



Influencia del liderazgo en el bienestar emocional del personal militar desde la psicología organizacional para la seguridad y defensa nacional.

Mayor Richard Ferney Mayorga Zarta

Artículo para optar al título profesional:

Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

2025

DATOS GENERALES

Nombre del estudiante	Mayor Richard Ferney Mayorga Zarta
Identificación	93.206.923
Programa académico	Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales
Tutor metodológico	Juan Camilo Urazan Chinchilla
Tutor temático	Juan Camilo Urazan Chinchilla
Fecha de entrega	27 de agosto de 2025
Extensión	7.265 palabras

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS

El autor declara que este artículo fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este artículo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su sello editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: [Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas](#).

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

El autor autoriza que este artículo sea publicado por el sello editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de [acceso abierto](#).

Influencia del liderazgo en el bienestar emocional del personal militar perteneciente al ejército nacional desde la psicología organizacional para seguridad y defensa

Influence of leadership on the emotional well-being of military personnel from organizational psychology for security and defense

Richard Ferney Mayorga Zarta¹

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

Resumen: Este estudio analiza la influencia del liderazgo ejercido por los comandantes del Ejército Nacional en el bienestar emocional de su personal militar, desde una perspectiva de psicología organizacional en el contexto de seguridad y defensa nacional. Se empleó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional, aplicando el Cuestionario MLQ Adaptado de 21 ítems para evaluar estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y la Escala de Bienestar Psicológico de Ryff para medir dimensiones del bienestar emocional (autonomía, crecimiento personal, propósito vital, entre otras). Participaron oficiales con rango de Mayor, cursando posgrados en la Escuela Superior de Guerra. Los resultados indican que el liderazgo transformacional es el predominante, seguido por el transaccional, mientras que el laissez faire es poco frecuente. El personal militar muestra niveles altos de bienestar emocional, especialmente en crecimiento personal y autonomía. Sin embargo, existen subgrupos con percepciones moderadas en relaciones positivas y propósito vital, áreas críticas para la cohesión y motivación. El análisis correlacional revela que solo el liderazgo laissez-faire se relaciona negativamente y de forma significativa con el propósito en la vida, sugiriendo que la ausencia de liderazgo

¹ Mayor Mayorga del Ejército Nacional de Colombia. Candidato a magíster en Seguridad y Defensa Nacionales, Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia. Profesional en Ciencias Militares, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-2004-7466> - Contacto: richard.mayorga@esdeg.edu.co

activo afecta este aspecto vital del bienestar. Los estilos transformacional y transaccional no mostraron correlaciones significativas. Se concluye que el liderazgo transformacional es clave para promover ambientes saludables y resilientes. La reducción del liderazgo pasivo es crucial para evitar deterioros en el bienestar subjetivo. Se recomienda fortalecer la formación en inteligencia emocional y liderazgo activo para mejorar la salud organizacional y la efectividad operativa del Ejército Nacional en escenarios altamente demandantes.

Palabras clave: Liderazgo militar; bienestar emocional; psicología organizacional; defensa nacional; comandantes; estilo de liderazgo.

Abstract: This study analyzes the influence of the leadership exercised by commanders of the National Army on the emotional well-being of their military personnel, from an organizational psychology perspective within the context of national security and defense. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design was employed, using the Adapted MLQ Questionnaire with 21 items to assess leadership styles (transformational, transactional, and laissez faire) and the Ryff Psychological Well-Being Scale to measure dimensions of emotional well-being (autonomy, personal growth, purpose in life, among others). Participants were officers with the rank of Major, enrolled in postgraduate programs at War College. Results indicate that transformational leadership is predominant, followed by transactional leadership, while laissez-faire leadership is infrequent. Military personnel display high levels of emotional well-being, especially in personal growth and autonomy. However, there are subgroups with moderate perceptions in positive relationships and purpose in life, critical areas for cohesion and motivation. Correlational analysis reveals that only laissez faire leadership is negatively and significantly related to purpose in life, suggesting that the absence of active leadership adversely affects this vital aspect of well-being. Transformational and transactional leadership styles did not show significant correlations. It is concluded that transformational leadership is key to fostering healthy and resilient environments. Reducing passive leadership is crucial to prevent deterioration in subjective well-being. Strengthening training in emotional intelligence and active leadership is recommended to improve organizational health and operational effectiveness of the National Army in highly demanding scenarios.

Keywords: Military leadership; emotional well-being; organizational psychology; national defense; command; leadership styl

Introducción

El liderazgo dentro de ámbitos militares son un elemento importante para el crecimiento operativo, la unión entre grupos, el fortalecimiento de la moral y la consecución de los objetivos institucionales en el ámbito de la seguridad y defensa nacional (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). En las estructuras jerárquicas comunes de las Fuerzas Armadas, el papel que juegan los líderes no solo determina el buen desempeño de las tareas asignadas, sino que también tiene un efecto grande en la salud emocional y el balance psicológico del personal bajo su mando (Northouse, 2019).

El Ejército Nacional de Colombia, en su Manual Fundamental de Referencia MFRE 6-22 (Resolución N.º 01897 de 2017), ve el liderazgo cómo una habilidad mayor que trasciende no solo a una autoridad, sino que se basa en valores, motivación y objetivo común; Además lo define como la capacidad de influir en los otros para cumplir misiones, destacando rasgos como el carácter, el intelecto líder y enseñan habilidades en los niveles directo, organizacional y estratégico. Esta idea doctrinal del liderazgo es parecida a postulados contemporáneos en psicología organizacional, que señalan que los tipos de liderazgo que usan competencias emocionales como el transformacional o el ayudar, pueden formar espacios laborales positivos, fomentar el sentido de grupo y bajar el impacto al estrés operacional (Goleman, 1998; Robbins & Judge, 2017).

