a lo largo de las diferentes fases de la misión, lo que va en contra de lo que señala la literatura consultada. Sí se ha evidenciado un cierto desgaste en el plano emocional del personal desplegado y en la valoración que estos hacen de sus líderes al final de la misión, pero no ha repercutido de manera reseñable en la presencia de emociones positivas y del nivel de moral de los subordinados. Esto nos lleva a pensar que puede haber variables extrañas que puedan ejercer una influencia moderadora entre el liderazgo y el resto de las emociones, o simplemente moduladora entre el estado emocional del personal desplegado y el estrés operacional.

## **PRINCIPALES APORTACIONES DE LA TESIS**

A continuación, a modo de resumen, se van a presentar los principales hallazgos sobre Liderazgo Auténtico obtenidos durante la realización de los estudios principales de esta Tesis Doctoral:

1. El Liderazgo Auténtico ha demostrado ser un modelo eficaz para el futuro en entornos militares, siendo capaz de adaptarse a las vicisitudes de las organizaciones militares, en un entorno cada vez más complejo (Molero y Moriano, 2019). El resultado de esta investigación nos invita a profundizar en el estudio del liderazgo, ya que las Fuerzas Armadas de cualquier país significa un pilar fundamental en su desarrollo doctrinal en todos los niveles de sus estructuras. Los líderes militares juegan un papel fundamental en la salud y el comportamiento de la organización, así como en la de sus seguidores o subordinados. Los comportamientos de los líderes pueden tener un efecto amortiguador o potenciador del bienestar de los empleados (Bardera et al., 2014). Bass (1998) señala que en el futuro (2025) se necesitarán líderes que se ganen la confianza y el aprecio de sus subordinados, comuniquen el significado del trabajo y los desafíos presentes, den ejemplo y sean capaces de visualizar y expresar objetivos y futuros atractivos. Ese futuro al que se refería Bass (1998) ya ha llegado, y los líderes deben cambiar su mentalidad y comenzar a abordar las necesidades individuales de sus subordinados, ayudándoles a identificar e interiorizar los valores y creencias que sustentan la coherencia de sus unidades.

2. Los resultados de esta investigación podrían reforzar la importancia de los estándares éticos en el entrenamiento militar. Su papel podría importar no solo desde un punto de vista tradicional, sino también considerando los conflictos modernos donde los valores morales son un factor principal. Los hallazgos han subrayado la fuerza de la identificación con el equipo de trabajo militar, al detrimento de la identificación con el líder. Esto tiene sentido porque la cohesión y los valores de una unidad militar dependen

no solo del líder o jefe, sino también de los sentimientos y normas morales de sus miembros. Hoy en día, los estilos de liderazgo autocrático deben ser superados y sustituidos por otros donde los subordinados se sientan identificados y valorados. Este nuevo estilo de liderazgo se convierte en un requisito básico en las sociedades modernas y en los nuevos estilos de gestión empresarial. Sin duda, debería ser importante durante el entrenamiento de los futuros mandos militares.

3. Aunque inicialmente no era un objetivo principal de esta Tesis Doctoral, también se ha aportado una herramienta de medición de la moral de los subordinados en despliegues internacionales, cuya utilización podría servir de base para el asesoramiento a los líderes y mandos de las operaciones, en cuanto a la salud mental, motivación y desempeño de los subordinados; anticipando los posibles desajustes que lleven a la pérdida de eficacia y potencia de combate de las unidades militares.

## **LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Durante el desarrollo de esta Tesis Doctoral, se han ido indicando algunas limitaciones que se resumen a continuación para su consideración, aportando algunas ideas y líneas de investigación para el futuro.

La primera de ellas se refiere al uso de metodología correlacional de tipo transversal. Según Banks et al. (2016), el potencial de variación del método correlacionado puede inflar las relaciones entre el liderazgo auténtico y los resultados, existiendo mucha controversia sobre la dependencia excesiva que se encuentra en los estudios de Liderazgo Auténtico que han obtenido datos de forma transversal, es decir, en un momento específico determinado. En estudios futuros, sería conveniente poder utilizar una metodología experimental y longitudinal, que permita establecer relaciones causales y mediadoras entre las variables (Blaxter et al., 2008), ya que es la mejor forma de evaluar el impacto de las diferentes formas y modelos teóricos de liderazgo (Hoch et al., 2018).

Otra limitación reside en la variabilidad de los tipos de muestreo utilizados en cada una de las investigaciones presentadas en esta Tesis. En el primer estudio se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que limita la representatividad de la muestra, a pesar de ser un tipo de muestreo ampliamente utilizado en estudios del ámbito de la investigación en las ciencias sociales. Aunque ha sido un recurso de utilidad ante la dificultad de conseguir una muestra dentro de la institución militar, en futuras investigaciones debería de alcanzarse al menos algún nivel de muestreo dentro del ámbito aleatorio o probabilístico. Así se realizó en el segundo y tercer estudio, realizando un muestreo aleatorio por conglomerados que, si bien planteó algunas dificultades de organización al realizarse durante el desarrollo de una operación militar en el extranjero, presentando cierta variabilidad entre los perfiles de los diferentes conglomerados, sí que garantizó una mayor representatividad de la muestra de la población de estudio, que era el personal militar desplegado en dicha misión de paz.

En cuanto a posibles líneas de desarrollo futuro, esta Tesis Doctoral se ha centrado en el estudio del Liderazgo Auténtico como variable unidimensional, aglutinando sus valores a nivel global. Sería interesante realizar análisis más profundos viendo cómo cada una de las subdimensiones de este modelo de liderazgo: conciencia de sí mismo, procesamiento equilibrado, transparencia relacional y moral internalizada (Walumbwa et al., 2008), inciden o modulan directamente la percepción de los subordinados hacia el líder militar. Esto permitiría poder asesorar y reorientar la formación militar de los futuros líderes, hacia unas cualidades o valores más orientados a lo que los subordinados de esta institución esperan, y en consecuencia, se conseguiría un mayor ajuste que iría en beneficio del rendimiento y bienestar de los individuos, y del grupo de trabajo.

Por otro lado, en el primer estudio se ha enfocado en la relación del Liderazgo Auténtico con variables organizacionales de tipo positivo, observando si el hecho de que

el modelo se pusiera a prueba en una organización militar podría haber tenido algún efecto o variación respecto a los resultados de la evidencia acumulado en organizaciones del ámbito civil. Sin embargo, hay muchas otras variables interesantes a nivel organizacional, que podrían estudiarse en líneas futuras en el ámbito militar como el compromiso con la organización (Leroy et al., 2012; Walumbwa et al., 2008), las conductas extra-rol (Wong y Cummings, 2009), las conductas de abandono de la organización (Gardner et al., 2005; Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005) y en definitiva el rendimiento (Banks et al., 2018; Banks et al., 2016; Hoch et al., 2018; Swain et al., 2018; Clapp-Smith et al., 2009; Jensen y Luthans, 2006; Moriano et al., 2011), que en una organización militar puede afectar de manera muy significativa el papel que desempeña el personal desplegado en misiones internacionales en el extranjero, más aún cuando estas llevan al límite a los soldados poniendo en peligro su propia integridad física.

Respecto a la validación del Cuestionario de Moral para Zonas de Operaciones, obtenido en el segundo estudio de esta Tesis, se propone que en el futuro se generalice el uso de este tipo de herramientas en zonas de operaciones, para reforzar por un lado su valor predictivo a través de nuevas investigaciones y análisis que permitan el refinamiento metodológico del cuestionario; y por otro, para ofrecer a los mandos de dichas misiones una herramienta de análisis y asesoramiento que les facilite el proceso de toma de decisiones, con la intención de mejorar las condiciones de nuestras tropas en el exterior, así como su nivel de desempeño, tratando de convertir en tangible “la entidad intangible que une a los hombres y los motiva a esforzarse hasta el último gramo de su fuerza o habilidad fue evidente a lo largo de todo el casos” (Cox, 1995). La información recabada a través del Cuestionario de Moral validado, permitirá hacer predicciones a nivel de las Fuerzas Armadas de otros países, como por ejemplo el uso que las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) hicieron del Cuestionario de Preparación para el Combate (Catignani, 2004),

o los informes que el Equipo Asesor de Salud Mental de Estados Unidos (MHAT) realizó en Irak y Afganistán, para evaluar los programas emprendidos en zonas de combate durante la Operación Libertad Iraquí y la Operación Libertad Duradera, respetuosamente (MHAT, 2006; MHAT, 2008).

Los resultados del tercer estudio nos ofrecen algunas líneas de investigación interesantes para el futuro. Por un lado, parece claro que un modelo como el Liderazgo Auténtico favorece el bienestar emocional de los soldados durante una misión de paz, sería interesante poder observar si esto se mantiene en aquellas operaciones donde los escenarios tengan un carácter más duro desde el punto de vista psicológico por la intensidad del combate. Así mismo, sería interesante seguir indagando sobre estos efectos en el entrenamiento rutinario de las Unidades militares, es decir, en condiciones de instrucción y adiestramiento previas a los despliegues. Por otro lado, se puso de manifiesto la existencia de variables no controladas que podrían tener un efecto modulador o amortiguador en los efectos del estrés a lo largo de la misión. Por ejemplo, dada la evolución de la tecnología en los últimos años y la puesta a disposición de medios de comunicación social al personal militar desplegado en el extranjero, sería interesante el estudio sobre la influencia de estos medios en el impacto psicológico de los despliegues, ya que algunas de las vicisitudes que mayor deterioro pudieran provocar, como el estar alejado de las familias o las dificultades de comunicación, estarían mitigándose por el acceso del personal a estas herramientas tecnológicas.

Por último, también derivada del tercer estudio, se propone como línea de investigación futura el análisis de las vicisitudes que llevan a que en el transcurso de una misión militar, la valoración hacia el líder pueda disminuir, ya sea por las características de las operaciones, por su contexto, duración o condiciones de especial relevancia que vayan en detrimento del Liderazgo Auténtico, o de otros modelos en los que sería

esperable que incluso en momentos de dificultad el líder emergiera como figura de referencia a la que poder seguir como modelo de referencia.

Los escenarios futuros de conflicto exigirán que los líderes puedan promover todo el potencial psicológico de sus subordinados, llevándolos a alcanzar unas cotas de rendimiento excepcionales en ambientes inciertos y cambiantes. El camino para lograr dicha excelencia deberá de sustentarse en coherencia, ejemplaridad y valores éticos; para que el compromiso y la confianza tanto con la organización como con los líderes, redunden en mayor eficacia en el cumplimiento de las misiones, y una mejora general en el desempeño laboral. Por todo ello, merece la pena continuar con la investigación del Liderazgo Auténtico en entornos militares, apostando por su implantación progresiva en este tipo de contextos, por el bien de la propia organización y de todos sus miembros, lo que sin lugar a duda redundará en el bien colectivo de toda la sociedad.



## **REFERENCIAS**

- Adler, A. B., Bliese, P. D., McGurk, D., Hoge, C. W., & Castro, C. A. (2009). Battlemind debriefing and battlemind training as early interventions with soldiers returning from Iraq: Randomization by platoon. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 77*, 928-940. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016877>
- Adler, A. B., Britt, T. W., Castro, C. A., McGurk, D., & Bliese, P. D. (2011). Effect of transition home from combat on risk-taking and health-related behaviors. *Journal of Traumatic Stress, 24*, 381-389. <http://dx.doi.org/10.1002/jts.20665>
- Adler, A. B., Litz, B. T., & Bartone, P. T. (2003). The nature of peacekeeping stressors. In T. W. Britt, & A. B. Adler (Eds.), *The psychology of the peacekeeper: Lessons from the field*. Greenwood Publishing Group, 149-168.
- Aguilar, S. B. (2018). Exploring Psychological Capital as a Predictor of Authentic Leadership among Veterans and Military Service Members (Dissertation). Lake University, San Antonio, Texas, US.
- Alcañiz, M. (2018). Los valores y el orgullo de pertenencia a la UME. En M. Alcañiz (eds.), *Liderazgo y emergencias* (pp. 13-22). Unidad Militar de Emergencias.
- Alilyyani, B., Wong, C. A., & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: a systematic review. *International journal of nursing studies, 83*, 34-64. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.001>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin, 103*(3), 411. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 3-33). JAI Press.