Estudios recientes en el campo militar han mostrado que el tener un buen liderazgo transformacional y ser un buen líder, ayuda significativamente a reducir el estrés y hace más fuerte la resiliencia en los soldados enviados a misiones de alto riesgo (Smith, et al, 2022; Michaud, Barbeau-Julien & Slinger, 2024). En contraste, formas de liderazgo estrictas o libre, pueden causar lugares malos y daño mental, tocando la fuerza interior y la habilidad para trabajar juntos (Judge y Piccolo, 2004; Bartone, 2006). Dichas dinámicas son importantes en escenarios militares,

donde la responsabilidad, el peligro constante y la presión del rango alto pueden empeorar o mejorar las gestiones de un líder desde el liderazgo (Holt, et al, 2023).

De ahí que, Por ese motivo, la psicología en el trabajo ha señalado que los estilos de liderazgo que incluyen destrezas emocionales fomentan ambientes laborales sanos creando una entre los equipos y mejorando el bienestar emocional de todos (Roberts, et al, 2021; Northouse, 2019). En situaciones militares donde la falta de tiempo y las cadenas de mando causan tensiones emocionales, un liderazgo flexible puede disminuir el deterioro de la salud mental y más bien ayudar al buen funcionamiento del grupo (Palmer et al, 2014; Nguyen & Leonard, 2023). Desde una mirada de la psicología positiva, el bienestar emocional incorpora ámbitos como la autonomía, el avance personal y el propósito vital (Ryff, 1995; Keyes, 2005); siendo estos muy importantes en lugares como el ejército, donde la fortaleza propia depende mucho de qué tal es el liderazgo que se percibe (Bartone, 2006; Crittenden, et al, 2021).

Teniendo en cuenta estos métodos, el presente estudio busca mirar la conexión entre los tipos de liderazgo usados por jefes y bien estar mental de sus empleados en un ámbito militar colombiano. Para hacer esto, se usa el Cuestionario MLQ Adaptado de Formas de Liderar – Revisión de Comandante (versión sin costo), enfocado en los tipos transformacional, transaccional y laissez faire (Bass y Avolio, 2004; Avolio y Yammarino, 2013) (Hernández et al, 2014); Esta versión aunque más corta que el Formulario 5x primero tiene la estructura básica de medir y se usa en ambientes académicos y de trabajo con buenos resultados en validez estructural y la Escala de Bienestar Emocional de Ryff también aprobada para situación difíciles como la militar (Ryff, 1995).

En el contexto colombiano, estas ideas toman un tono estratégico. Las condiciones operativas difíciles, los cambios seguidos y las estructuras jerárquicas propias del servicio militar

necesitan un enfoque que abarque más aspectos hacia la guía, incluyendo tanto principios doctrinales como partes sobre la psique social (Méndez, 2017). Del mismo modo, la habilidad que tienen las personas para volver a estar bien en ámbitos militares viene influida bastante por el tipo de guianza que reciben (Bartone, 2006; Palmer et al, 2014).

Al final, esta búsqueda trata también ver si unos tipos de liderazgo, como el transformacional, transaccional, laissez-faire se unen con niveles superiores o inferiores de bienestar emocional en los soldados. Esto da una base real para reforzar estilos eficaces y emocionalmente ágiles frente a los desafíos del país (Ryff, 1995; Keyes, 2005). También quiere sumar ideas útiles en teoría y práctica para mejorar métodos de liderazgo que dirijan normas en salud mental organizativa y lograr la tarea de defensa nacional (Bass y Riggio, 2006; Reivich y Shatté, 2002); resaltando que, aunque los modelos de liderazgo transformacional y transaccional han sido validados ampliamente en contextos civiles, su aplicación al entorno militar requiere un análisis más contextualizado, ya que en escenarios de alta presión, las dinámicas jerárquicas y el mando operativo modifican la manera en que la motivación y la influencia se expresan (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Hannah, 2015).

Metodología

Este artículo de investigación adopta un enfoque de metodología cuantitativa, midiendo de manera objetiva la relación entre dos variables principales: el estilo de liderazgo de los comandantes y el bienestar emocional del personal militar. A través de técnicas estadísticas, se pretende establecer correlaciones y patrones significativos que permitan generar conclusiones fundamentadas en datos (Hernández et al, 2014; Creswell, 2014). Este enfoque resulta pertinente para estudios donde se desea observar el comportamiento de variables independientes y dependientes sin la intervención

directa del investigador, asegurando objetividad en el tratamiento de los datos (Robbins & Judge, 2017).

En cuanto al diseño del método, y con base en las ideas de Hernández y su grupo (2014), este estudio está dentro de un tipo no experimental, que se mira en un momento solo y busca conexiones. Es no experimental porque no se cambia nada a propósito; solo se ve cómo son las cosas en el lugar natural de los que participan. La parte transversal del estudio significa que toda la información se capta en un instante único sin revisar más tarde, lo que permite ver una imagen clara del tema que estamos analizando. Finalmente, el alcance correlacional busca principalmente conectar el tipo de liderazgo que usan los jefes con el nivel de bienestar emocional que sienten sus miembros. Este diseño es bueno para encontrar relaciones significativas entre variables sin querer probar una causa y efecto directo, aportando de esta manera a la comprensión del impacto del liderazgo en ámbitos operacionales de seguridad y defensa (Chiavenato, 2011; Bartone, 2006).

La población objeto de análisis, está compuesta por miembros activos del Ejército Nacional de Colombia. Para recoger datos, se escogió una muestra intencional de 67 personas. Esta muestra se hizo con muestreo no probabilístico por comodidad, porque era más fácil y accesible usar el personal en unidades particulares. Este método, aunque limita un poco la generalización de los resultados a todo el grupo militar, es bueno como estudio ya que exploran un tema donde se prioriza el acceso a personas que cumplan con requisitos precisos para entender fenómenos difíciles, como en este caso (Creswell, 2014).

Cabe señalar que un tamaño de muestra bajo y no al azar es un pequeño problema metodológico de este estudio. Esto puede limitar tal vez la validez externa de los resultados y su capacidad para aplicarse a otros entornos militares. Sin embargo, en

investigaciones como esta, que se buscan conexiones y el foco está más en hallar tendencias, relaciones posibles y patrones que se puedan estudiar más a fondo en otros puntos con diseños más grandes, funciona. También, en lugares institucionales con problemas de logística y leyes de acceso, el muestreo no al azar es una opción buena para obtener datos importantes, siempre y cuando se admitan sus efectos (Hernández et al, 2014).

Con respecto a las herramientas de medición, se usaron métodos comunes y comprobados científicamente y académicamente, algunos con uso anterior en lugares militares. En primer lugar, se usó el Cuestionario MLQ de Formas de Liderazgo en su versión 5Xcorta de 45 ítems, que mide la opinión del liderazgo hecho por los jefes desde tres áreas: transformacional, transaccional y pasivo-evitativo (dejar hacer); evaluadas por una escala tipo Likert a 5 puntos (Bass y Avolio, 2004). En segundo lugar, se usó la Escala de Bienestar Psicológico de Ryff en forma breve, hecha para resaltar seis partes del bienestar emocional, autonomía, vínculos positivos, dominio sobre el medio ambiente, crecimiento personal, propósito vital y autoaprobación. Esta escala se completa con un modo Likert a 6 puntitos (Ryff, 1995; Keyes, 2005).

El análisis de los datos se llevó a cabo en dos partes. Primero, se usaron métodos de estadística sencilla para resaltar la muestra y los puntos importantes a estudiar con frecuencias, medias y desviaciones comunes. Luego, se aplicó el número de correlación de Spearman para ver la conexión entre los estilos de guía notados y las partes del bienestar interior. Esta prueba es buena cuando se mira datos ya que que no siempre siguen una manera normal, como en escalas tipo Likert (Bass & Avolio, 1994; Ryff, 1995). Cabe aclarar que “Si bien la muestra no probabilística y reducida limita la validez externa de los hallazgos, su selección intencional permite un acercamiento profundo a una población estratégica oficiales del Ejército en formación de Estado

Mayor, cuyas percepciones resultan representativas del nivel de mando medio en las Fuerzas Militares. Futuras investigaciones deberían ampliar el espectro poblacional y aplicar diseños longitudinales que capten variaciones a lo largo del tiempo.”

Por último, el estudio se desarrolló bajo los principios éticos de respeto, confidencialidad, autonomía y no maleficencia. Se garantizó que los participantes comprendieran el propósito académico de la investigación, su participación fuera voluntaria y anónima, y que no existiera ningún riesgo físico ni psicológico asociado a su colaboración (Keyes, 2005).

Resultados

El presente estudio se desarrolló con la participación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia con grado Mayor, quienes cursan actualmente el programa de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra. Este grupo constituye una muestra relevante del cuerpo de oficiales en formación avanzada, que además se encuentran realizando estudios de posgrado en distintas maestrías ofrecidas por la institución. Los participantes diligenciaron los instrumentos de análisis correspondientes, aportando datos valiosos que permitieron examinar la relación entre los estilos de liderazgo y el bienestar psicológico percibido, siguiendo los lineamientos metodológicos planteados.

A continuación, se presentan algunas de las características sociodemográficas de la población evaluada.

Tabla 1. Datos Sociodemográficos

Variable	n	%
Posgrado de Pertenencia		
Maestría en Ciberseguridad y Ciberdefensa	4	6,0
Maestría en Derechos humanos y Derecho Internacional de los Conflictos Armados	6	9,0
Maestría en Estrategia y Geopolítica	26	38,8

Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales	31	46,3
Cargo que Desempeñó en su Anterior Unidad		
Comandante	12	17,9
Ejecutivo y Segundo comandante	24	35,8
Oficial de Operaciones	1	1,5
Miembro de Estado Mayor	30	44,8

Fuente: Elaboración propia del autor.

La tabla anterior presenta la distribución sociodemográfica de la muestra, tomados para la presente investigación, en la cual se puede evidenciar que, para la variable de posgrado de pertenencia, el valor con mayor presencia representa a la Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales con el 46,3% de la muestra total, en contrapartida, el programa con menor número de participantes es el de la Maestría en Ciberseguridad y Ciberdefensa con un total del 6,0% de la muestra evaluada. En cuanto a la variable de Cargo que Desempeño en su Anterior Unidad, es posible evidenciar que el cargo con mayor número de participantes fue el de Miembro de Estado Mayor con un porcentaje del 44,8%, así mismo solo el 1.5 % fue Oficial de Operaciones como cargo anterior mostrando en el de menor representatividad (Hernández et al, 2014; Creswell, 2014).