- Arda, Ö. A., Aslan, T., & Alpkın, L. (2016). Review of practical implications in Authentic Leadership studies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 246-252.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.135>
- Armada Española (2008). *Modelo de liderazgo*.  
<http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/page/Portal/ArmadaEspañola/mardigitaldocinstituc/prefLang-es/00docu-institucional-armada+-07modelo-liderazgo-armada>
- Ato, M., y Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2), 550-561.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051031>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage Publications.
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria y R. Khurana (Eds.), *The handbook of leadership theory and practice: A Harvard Business School centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 739–768). Harvard Business School Press.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research, and practice: Steps taken and steps that remain. In D. V. Day (Eds.), *The Oxford Handbook of Leadership in Organizations*. Oxford University Press.
- Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. In S. J. Lopez (Eds.), *Positive psychology: Exploring the best in people* (pp. 147-165). Greenwood Publishing Group.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). Meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449. <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37>
- Awaysheh, A., & Bonfiglio, D. (2017). Leveraging experiential learning to incorporate social entrepreneurship in MBA programs: A case study. *International Journal of Management in Education*, *15*(2), 332-349. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.04.001>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(8), 955-971. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bäceman, C., Hjärthag, F., & Almqvist, K. (2016). Improved Resiliency and Well Being among Military Personnel in a Swedish Naval Force after a Counter Piracy Operation off the Coast of Somalia. *Scandinavian Journal of Psychology*, *57*, 350-358. <https://doi.org/10.1111/sjop.12299>

- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.  
<https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing. A Complete reference guide* (pp. 37-64). Wiley-Blackwell.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29, 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27, 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3), 689-697.  
<https://static1.squarespace.com/static/51473514e4b0090a1cad74f9/t/5194e2e6e4b0af15cc4294a6/1368711910014/MOL+501+Barbuto+on+Charismatic.pdf>
- Bardera, M. P., García, M., y Pastor, A. (2014). Gestión de estrés en las Fuerzas Armadas. *Revista Del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 4, 1-24.  
<http://revista.ieee.es/article/view/303>
- Baron, L., & Parent, É. (2015). Developing Authentic Leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53.  
<https://doi.org/10.1177/1548051813519501>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness? *Military Psychology*, 18, 131-148. [https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_10)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). Leading in the army after next. *Military Review*, 78(2), 46-57.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Baynes, J. (1967). *Morale*. Cassel.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301. <https://doi.org/10.2307/2390911>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. (2013). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 301-317. <https://doi.org/10.1002/job.1866>

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2008). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa.
- Bliese, P. D., Wright, K. M., Adler, A. B., Thomas, J. L., & Hoge, C. W. (2007). Timing of postcombat mental health assessments. *Psychological Services, 4*, 141-148. <http://dx.doi.org/10.1037/1541-1559.4.3.141>
- Borelli, J. L., Froidevaux, N. M., Yunusova, A., & Sbarra, D. A. (2019). Attachment anxiety and trauma history uniquely and interactively predict adjustment during and following deployment among military partners. *Journal of Family Psychology, 33*(2), 226-233. <https://doi.org/10.1037/fam0000480>
- Brailey, K., Vasterling, J. J., Proctor, S. P., Constans, J. I., & Friedman, M. J. (2007). PTSD symptoms, life events, and unit cohesion in US soldiers: baseline findings from the neurocognition deployment health study. *Journal of Traumatic Stress, 20*, 495-503. <https://doi.org/10.1002/jts.20234>
- British Ministry of Defence (2008). British Defence Doctrine. Joint Doctrine Publication 0-01. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/389755/20141208-JDP\\_0\\_01\\_Ed\\_5\\_UK\\_Defence\\_Doctrine.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/389755/20141208-JDP_0_01_Ed_5_UK_Defence_Doctrine.pdf)
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P. D., & Castro, C. A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine, 169*(7), 541-545. <https://doi.org/10.7205/MILMED.169.7.541>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55-86.  
[https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101\\_4](https://doi.org/10.1207/S15327574IJT0101_4)
- Canadian Defence Academy (2005). *Leadership in the Canadian Forces. Conceptual Foundations*. National Defence. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca>
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64, 937-961. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x>
- Cashman, K. (2003). *Awakening the leader within: A story of transformation*. Wiley.
- Castro, C. A., & McGurk, D. (2007). The intensity of combat and behavioral health status. *Traumatology*, 13, 6-23. <https://doi.org/10.1177/1534765607309950>
- Childs, S. (2016). Soldier Morale: Defending a Core Military Capability. *Security Challenges*, 12(2), 43-52. <https://www.jstor.org/stable/26465606>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.



- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital. The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Conger, J. A. (1991). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. McGraw-Hill.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Cook, B. R. (1992). *Situational leadership styles of Air Force commanding officers*. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, La Verne, CA.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: Building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66, 4-9. <https://doi.org/10.1037/a0021420>
- Correa, J. S., Rodríguez, M. P. y Pantoja, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, 32, 57-82. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>.
- Cox, A. (1995). *Unit cohesion and morale in combat: survival in a culturally and racially heterogeneous environment*. School of advance military studies, December.

- Coxen, L., Van der Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organizational citizenship behavior in the public health care sector: the role of workplace trust. *SA J. Ind. Psychol.* 42(1), 13. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>.
- Cuesta, D. (2018). Mission Command. Una necesidad adaptada a su tiempo. *Revista Ejército*, 931, 16-23. [https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista\\_Ejercito\\_Accesible.pdf](https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931/accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf)
- Dávila, M. C., & Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 276-282. <https://doi.org/10.1017/S1138741600003851>
- De Campos, M. I. (2018). Evolução do construto liderança autêntica: Uma revisão de literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(1), 291-298. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.1.13473>
- Department of the Army (2019). ADP 6-0 Mission Command. Command and control of Armed Forces. Army Doctrine Publication.
- Department of the Army (2019). ADP 6-22 Army leadership and the profession. Army Doctrine Publication. [https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB\\_ID=100760](https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=100760)
- 9
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- e Cunha, M. P., Guimaraes-Costa, N., Rego, A., & Clegg, S. R. (2010). Leading and Following (Un)ethically in Limen. *Journal of Business Ethics*, 97, 189-206. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0504-3>
- Edú, S., Moriano, J. A., & Molero, M. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: Mediation of the innovation climate and workgroup identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 487-506. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0149>.
- Edú, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Edú, S., Moriano, J. A., Molero, F., & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23079352/>
- Ejército de Tierra (2018). *PR-00 Liderazgo Militar*. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Ejército de Tierra (2019). *Liderazgo 2035 en el ET*. Mando de Adiestramiento y Doctrina.
- Ejército del Aire (2015). *Liderazgo y Valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo*. <http://www.ejercitodelaire.mde.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf>, fecha de la consulta: 13.02.2020
- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65

- Espiritu, J. R. (2017). *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.
- Evonic, I. N. (1980). Motivation and Morale in military noncombat organizations. In Proceedings of the NATO. *Panel VIII Symposium on Motivation and Morale in NATO Forces*. Brussels, Belgium. En Compendio de Psicología Militar. Ministerio de Defensa (España).
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fallatah, F., Laschinger, H., & Read, E. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursery Outlook*, 65(2), 172-183. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- Fallesen, J. J., Keller-Glaze, H., & Curnow, C. K. (2011). A Selective Review of Leadership Studies in the U.S. Army. *Military Psychology*, 23(5), 462-478. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600181>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Foster, C. A., Clarke, J. A., & Packard, G. A. (2018). Can I see the real me? Leadership ability and the better-than-average effect. *Military Psychology*, 30(5), 390-397. <https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1478545>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>