En síntesis, los resultados muestran una predominancia del liderazgo transformacional y transaccional, ambos percibidos positivamente por los que subalternos. Sin embargo, el impacto de los mismos sobre el bienestar emocional no mostro gran relevancia, tal vez por factores de cultura y organización. El único efecto negativo de relevancia observado, fue en el estilo de liderazgo " laissez-faire ", el cual se asocia con una sensación menor de razón de vida. Este resultado muestra la necesidad de tener un liderazgo activo, comunicativo y emocionalmente inteligente en ámbitos como defensa, como algo clave para mantener la moral, motivación y salud emocional del personal militar, como lo apoyan estudios recientes sobre liderazgo adaptativo y bienestar en fuerzas armadas durante situaciones críticas (Cao, et al, 2023; Matos, et al, 2024) e

investigaciones sobre liderazgo transformacional, moral y preparación operativa (Canadian Armed Forces, 2022).

Identificación de los estilos de liderazgo predominantes en comandantes del Ejército Nacional.

En el campo militar, el liderazgo no solo coordina actividades: influye en el ánimo, la unidad y el desempeño del equipo. Reconocer los estilos de liderazgo de los líderes militares ayuda a entender cómo se ejerce el control, cómo se motiva a los subordinados y qué efecto tiene en la moral y el ambiente laboral. Existen varios estilos, como el transformacional, que inspira e impulsa; el transaccional, que se enfoca en realizar tareas; el situacional, que cambia según la misión y el entorno; o el autoritario, que toma decisiones sin consultar (Northouse, 2019; Bass & Avolio, 1994). Identificar el estilo más común en el Ejército Nacional contribuye a mejorar la eficacia del liderazgo y a crear enfoques que fomenten un mando más humano, emocionalmente inteligente y adaptado a los retos de la defensa y la seguridad nacional (Goleman, 1998).

A continuación, se presentan los resultados acordes a la medición de los estilos de liderazgo bajo el Cuestionario MLQ de Estilos de Liderazgo en su versión abreviada de 21 ítems.

Tabla 2. Estilos de Liderazgo

Estilos de Liderazgo	n	%
Liderazgo Transformacional		
Bajo	6	9,0
Moderado	18	26,9
Alto	43	64,2
Liderazgo Transaccional		
Bajo	4	6,0
Moderado	14	20,9
Alto	49	73,1
Liderazgo Laissez-Faire		
Bajo	46	68,7
Moderado	11	16,4
Alto	10	14,9

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 2 presenta los resultados acordes a la evaluación de los estilos de liderazgo percibidos en la población de oficiales evaluada para la presente investigación. En cuanto a la evaluación del liderazgo en el área militar va más allá de la dirección de tarea, ya que es una parte muy importante del bienestar, la cohesión y el éxito del grupo (Northouse, 2019; Bass & Avolio, 1994; Bass y Avolio, 2004). Los hallazgos con el Test MLQ muestran que el **liderazgo transformacional** es predominante en los evaluados, con un 64,2% de puntuaciones grandes; lo cual permite denotar que los oficiales evaluados consideran que su comandante pueden observar las características que desde (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2019) se representan, caracterizando a este como a un líder que va más allá de simplemente dirigir; el cual busca crear una meta común, reforzando los principios grupales y sacando a relucir las habilidades de cada integrante del equipo, especialmente en entornos difíciles como los militares. Este tipo de guía donde hay motivación, influencia inspiradora y atención personalizada, explica la forma en que los jefes apoyan un liderazgo más humano y con metas comunes; estos aspectos son clave y determinados como vitales en situaciones militares modernas (Hannah, et al, 2020).

Por otro lado, el **estilo transaccional** también muestra una presencia grande del (73,1%), lo que piensa que las formas jerárquicas y la urgencia de disciplina en la institución todavía son pilares fuertes del liderazgo militar; dejando ver a su vez como los evaluados también consideran que su comandante o líder también presenta este estilo de liderazgo, en el cual se puede observar un líder que parte de una lógica de intercambio, orientado al corto plazo y a la eficiencia operativa, siendo común en estructuras jerárquicas como las del ámbito militar (Bass, 1985; Burns, 1978). Este hallazgo va junto con estudios nuevos en ámbitos militares que demuestran la unión útil de estilos transformacionales y transaccionales como maneras que se ayudan mutuamente para guiar y controlar (Harms, et al, 2018; García-Serrano & Romero, 2021).

En contraste, el **estilo laissez-faire** arrojó puntuaciones bajas en la mayoría de los que participaron (68,7%), el cual se entiende para la presente investigación como aquel liderazgo caracterizado por una ausencia significativa de dirección y supervisión por parte del líder, quien evita activamente tomar decisiones, brindar retroalimentación o asumir responsabilidades en momentos críticos; lo que muestra que no tener un líder activo es visto como ineficaz y funcionalmente débil dentro del mundo militar. En escenarios donde tomar buenas decisiones, coordinar acciones y manejar emociones son importantes, este tipo de manera pasivo suele causar confusión y bajar el rendimiento de la unidad (Antonakis & House, 2014; Yukl, 2013).

Estudios recientes destacan que el liderazgo militar contemporáneo busca equilibrar la autoridad jerárquica con la empatía y la adaptabilidad emocional (Lester, et al, 2023; Hystad & Eid, 2021). Este hallazgo coincide con la predominancia del liderazgo transformacional observada en este estudio.

Análisis del nivel de bienestar emocional en el personal militar subordinado.

En el entorno militar, el bienestar emocional del personal subordinado no solo representa una condición deseable, sino un componente estratégico directamente vinculado con la efectividad operativa organizacional militar, la cohesión de grupo y la sostenibilidad de las misiones (Bartone, 2006), ya que influye directamente en la moral, la resiliencia y la capacidad de desempeño ante condiciones de presión (Palmer et al, 2014). Dada la naturaleza exigente y muchas veces extrema de las labores militares, revisar de manera rigurosa el nivel de bienestar emocional permite comprender las dinámicas internas que afectan la motivación, la salud mental, la resiliencia y el desempeño. Esta revisión cobra mayor relevancia si se considera que la vida castrense implica constantes desafíos psicológicos, como el riesgo físico, la exposición a eventos traumáticos, la

separación familiar prolongada y el sometimiento a estructuras jerárquicas rígidas (Bartone, 2006; Palmer et al, 2014).

El bienestar emocional, desde un enfoque psicológico holístico, abarca la percepción personal de equilibrio emocional, propósito en la vida, autorrealización y conexiones sociales positivas (Ryff, 1995; Keyes, 2005). Estos aspectos son fundamentales para el personal militar, debido a que afectan su habilidad para manejar el estrés, su lealtad a la institución y su capacidad para cumplir con las demandas de la misión. La evaluación de este bienestar no solo requiere el uso de herramientas psicométricas confiables, sino también un enfoque organizacional que considere factores contextuales como el estilo de liderazgo, la cultura de la institución, la carga de trabajo, el ambiente organizacional y el acceso a redes de apoyo emocional, Demerouti et al. (2001); Goleman (1998).

Tabla 3. Percepción del Bienestar Emocional en la Población de Oficiales Evaluados

Sub-Escala	n	%
Nivel de Autoaceptación		
Autoaceptación Baja	2	3,0
Autoaceptación Moderada	5	7,5
Autoaceptación Alta	50	74,6
Autoaceptación Elevada	10	14,9
Nivel Relaciones Positivas		
Relaciones Positivas Bajas	1	1,5
Relaciones Positivas Moderadas	18	26,9
Relaciones Positivas Altas	40	59,7
Relaciones Positivas Elevadas	8	11,9
Nivel Autonomía		
Autonomía Moderada	12	17,9
Autonomía Alta	39	58,2
Autonomía Elevada	16	23,9
Nivel Dominio del Entorno		
Dominio del Entorno Moderado	19	28,4
Dominio del Entorno Alto	32	47,8
Dominio del Entorno Elevado	16	23,9
Nivel Crecimiento Personal		
Crecimiento Personal Moderado	1	1,5
Crecimiento Personal Alto	16	23,9

Crecimiento Personal Elevado	50	74,6
Nivel Propósito en la vida		
Propósito en la Vida Moderado	1	1,5
Propósito en la Vida Alto	18	26,9
Propósito en la Vida Elevado	48	71,6
Percepción de Bienestar Psicológico Total		
Bienestar Psicológico Moderado	1	1,5
Bienestar Psicológico Alto	57	85,1
Bienestar Psicológico Elevado	9	13,4

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla anterior presenta los resultados de la evaluación de la percepción mediante la Escala de Bienestar Psicológico y las subescalas que componen el instrumento utilizado para dicha evaluación (Bienestar Psicológico de Ryff versión corta, 1995) que reflejan un perfil predominantemente saludable (Ryff, 1995). En cuanto al nivel de autoaceptación percibido la mayoría de los participantes (89,5%) presenta niveles altos o elevados, lo que sugiere una percepción positiva de sí mismos, estabilidad emocional y buena autoestima. Solo un 10,5% evidencia niveles bajos o moderados, lo que indica posibles dificultades en su bienestar psicológico. En general, estos resultados reflejan un entorno emocionalmente saludable, aunque sería recomendable brindar apoyo a quienes presentan menor autoaceptación.

Ahora bien, en cuanto a la percepción de relaciones positivas, se puede evidenciar que la mayoría del personal evaluado (59,7%) presenta niveles altos, seguidos por un 11,9% con niveles elevados, lo cual sugiere que el 71,6% mantiene vínculos interpersonales saludables, satisfactorios y de apoyo mutuo. Este resultado refleja un entorno interpersonal favorable, donde predominan la empatía, la colaboración y la confianza entre compañeros y superiores. Un 26,9% reporta niveles moderados, lo que indica áreas de mejora en la calidad de sus relaciones, mientras que solo un 1,5% presenta relaciones bajas, representando un grupo reducido que podría enfrentar dificultades para establecer lazos significativos o experimentar aislamiento. En conjunto, estos resultados

destacan un clima organizacional predominantemente positivo, lo cual puede ser reflejo de un liderazgo transformacional que favorece la cohesión grupal y el respeto interpersonal.