- Gaddy, J. W. (2016). *The Relationship Between Authentic Leadership and Resilience in Enlisted Soldiers* (Dissertation). University of the Rockies (USA).
- Gal, R. (1986). *A Portrait of the Israeli Soldier*. Greenwood.
- Gal, R., & Manning, F. J. (1987). Morale and its components: A Cross-national comparison. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 369-391. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1987.tb00319.x>
- Galindo, J. (2013). *Evaluación de la moral militar en zona de operaciones y su relación con parámetros adaptativos* (Tesis doctoral). Universidad de Granada (España).
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., Van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601. <https://doi.org/10.1037/mil0000022>
- García-Guiu, C. (2014). *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* (Tesis doctoral). Universidad de Granada (España).
- García-Guiu, C. (2017). Group cohesion and spirit of corps in the Security and Defense units. *Journal of Strategic Thinking and Security CISDE*, 2(1), 65-77.
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable. *International Journal of Social Psychology*, 30(1), 60-88. <http://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- García-Guiu, C., Molero, F., Moya, M., & Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59-64. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=4236>

- García, J. M., Gutiérrez, M. T., & Núñez, M. A. (2005). *Is it possible to assess morale? The psychological potential. An operating model that tries to explain this complex reality*. Instituto Universitario “Gutiérrez Mellado” (UNED).
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literatura and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*, 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gatling, A., Kang, H.J., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organizational Development Journal*, *37*(2), 181-199. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Gaviria, E. (2011). Visión evolucionista del liderazgo. En F. Molero y J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo: hecho y ficción* (pp. 47-76). Alianza.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.
- George, W., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic Leadership*. Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, *18*(8), 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>

- Gil, F. y Martí, M. (2011). Cultura y Liderazgo. El Proyecto GLOBE. En F. Molero y J.F. Morales (Ed.), *Liderazgo Hecho y Ficción: visiones actuales* (pp. 197-220). Alianza.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Goldman, B. M., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(1), 18-20.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant leader within: A transformative path*. Paulist Press.
- Griffith, J. (2002). Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, well-being, identification, disintegration, and perceived combat readiness. *Military Psychology*, 14(3), 217-239. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403\\_3](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_3)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
- Hannah, S. T. (2007). The authentic High-Impact Leader. In D. Crandal (Ed.), *Leadership Lessons from West Point* (pp. 88-106). Jossey-Bass.
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 598-621. <https://doi.org/10.1002/job.1931>
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. The University of Chicago Press.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, *87*, 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvey, P., Harris, K. J., Kacmar, K. M., Buckless, A., & Pescosolido, A. T. (2013). The Impact of Political Skill on Employees' Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *20*(10), 1-12. <https://doi.org/10.1177/1548051813483834>
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. SAGE.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, *6*(3), 164-170. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1075160>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis. A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, *20*, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dos situaciones iguales*. IDH.



- Hitt, M. A., Haynes, K. T., & Serpa, R. (2012). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437-444. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.004>
- Hoch, J., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant leadership explain variance above and beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hockey, J., & Ley, I. (2010). *Leading for engagement: How senior leaders engage their people*. National School of Government, UK.
- Hogg, M. A. (2001). A social identify theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200. [https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503\\_1](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0503_1)
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship*. Free Press.
- Holmes, R. (2003). *Acts of War, The Behaviour of Men in Battle*. Cassell.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 81–107). Academic Press.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Hughes, L. W. (2005). Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 83-106.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurrunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(7), 2170. <https://doi.org/10.3390/su10072170>.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Jones, E. (2012). *Morale, Psychological Wellbeing of UK Armed Forces and Entertainment: A Report for The British Forces Foundation*. King's Centre for Military Health Research, King's College London, January.
- Kane, K. (2013). *Morale maintenance in World War II US Army ground combat units: European theater of operations, 1944-45*. University of Richmond (USA). <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=honors-theses>
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). The dual effort of transformational leadership: primary relational and collective selves and further effects on followers. In Avolio, B.J., Yammarino, F.J. (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 2, (pp. 67-91). <http://dx.doi.org/10.1108/S1479-357120130000005010>

- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Krauss, S. W., Russell, D. W., Kazman, J. B., Russell, C. A., Schuler, E. R., & Deuster, P. A. (2019). Longitudinal effects of deployment, recency of return, and hardiness on mental health symptoms in U.S. Army combat medics. *Traumatology, 25*(3), 216-224. <https://doi.org/10.1037/trm0000173>
- Lau, A. (1998). Military leadership. In C. Cronin (Ed.), *Military psychology: An introduction* (pp. 49-69). Simon & Schuster.
- Laurence, J. H. (2011). Military Leadership and the Complexity of Combat and Culture. *Military Psychology, 23*, 489-501. <https://doi.org/10.1080/08995605.2011.600143>
- Laurence, J. H., & Matthews, M. D. (2012). *The Oxford handbook of military psychology*. Oxford University Press.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 131-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Leroux, T.C., Hye-Chung, K., Dabney, A., & Wells, R. (2016). Military deployments and mental health utilization among spouses of active duty service members. *Military Medicine, 181*(10), 1269-1274. <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-15-00583>
- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>

- Levesque-Côté, J., Fernet, C., Austin, S., & Morin, A.J. (2017). New Wine in a New Bottle: Refining The Assessment of Authentic Leadership Using Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM). *Journal of Business and Psychology*, 33, 611-628. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9512-y>
- Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. (2011). Boletín Oficial del Estado, núm. 180, de 28 de julio de 2011, 85320 a 85345. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2011/07/27/9>
- Lian, H., Ferris, L. D., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.10.003>
- Lisbona, A. (2010). Diferentes focos de identificación en el trabajo: Identificación organizacional, grupal y profesional. *Revista de Psicología Social*, 25(2), 241-251. <https://doi.org/10.1174/021347410791063813>
- Lisbona, A., Morales, J. F. y Palací, F. (2006). Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias. *Psicothema*, 18(3), 407-412. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3230>
- Lorenzo-Seva, U. (2013). Why rotate my data using Promin? Technical report. Department of Psychology, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona. <http://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/Documentation.html>
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2006). FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavior Research Methods*, 38(1), 88–91. <https://doi.org/10.3758/BF03192753>

- Lupano, M.L. y Castro, A. (2006). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, cultura y sociedad*, 6, 107-122.
- Luthans F., & Avolio B. J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Ed), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 241–258). Berrett-Koehler.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://www.jstor.org/stable/4093649>
- MacCurdy, J. T. (1943). *The Structure of Morale*. Cambridge University Press.
- MacIntyre, A., Charbonneau, D., & O'Keefe, D. (2013). The role of transformational and ethical leadership in building and maintaining resilience. In R. R. Sinclair and T. W. Britt (Ed). *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice* (pp. 85-111). American Psychological Association.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Manning, F. (1994). Morale and cohesion in military units. In F. D. Jones, L. R. Sparacino, V. L. Wilcox & J. M. Rothberg (Ed.). *Military Psychiatry: Preparing in peace for war*. Department of the Army (USA).
- Martínez, J. A. (2012). Análisis descriptivo del personal militar español asistido por el Servicio de Psicología del ROLE 2 de Herat, Afganistán. *Sanidad Militar*, 68(3), 163-167. <https://dx.doi.org/10.4321/S1887-85712012000300006>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of industrial civilization*. Macmillan, New York.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

- McGurk, D., Castro, C. A., Thomas, J. L., Messer, S. C., & Sinclair, R. R. (2005). Leader Behaviors for Combat Veterans and Noncombat Soldiers. Walter Reed Army Institute of Research, 3-4. [https://www.academia.edu/21933185/Leader\\_Behaviors\\_for\\_Combat\\_Veterans\\_and\\_Non\\_Combat\\_Soldiers](https://www.academia.edu/21933185/Leader_Behaviors_for_Combat_Veterans_and_Non_Combat_Soldiers)
- Mental Health Advisory Team (MHAT-VI). *Operation Iraqi Freedom 07-09, Report*. Retrieved from U.S. Army Medical Department website: <http://www.armymedicine.army.mil/reports>
- Mental Health Assessment Team (2008). *Operation Iraqi Freedom 06-08, Operation Enduring Freedom 8, Afghanistan, Final Report*. Office of the Surgeon General.
- Mohanty, J., & Rath, B. (2012). Influence of organizational culture on organizational citizenship behavior: A three-sector study. *Global Journal of Business Research*, 6(1), 65-76. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/gjbres/gjbr-v6n1-2012/GJBR-V6N1-2012-8.pdf>
- Molero, F., y Moriano, J. A. (2019). La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas. En *Cómo preparar el liderazgo militar futuro*. Documento de trabajo del Centro Superior de Estudios de la Defensa, 05, 19-39. [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_trabajo/2020/DT05\\_Liderazgo.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2020/DT05_Liderazgo.pdf)
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy-Mangin, J. P. (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3891>
- Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1978). Relationships between military morale, motivation, satisfaction, and unit effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 63, 47-52. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.1.47>
- Munson, E. L. (1921). *The Management of Men*. Holt.

- Nassif, T. H., Start, A. R., Toblin, R. L., & Adler, A. B. (2019). Self-reported mindfulness and soldier health following a combat deployment. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 11(4), 466-474. <https://doi.org/10.1037/tra0000413>
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.008>
- North Atlantic Treaty Organization (2016). *NATO STANAG. AJP-3.2. Allied Joint Doctrine For Land Operations*. NATO Standardization Office (NSO) [Edition A Versión1].
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Núñez, M. A. (1994). *CEPPU. Guide for the application and interpretation of the questionnaire*. Ministry of Defense Psychology Unit (Spain).
- Olsen, O. K., & Espevik, R. (2017). 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. <https://doi.org/10.1080/23311908.2017.1382248>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage.
- Pastor, A., Molero, F., Bardera, M. P., & Moriano, 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. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1646078>

- Pastor, A., Molero, F., & Moriano, J. A. (2019). Validation of the Morale Questionnaire for Military Operational Theaters. *Revista Acción Psicológica*, 16(2), 31-42. <https://doi.org/10.5944/ap.16.2.24265>
- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 68-82. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>
- Pietrzak, E., Pullman, S., Cotea, C., & Nasveld, P. (2013). Effects of deployment on health behaviours in military forces: A review of longitudinal studies. *Journal of Military & Veterans' Health*, 21, 14-23. <https://jmvh.org/article/effects-of-deployment-on-health-behaviours-in-military-forces-a-review-of-longitudinal-studies/>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>



- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Pritchard, K. H. (1999). Competency-based leadership for the 21st Century. *Military Review*, 79(3), 23-26.
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas (2009). Boletín Oficial del Estado, num. 33, de 7 de febrero de 2009, 13008 a 13028. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2009/02/06/96/con>
- Reichard, R. J., & Avolio B. J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: a metaanalytic summary. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (Ed.), *Authentic Leadership and Practice: Origins, Effects, and Development* (pp. 203-26). Elsevier Sci.
- Reijnen, A., Rademaker, A.R., Vermetten, E., & Geuze, E. (2015). Prevalence of mental health symptoms in Dutch military personnel returning from deployment to Afghanistan: A 2-year longitudinal analysis. *European Psychiatry*, 30, 341-346. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2014.05.003>
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101, 435-457. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8>
- Restubog S. L., Scott K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96, 713-729. <https://doi.org/10.1037/a0021593>
- Richardson, F. M. (1978). *Fighting Spirit*. Leo Cooper.

- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (beta)*. University of Hamburg.
- Rubens, A., Schoenfeld, G. A., Schaffer, B. S., & Leah, J. S. (2018). Self-awareness and leadership: Developing an individual strategic professional development plan in an MBA leadership course. *International Journal of Management in Education*, *16*, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.001>
- Salanova, M., Bresó, E. y Schaufeli, W. B. (2005). Hacia un modelo espiral de las creencias de eficacia en el estudio del Burnout y del Engagement. *Ansiedad y Estrés*, *11*(2), 215-231. <http://www.want.uji.es/download/hacia-un-modelo-espiral-de-las-creencias-de-eficacia-en-el-estudio-del-burnout-y-del-engagement/>
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, *60*(2), 255-285. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x>
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del psicólogo*, *35*(1), 20-30. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1172.pdf>
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palací (eds.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Pearson Prentice Hall.
- Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sandín, B., Chorot, P., Lostao, L., Joiner, T. E., Santed, M. A. y Valiente, R. M. (1999). Escalas PANAS de afecto positivo y negativo: validación factorial y convergencia transcultural. *Psicothema*, *11*(1), 37-51. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=229>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M.E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E., & Fowler, R. D. (2011). Comprehensive Soldier Fitness and the future of psychology. *American Psychologist*, 66(1), 82-86.  
<https://doi.org/10.1037/a0021898>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 384-409.

- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(3), 612-640. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02499.x>
- Shea, M. T., Presseau, C., Finley, S. L., Reddy, M. K., & Spofford, C. (2017). Different types of combat experiences and associated symptoms in OEF and OIF National Guard and reserve veterans. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy, 9*, 19-24. <http://doi.org/10.1037/tra0000240>
- Shibutani, T. I. (1978). *The Derelicts of Company K: A Sociological Study of Demoralization*. California Press.
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly, 29*, 623-636. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Siebold, G. L. (2012). The science of military cohesion. In M. Salo. & R. Sinkko (Eds.), *The science of unit cohesion – Its characteristics and impacts* (pp. 45-64). National Defense University, Department of Behavioural Sciences (Finland).
- Sikharulidze, G., Van Geloven, N., Lelashvili, E., Kalendarishvili, G., Gugushvili, N., & Vermetten, E. (2017). Posttraumatic Stress Disorder and Somatic Complaints in a Deployed Cohort of Georgian Military Personnel: Mediating Effect of Depression and Anxiety. *Journal of traumatic stress, 30*, 626-634. <https://doi.org/10.1002/jts.22235>
- Slim, W. (1956). *Defeat into Victory*. Cassell & Company.
- Smith, K. R. (1985). Understanding morale: With special reference to the morale of the Australian infantryman in Vietnam. *Defence Force Journal, 52*, 53-62.
- Sparrow, J. H. (1949). *Second World War 1939-1945 Army, Morale*. The War Office.

- Spears, L. (1995). Introduction: Servant-leadership and the Greenleaf legacy. In R. K. Greenleaf, M. S. Peck, P. Senge, A. McGee-Cooper, S. M. Bethel y W. Kiechel (Eds.). *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers* (pp. 1-14). JohnWiley&Son, Inc.
- Spence-Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.05.012>
- Stewart, N. K. (1994). Military Cohesion. In L. Freedman (Eds.), *War* (p. 148). Oxford University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Swain, A. K., Cao, Q. R., & Gardner, W. L. (2018). Six Sigma success: Looking through authentic leadership and behavioral integrity theoretical lenses. *Operations research perspectives*, 5, 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.04.001>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Nelson-Hall.
- Taylor, R. L. y Rosenbach, W. E. (2005). *Military Leadership: In pursuit of excellence*. Westview Press.
- Tepper, B. J., Carr, J.C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>

- Thomas, J. L., Wilk, J. E., Riviere, L. A., McGurk, D., Castro, C. A., & Hoge, C. W. (2010). Prevalence of mental health problems and functional impairment among active component and National Guard soldiers 3 and 12 months following combat in Iraq. *Archives of General Psychiatry*, 67, 614-623. <http://dx.doi.org/10.1001/archgenpsychiatry.2010.54>
- Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Timms, M., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, L., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 53, 83-103. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12030>
- Tolstoy, L. (1904). *War and Peace*. Translation by Constance Garnett. McClure, Phillips.
- Topa, G., Moriano, J. A., & Morales, J. F. (2008). Social identity and perceived support in organizations: Their effects on citizenship behaviors. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 363-370.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(2), 128-142. [http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Moral-Person-and-Moral-Manager\\_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethical-Leadership1.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Moral-Person-and-Moral-Manager_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethical-Leadership1.pdf)
- Trujillo, H. M., & Piñeira, L. (2005). *Unit Morale Profile Questionnaire (CPMU)*. Granada: Direction of Investigation and Analysis for Combat (Command of Training and Doctrine of the Army). (Not published).

- Tse, H. H., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67, 2827-2835. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.018>
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Eds.), *Advances in group processes: Theory and research*, Vol. 2 (pp. 77-122). JAI Press.
- US Department of the Army (1983). *Field Manual on Leadership*. Washington GPO Stock No. 466-680 (USA).
- Van der Kolk, B. A., Herron, N., & Hostetler, A. (1994). The History of Trauma in Psychiatry. *Psychiatric Clinics of North America*, 17, 583-600. [http://doi.org/10.1016/S0193-953X\(18\)30102-3](http://doi.org/10.1016/S0193-953X(18)30102-3)
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (pp. 171-204). Wiley.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Vaughn, T. (1982). *Morale: the tenth principle of war?* US Army War College.
- Vecchio, R. P., Craig, R., & Brazil, D. M. (2006). The Utility of Situational Leadership Theory: A Replication in a Military Setting. *Small Group Research*, 37(5), 407-424. <https://doi.org/10.1177%2F1046496406291560>
- Vincenzes, K. A., Haddock, L., & Hickman, G. (2014). The implications of attachment theory for military wives: Effects during a post-deployment period. *The Professional Counselor*, 4, 122-128. <http://dx.doi.org/10.15241/kav.4.2.122>

- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Weber, M. (1911/1964). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica (México).
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29, 309-321. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.007>
- Wenzel, M. (2002). *Dilemmas of cooperation and compliance: Identity, justice and norms*. Paper presented at the 18th Symposium of Studies of the European Group of Organizations, Barcelona (Spain).
- Wilk, J. E., Bliese, P. D., Kim, P. Y., Thomas, J. L., McGurk, D., & Hoge, C. W. (2010). Relationship of combat experiences to alcohol misuse among U.S. soldiers returning from the Iraq war. *Drug and Alcohol Dependence*, 108, 115-121. <http://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2009.12.003>
- Wold, H. (1985). Systems analysis by partial least squares. In P. Nijkamp, H. Leitner, & N. Wrigley (Eds.), *Measuring the unmeasurable* (pp. 221-251). Martinus Nijhoff Publishers.



- Wong C. A., & Laschinger H. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wong, C. A., Laschinger, H., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal Nursery. Management*, 18(8), 889–900. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Wood, M. D., Foran, H. M., Britt, T. W., & Wright, K. M. (2012). The Impact of Benefit Finding and Leadership on Combat-Related PTSD Symptoms. *Military Psychology*, 24, 529-541. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.736321>
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448. <https://doi.org/10.1177/1548051810382013>
- Wright, K. M., Cabrera, O. A., Eckford, R. D., Adler, A. B., & Bliese, P. D. (2012). The impact of predeployment functional impairment on mental health after combat. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 4, 260-269. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024373>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>

- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, *19*, 693-707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>
- Yayan, R. (2010). Servant Leadership: Educational Institution. *Journal of English and Education*, *4*(1), 91-101. <https://jurnal.uui.ac.id/index.php/JEE/article/view/6500>
- Yekey, G. (2002). Situational leadership. *Military Review*, *1*, 42-53. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a513549.pdf>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7a ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, *26*(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organisations. In M. D. Dunnette & L. M. Hoveh (1992). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 147-197). Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*(1), 87-108. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5)
- Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T., & Miao, Q. (2012). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group & Organization Management*, *38*(1), 36-67. <https://doi.org/10.1177/1059601112456595>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO DEL PRIMER ESTUDIO (CAPÍTULO 2)

*Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y sólo se utilizarán con fines de investigación.*