En cuanto a la percepción en la subescala de autonomía el personal evaluado muestra que una gran mayoría, el 58,2 %, presenta un nivel alto de autonomía, mientras que un 23,9 % se ubica en un nivel elevado, sumando un total del 82,1 % con una percepción positiva respecto a su capacidad para tomar decisiones, actuar con independencia y mantenerse fiel a sus convicciones. Solo un 17,9 % presenta autonomía moderada, sin casos en niveles bajos, lo cual sugiere que el entorno laboral promueve en gran medida el desarrollo de la autorregulación, la responsabilidad individual y la iniciativa. Estos resultados reflejan un clima organizacional que favorece el bienestar emocional, al permitir que los individuos se sientan competentes y con control sobre sus acciones dentro del contexto institucional. Ahora bien, en la misma línea, la percepción del nivel de dominio del entorno da cuenta que la mayoría de los participantes (47,8%) se encuentran en un nivel alto, lo que sugiere que casi la mitad del grupo tiene la capacidad de manejar eficazmente las demandas del entorno y ajustar sus condiciones para satisfacer sus propias necesidades. Un 23,9% adicional alcanza un dominio elevado, indicando un grupo con fuerte habilidad para influir positivamente en su contexto. Por otro lado, el 28,4% presenta un dominio moderado, lo que podría señalar áreas de mejora en cuanto a gestión del entorno y toma de decisiones. En conjunto, estos resultados reflejan una tendencia positiva, con más del 70% de los evaluados mostrando un buen o excelente manejo de su entorno, aspecto clave en el bienestar emocional y la autorrealización.

Para la subescala de Crecimiento Personal, los resultados dan cuenta que la mayoría de los participantes (74,6%) presenta un crecimiento personal elevado, lo que indica una fuerte disposición al desarrollo continuo, apertura a nuevas experiencias y percepción positiva del propio progreso personal, aspectos claves del bienestar emocional. Además, un 23,9% se ubica en un

nivel alto, lo que refuerza la tendencia general de un perfil psicológico saludable en este ámbito. Solo un 1,5% refleja crecimiento moderado, representando una minoría que podría beneficiarse de estrategias de acompañamiento para estimular su desarrollo personal. Estos resultados sugieren un entorno propicio para el bienestar psicológico y el fortalecimiento del potencial humano.

Finalmente, para la percepción del Bienestar Psicológico Total, la muestra evaluada evidencia que, de un total de 67 personas, el 85,1% (57 individuos) presenta un nivel alto de bienestar psicológico, lo cual indica que la gran mayoría manifiesta una percepción positiva respecto a sus capacidades de autorregulación, crecimiento personal, relaciones positivas, propósito de vida, entre otras dimensiones evaluadas. Asimismo, un 13,4% (9 personas) alcanza un nivel elevado, lo que sugiere un estado óptimo de autorrealización y equilibrio psicológico. Por otro lado, solo un 1,5% (1 persona) se encuentra en un nivel moderado, representando un caso aislado que podría beneficiarse de apoyo psicológico o intervención.

Estudios recientes destacan que, en ambientes de alta disciplina, la calidad de las relaciones interpersonales y la percepción de apoyo del liderazgo son factores protectores del bienestar psicológico y la prevención del agotamiento emocional (Gómez-Borges, et al, 2022; Meneghel et al, 2020). Además, el bienestar en las fuerzas armadas no depende únicamente de factores individuales, sino también de la cultura de mando, la percepción de justicia organizacional y la red de apoyo social (Adler et al, 2019; Britt et al , 2020).

Correlación del Tipo De Liderazgo Ejercido Y El Bienestar Emocional Del Personal Subordinado

En el entorno militar existe una relación directa entre los estilos de liderazgo de los comandantes y el bienestar emocional del personal militar. Los comandantes que aplican estilos de liderazgo transformacional, situacional y servicial pueden favorecer un mayor bienestar, transformando el

ámbito laboral, fortaleciendo la moral, la resiliencia y la motivación de sus subordinados; mientras tanto, los estilos autocráticos o transaccionales se asocian más con efectos negativos en el estado emocional del personal, debilitando su desarrollo estructural. Esto confirma que no solo el liderazgo dirige, sino que impacta el desempeño del personal militar. Esta afirmación no es trivial, pues dentro de las dinámicas militares, el tipo de liderazgo implementado no solo condiciona el cumplimiento de objetivos, sino que incide profundamente en la percepción del entorno laboral, la cohesión del grupo y el sentido de pertenencia. Según (Bass y Riggio, 2006), los líderes transformacionales generan compromiso mediante inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, lo que resulta esencial en entornos de alta exigencia como el militar.

Analizar la correlación entre el tipo de liderazgo ejercido y el bienestar emocional permite identificar patrones cuantificables de influencia, midiendo si a mayor presencia de ciertos estilos de liderazgo se asocia un mayor (o menor) nivel de bienestar en los equipos de trabajo. Este tipo de análisis resulta crucial en entornos donde el componente humano es determinante para la efectividad institucional, como ocurre en las Fuerzas Militares, donde el liderazgo no solo orienta la conducta, sino que también puede ser un factor protector frente al desgaste psicológico y el estrés operacional (Bartone, 2006; Palmer et al, 2014).

Tabla 4. Correlaciones del Estilo de Liderazgo y el Bienestar Emocional del Personal Subordinado

Estilos de liderazgo	Subescalas de Bienestar Psicológico													
	Autoaceptación		Relaciones Positivas		Autonomía		Dominio del Entorno		Crecimiento personal		Propósito en la Vida		Bienestar Psicológico Total	
	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig	Coefficiente de Correlación	Sig
Liderazgo Transformacional	0,100	0,423	0,071	0,570	0,178	0,149	0,130	0,294	0,038	0,761	0,151	0,223	0,236	0,054

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” Bogotá D.C., Colombia

Liderazgo Transaccional	-0,026	0,83 3	0,112	0,36 5	0,160	0,19 6	0,105	0,39 6	0,005	0,96 9	0,190	0,12 4	0,114	0,35 6
Liderazgo Laissez-Faire	0,168	0,17 4	0,212	0,08 5	-0,047	0,70 7	-0,098	0,43 2	-0,189	0,12 5	-2,42*	0,04 8	-0,136	0,27 4