### Sección A. Datos biográficos

1. SEXO:  Hombre  Mujer    2. EDAD: \_\_\_\_\_    3. UNIDAD: \_\_\_\_\_
4. NIVEL DE ESTUDIOS:  EGB  F.P.  BUP  COU  E. Universitarios  Otros
5. RANGO:  Oficial  Suboficial  MTM
6. TIEMPO QUE LLEVAS EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_ años
7. TIEMPO QUE LLEVAS CON TU LÍDER (JEFE O MANDO SUPERIOR): \_\_\_\_\_ años

### Sección B. Reflexione sobre su actual grupo de trabajo y valore las siguientes frases:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	En ocasiones	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
1. Pienso a menudo en que soy una parte importante de este equipo.						
2. En general, estoy contento/a de pertenecer a mi equipo.						
3. Tengo mucho en común con mis otros compañeros de equipo.						
4. En general, formar parte de este equipo, tiene poco que ver con cómo me siento conmigo mismo/a a nivel profesional.						
5. A menudo, lamento formar parte de este equipo.						
6. Me siento muy unido/a al resto de personas que trabajan conmigo.						
7. Trabajar en este equipo, es una parte importante de la imagen que tengo de mi mismo/a como realización profesional.						
8. Por lo general, me siento bien conmigo mismo/a, cuando pienso en que soy parte de este equipo.						
9. Me resulta difícil crear vínculos con otros compañeros del equipo.						
10. Rara vez me viene a la mente el hecho de que soy integrante de este equipo.						
11. No me siento bien por trabajar en este equipo.						

12.No tengo una sensación fuerte de estar vinculado/a a mis compañeros.	
---	--

**Sección C. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo de tu jefe o mando superior (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de liderazgo de tu jefe usando la siguiente escala:**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	En ocasiones	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

*Mí líder (jefe o supervisor) ....*

1. Dice exactamente lo que quiere decir.	
2. Admite los errores cuando se cometen.	
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	
4. Te dice la verdad aunque sea dura.	
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.	
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	
8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos.	
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.	
14. Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.	
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.	
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan.	

**Sección D. A continuación, se presentan algunas preguntas sobre su relación con el jefe de su equipo de trabajo.**

Escala de respuesta:

Nada	Casi nada	Algo	Moderada mente	Bastante	Mucho	Totalmente
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

1. Me identifico personalmente con mi líder o jefe de equipo.	
2. Estoy contento de trabajar con mi líder o jefe de equipo.	
3. Me siento muy unido a mi líder o jefe de equipo.	
4. Me identifico personalmente con los objetivos que propone mi líder o jefe de equipo.	

**Sección E. Las siguientes preguntas se refieren a creencias, sentimientos y comportamientos respecto al trabajo.**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regular- mente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Ningun a vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. En mi trabajo me siento lleno/a de energía.	
2. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.	
3. Soy feliz cuando estoy absorto/a en mi trabajo.	
4. Me siento fuerte y vigoroso/a en mi trabajo.	
5. Mi trabajo me inspira.	
6. Estoy inmerso/a en mi trabajo.	
7. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	
8. Estoy orgulloso/a del trabajo que hago.	
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.	

**Sección F. A continuación, se presentan una serie de ítems que hacen referencia a conductas y comportamientos que tú incorporas a tu actividad laboral habitualmente. Por favor, indica, con la máxima sinceridad, con qué frecuencia cada afirmación se ajusta a tu comportamiento en el trabajo**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	En ocasiones	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

1. Ayudo a otros compañeros que han estado ausentes	
2. Desinteresadamente empleo mi tiempo en ayudar a otros que tienen problemas relacionados con el trabajo	
3. Ajusto mi horario de trabajo para adaptarme a las necesidades de tiempo libre de otros empleados	
4. Hago lo que puedo para hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo	
5. Muestro genuina preocupación y cortesía por los compañeros de trabajo, incluso bajo las situaciones de trabajo o personales más molestas	
6. Dejo tiempo para ayudar a otros compañeros que tienen problemas laborales o no laborales	
7. Ayudo a otros compañeros con sus ocupaciones	
8. Comparto propiedades personales con otros compañeros para ayudarles en su trabajo	
9. Atiendo funciones que no son requeridas, pero que ayudan a la imagen de la organización	
10. Estoy al día con los desarrollos de la organización	
11. Defiendo a la organización cuando otros empleados la critican	
12. Muestro orgullo cuando represento a la organización en público	
13. Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento de la organización	
14. Expreso lealtad a la organización	
15. Inicio acciones para proteger a la organización de potenciales problemas	
16. Demuestro preocupación sobre la imagen de la organización	

## ANEXO 2. CUESTIONARIO DEL SEGUNDO ESTUDIO (CAPÍTULO 3)

*Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y sólo se utilizarán con fines de investigación.*

### Sección A. Datos biográficos

---

1. SEXO:  Hombre  Mujer    2. EDAD: \_\_\_\_\_    3. UNIDAD:

\_\_\_\_\_

4. NIVEL DE ESTUDIOS:  EGB  F.P.  BUP  COU  E. Universitarios  Otros

5. RANGO:  Oficial  Suboficial  MTM

6. PUESTO TÁCTICO EN LA MISIÓN: \_\_\_\_\_

---

**Sección B. A continuación, se presentan una serie de cuestiones a valorar sobre aspectos que afectan a su actividad laboral y bienestar personal durante el desarrollo de esta misión. Conteste con sinceridad dependiendo del nivel de acuerdo que presenta con cada una de las afirmaciones planteadas:**

1. TOTAL DESACUERDO	2. DESACUERDO	3. TÉRMINO MEDIO	4. ACUERDO	5. TOTAL ACUERDO
---------------------	---------------	------------------	------------	------------------

1	Participar en esta misión está siendo una buena oportunidad profesional.	
2	Estoy bien informado sobre la misión.	
3	Mi jefe directo nos trata a todos por igual, sin distinciones.	
4	Tengo la sensación de que las cosas están bien organizadas.	
5	Aquí, en Zona de Operaciones, hay más compañerismo que en España.	
6	Me siento bien comunicado con España.	
7	La cantidad y calidad de comida que sirven en el comedor es adecuada.	
8	En lo personal, me satisface esta experiencia y me alegro de poder estar aquí.	
9	Me siento capacitado para resolver las dificultades que puedan ocurrir en mi trabajo.	
10	En mi unidad, mi jefe directo ha conseguido que formemos una piña.	
11	Cuando se me encargan tareas se me dota de los adecuados recursos y medios.	
12	Me siento orgulloso de pertenecer a mi unidad aquí en Zona de Operaciones.	
13	Mi actual estado de ánimo (humor, predisposición al trabajo) es bueno.	
14	Las cabinas telefónicas funcionan bien.	
15	Creo que estamos ayudando a personas que realmente lo necesitan.	
16	No me han surgido problemas personales por haber venido a zona.	
17	La atención y el servicio de comedor son buenos.	
18	La capacidad del ET para afrontar la misión es igual o mayor que la de otros países.	
19	Por el momento aguanto bien la separación de mi familia y amigos.	
20	La variedad, cantidad y calidad de las bolsas de comida son adecuadas.	
21	Cuando hacemos algo bien, mi jefe directo nos felicita.	
22	Si tuviera problemas personales, podría contar con la ayuda de mis compañeros.	
23	Las condiciones de alojamiento son las mejores que permite la situación.	
24	La población civil se muestra agradecida por nuestra presencia.	
25	Mi preparación previa para la misión ha sido buena.	