Fuente: *Elaborado por el autor*

El análisis de correlación utilizando Spearman entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) y las subescalas de bienestar psicológico revela patrones interesantes en la muestra evaluada. En primer lugar, el liderazgo transformacional muestra correlaciones positivas pero bajas con todas las dimensiones de bienestar psicológico, incluyendo autoaceptación ($\rho = 0.100$), relaciones positivas ($\rho = 0.071$), autonomía ($\rho = 0.178$), dominio del entorno ($\rho = 0.130$), crecimiento personal ($\rho = 0.093$), propósito en la vida ($\rho = 0.151$) y bienestar psicológico total ($\rho = 0.236$). Sin embargo, ninguna de estas correlaciones resulta estadísticamente significativa, ya que todos los valores de significancia superan el umbral de 0.05, lo que indica que no se puede establecer una relación robusta entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico dentro de este contexto.

Por otra parte, el liderazgo transaccional presenta coeficientes que varían entre valores negativos y positivos, siendo todos ellos igualmente bajos: autoaceptación ($\rho = -0.026$), relaciones positivas ($\rho = 0.036$), autonomía ($\rho = 0.160$), dominio del entorno ($\rho = 0.046$), crecimiento personal ($\rho = 0.096$), propósito en la vida ($\rho = 0.114$) y bienestar psicológico total ($\rho = 0.135$). Ninguna de estas correlaciones es estadísticamente significativa, lo que sugiere que el liderazgo transaccional no ejerce una influencia clara sobre el bienestar psicológico global ni sobre ninguna de sus subescalas en la muestra considerada.

En contraste, el liderazgo laissez-faire destaca por presentar una correlación negativa y significativa con la subescala de propósito en la vida ($\rho = -0.242$, Sig. = 0.046), resultado que sí alcanza significancia estadística y sugiere que la mayor presencia de un estilo de liderazgo laissez-faire se asocia con una menor percepción de propósito vital en los integrantes del grupo. Las

correlaciones con las restantes subescalas —autoaceptación ($\rho = 0.168$), relaciones positivas ($\rho = 0.082$), autonomía ($\rho = -0.047$), dominio del entorno ($\rho = -0.098$), crecimiento personal ($\rho = -0.189$) y bienestar psicológico total ($\rho = -0.136$)— son bajas y no significativas.

Es de ahí que, el análisis con Spearman pone en evidencia que únicamente el liderazgo *laissez-faire* se relaciona de manera significativa (y negativa) con el propósito en la vida, mientras que los estilos transformacional y transaccional no muestran relaciones estadísticamente significativas con ninguna dimensión del bienestar psicológico evaluada en esta investigación. Este hallazgo resalta la relevancia de evitar estilos de liderazgo pasivos o poco involucrados en la gestión de equipos, ya que pueden tener repercusiones negativas específicas sobre aspectos críticos del bienestar personal, como el sentido y la orientación vital (Manning et al, 2021; Wu et al, 2023).

En síntesis, el análisis de correlación de Spearman permitió examinar la relación entre los estilos de liderazgo y las dimensiones del bienestar psicológico. Los resultados indican que los estilos **transformacional** y **transaccional** exhiben correlaciones positivas leves con la autoaceptación, la autonomía y el propósito vital. Este patrón sugiere que, si bien ambos estilos pueden contribuir al bienestar, su impacto directo no fue suficiente para generar asociaciones robustas dentro de la muestra estudiada. Pero que La ausencia de correlaciones significativas podría deberse a una homogeneidad institucional en los estilos de mando o a la influencia de factores contextuales no medidos, como las condiciones operacionales o la resiliencia organizacional (Campbell & Hannah, 2018; Bartone et al, 2021).

También dicha ausencia de correlación podría deberse por diversos factores **contextuales** que median la relación entre liderazgo y bienestar. En primer lugar, la **cultura institucional militar**, fuertemente jerárquica, puede moderar la expresión emocional y la percepción del bienestar, generando una homogeneidad en las respuestas (Hannah, et al, 2020). En segundo lugar,

la **resiliencia organizacional** característica de las Fuerzas Militares actúa como un amortiguador del impacto de los estilos de liderazgo, dado que los miembros tienden a adaptarse y mantener estabilidad emocional incluso ante liderazgos menos inspiradores (Meneghel et al, 2020). Finalmente, las **condiciones operacionales** y el contexto académico del grupo (oficiales en formación) podrían reducir la variabilidad en las percepciones de bienestar, al encontrarse en un entorno de relativa estabilidad y baja exposición al estrés de combate.

Discusión

Los datos obtenidos nos permiten analizar sobre cómo el modo de liderar afecta el bienestar emocional del personal militar, mostrando que el liderazgo transformacional y transaccional siguen siendo lo más valorados dentro de los rangos del Ejército Nacional de Colombia. Estos hallazgos se alinean con la literatura clásica (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2019), y con estudios nuevos que aseguran lo eficaz que son estos estilos para apoyar la unión, el deber y el confort en lugares de la fuerza armada donde hay trabajo de alta exigencia (Hannah, et al, 2020; García-Serrano & Romero, 2021).