26	En general duermo bien y tengo digestiones normales.	
27	Los problemas de salud (física y psíquica) están bien atendidos.	
28	Sé manejar correctamente el material que empleo.	
29	Los cuartos de baño y las duchas son adecuados y suficientes.	
30	Me gustan las actividades que realizo y trabajo con entusiasmo y lo mejor que puedo.	
31	El ambiente dentro de mi unidad es bueno y la gente se apoya entre sí.	
32	El equipo individual que manejo para mi trabajo es seguro y funciona bien.	
33	En la base tenemos una buena oferta de bares y restaurantes.	
34	Mi jefe directo es el primero en cumplir las normas, nos da ejemplo.	
35	Los ejércitos de otros países no disponen de mejor material que nosotros.	
36	El funcionamiento de internet (wifi) es adecuado.	
37	Esta misión está bien remunerada económicamente.	
38	Veo que estoy preparado física y mentalmente para cumplir la misión.	
39	Realmente me importa si en mi unidad se hacen las cosas bien o mal.	
40	No siento que haya una gran presión en las actividades físicas.	
41	Tenemos unas buenas salas de TV y lectura.	
42	Hasta ahora mi trabajo no me resulta agobiante ni peligroso.	
43	El horario de trabajo de diario es bueno y tengo tiempo para mí.	
44	No he aumentado mi consumo de alcohol o tabaco.	
45	El apoyo (mantenimiento, transporte, administración, sanidad) recibido es bueno.	
46	El gimnasio es suficientemente grande, está bien equipado y tienen un buen horario.	
47	Si tuviera que repetir, me gustaría volver con mi jefe directo otra vez.	
48	No me gusta que otros critiquen a mi unidad delante de mí.	
49	El número de horas de tiempo libre, durante los fines de semana, es adecuado.	
50	El servicio de lavandería funciona bien.	
51	Mi familia/amigos se sienten orgullosos de que yo participe en esta misión.	
52	Mis mandos directos están contentos con mi trabajo.	
53	Las actividades programadas los fines de semana me parecen acertadas.	
54	La preparación física de mi jefe directo es buena para cumplir la misión.	
55	Confío en la capacidad de los medios de combate de mi unidad para cumplir las misiones.	
56	Creo que mi jefe directo sabría sacarnos de cualquier situación de peligro.	
57	La variedad de productos ofertados y el precio de la tienda Px son buenos.	
58	Siento que, en general, la sociedad española apoya la realización de esta misión.	
59	El servicio de correos y de paquetería por estafeta funciona bien.	
60	Existe entre nosotros espíritu de equipo.	
61	Los conocimientos y adiestramiento de mi jefe directo son adecuados.	
62	En el futuro me gustaría participar en otras misiones en el extranjero.	
63	El equipo (vehículos, radio, maquin.) utilizado es seguro y adecuado para cumplir la misión.	
64	Creo que no hay diferencias entre unidades en cuanto a condiciones de vida.	
65	Estoy satisfecho con mi destino o puesto aquí en Zona de Operaciones.	
66	Creo que la oferta de atención religiosa cubre mis necesidades de tipo espiritual.	
67	En general, mi estado de moral es alto.	
68	He contestado con sinceridad al cuestionario.	

### ANEXO 3. CUESTIONARIO DEL TERCER ESTUDIO (CAPÍTULO 4)

*Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y sólo se utilizarán con fines de investigación.*

#### Sección A. Datos biográficos

---

1. SEXO:  Hombre  Mujer    2. EDAD: \_\_\_\_\_    3. UNIDAD: \_\_\_\_\_

4. NIVEL DE ESTUDIOS:  EGB  F.P.  BUP  COU  E. Universitarios  Otros

5. RANGO:  Oficial  Suboficial  MTM

6. TIEMPO QUE LLEVAS EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_ años

7. TIEMPO QUE LLEVAS CON TU LÍDER (JEFE O MANDO SUPERIOR): \_\_\_\_\_ años

8. PUESTO TÁCTICO EN LA MISIÓN: \_\_\_\_\_

---

**Sección B. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo de tu jefe o mando superior (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de liderazgo de tu jefe usando la siguiente escala:**

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	En ocasiones	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

*Mí líder (jefe o supervisor) ....*

1. Dice exactamente lo que quiere decir.	
2. Admite los errores cuando se cometen.	
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	
4. Te dice la verdad aunque sea dura.	
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.	
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.	
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.	

8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.	
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son muy importantes los aspectos éticos.	
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.	
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.	
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.	
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.	
14. Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.	
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.	
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan.	

**Sección C. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estado de ánimo que muestra en la actualidad, o en las dos últimas semanas.**

Casi nunca	Algunas veces	En ocasiones	Bastantes veces	Casi siempre
1	2	3	4	5
1. Me intereso por las personas o la cosas.				
2. Suelo estar irritado.				
3. En general, me siento entusiasmado.				
4. Me siento tenso, con malestar.				
5. Me disgusto o enfado.				
6. Me siento fuerte, enérgico.				
7. Me siento orgulloso.				
8. Me siento atemorizado.				
9. Siento vergüenza.				
10. Me siento inspirado, creativo.				
11. Estoy nervioso.				
12. Me siento estimulado, emocionado.				
13. Soy una persona decidida.				
14. Mantengo despierta mi atención.				
15. Siento miedo.				
16. Soy una persona activa.				
17. Me asusto.				
18. Me siento culpable.				
19. Me encuentro despierto, despabilado, alerta.				
20. Me comporto de forma hostil.				

**Sección D. A continuación, se presentan una serie de cuestiones a valorar sobre aspectos que afectan a su actividad laboral y bienestar personal durante el desarrollo de esta misión. Conteste con sinceridad dependiendo del nivel de acuerdo que presenta con cada una de las afirmaciones planteadas:**

	1. TOTAL DESACUERDO	2. DESACUERDO	3. TÉRMINO MEDIO	4. ACUERDO	5. TOTAL ACUERDO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					