Desde el punto de vista interpretativo, esta homogeneidad en los resultados puede explicarse por el perfil de los participantes oficiales en formación de Estado Mayor con altos niveles de experiencia, disciplina y fortaleza psicológica. La formación castrense, basada en la resiliencia y la autogestión emocional, puede haber reducido la variabilidad en las respuestas, atenuando las diferencias perceptibles entre los distintos estilos de liderazgo (Bartone, 2006). En consecuencia, el liderazgo sigue siendo un factor relevante, pero opera en interacción con un conjunto más amplio de variables psicosociales y organizacionales.

Desde el punto de vista interpretativa, esta uniformidad en los hallazgos se debe al tipo de personas involucradas oficiales en entrenamiento del Estado Mayor con mucha experiencia, una

fuerte forma de conducirse y un psique fuerte. La educación militar, que se centra en ser flexible y saber manejar las propias emociones, puede haber disminuido la variedad en las respuestas reduciendo las diferencias nítidas entre diferentes estilos de liderazgo (Bartone, 2006). Por ello, el liderazgo sigue siendo importante, pero está relacionado con un conjunto más grande de variables psicosociales y organizacionales.

El hallazgo más común, la mala relación entre el liderazgo relajado (*laissez-faire*) y el propósito vital, es una contribución empírica importante. Este resultado muestra que la falta de dirección o la pasividad en gestión daña la motivación y el objetivo del equipo; afectando su bienestar y trabajo diario (Antonakis & House, 2014; Manning et al, 2021). En lugares donde la misión clara y la disciplina son claves, no tener buen liderazgo puede causar confusión emocional y pérdida del objetivo común. Así, por tanto, detectar pronto estilos pasivos debería verse como un gran avance para una institución.

Dentro de una aplicación práctica, estos resultados dan guías útiles para hacer más fuertes las reglas de formación de jerarquía. Se aconseja que los planes de enseñanza militar incluyan partes sobre inteligencia emocional, liderazgo compasivo y apoyo psicológico, incorporando habilidades blandas al entrenamiento técnico y estratégico (Reivich y Shatté, 2002). La muestra indica que mejorar la buena comunicación, el manejo de las emociones y la retroalimentación con buen criterio afectan directamente la moral y unidad de los grupos (Gómez-Borges, et al, 2022).

En el plano de la empresa, se planea instituir formas de revisar y dar sugerencias sistemáticas del modo en que los líderes actúan, que dejen observar bien la calidad del mando, encontrar pronto estilos que dañan y fomentar ideas para mejorar siempre. Estas acciones no solo

ayudan a cuidar el bienestar emocional del equipo; sino que también hacen mejor la eficacia del trabajo y la durabilidad del rendimiento grupal (Wu et al, 2023).

Finalmente, los resultados evidencian la necesidad de **profundizar la investigación empírica en liderazgo militar colombiano** mediante diseños longitudinales y muestras más amplias, incorporando variables moderadoras como la cultura organizacional, el clima emocional de las unidades o la percepción de apoyo institucional. Estas nuevas formas de investigar ayudarían a saber mejor si el liderazgo realmente causa bienestar emocional; además contribuirían a la creación de modelos que funcionan bien con la vida en el ejército.

En resumen, el estudio muestra que el mando de las fuerzas armadas no solo se enfatiza en mandar sino también en animar a otros, usando como complemento un proceso de influencia humana, la empatía y el crecimiento personal en los equipos. Mezclar estos aspectos en el modo de dirigir del Ejército de Colombia hará más fuerte no solo el trabajo que hacen sino también la capacidad para seguir adecuándose en situaciones difíciles que sean de cambios constantes.

Conclusiones

El presente estudio, aporta evidencia empírica relevante sobre la relación entre formas de dirigir según los estilos de liderazgo y el bienestar emocional en un ambiente militar. Los resultados clarifican varias ideas comunes en los libros y dan ayuda útil tanto para la investigación como para la gestión institucional. Puesto que, esta revisión se hizo con un grupo de 67 oficiales, los hallazgos ayudaron a encontrar patrones generales en las percepciones del liderazgo ejercido por los jefes y en el estado emocional del subordinado, así como dar ideas teóricas y consejos prácticos disponible en la actualidad en lugares militares.

En termino teórico, los datos confirman la prevalencia del liderazgo transformacional entre los jefes evaluados y destacan su potencial para fomentar cohesión, motivación y

adaptabilidad en este tipo de lugares, en consonancia con (Bass y Riggio, 2006; Yukl, 2013). Al mismo tiempo, un liderazgo transaccional es útil como ayuda dentro de una organización con jerarquía, donde la claridad de objetivos y recompensa funciona bien. Sin embargo, la falta de conexión entre los tipos transformacional y transaccional y las diferentes dimensiones del bienestar psicosocial sugieren que dicha relación es más compleja de lo que pensamos. Esto dice que la relación líder-bienestar es más difícil de lo que dicen formas sencillas: tal vez esté ayudado por cosas organizacionales y personales (por ejemplo cultura del trabajo, apoyo social y condiciones operaciones) que este estudio no midió directamente.

Desde la perspectiva aplicada, el hallazgo más común y alarmante es la mala unión entre el liderazgo "dejar hacer" y la sensación de objetivo. Esto muestra que una forma relajada de dirigir puede romper partes importantes del bienestar emocional como guía y planes para la vida laboral con resultados posibles en la actitud y eficiencia al trabajar (Judge y Piccolo, 2004).

Por otro lado, ya desde el plano conceptual, uno de los grandes hallazgos del estudio es la alta manera de ver al liderazgo que transforma entre los jefes observados. El 68,7% de los que respondieron vieron principalmente este estilo, lo cual hace más fuerte su valor en ambientes con rangos grandes y de mandos altos como en el ámbito militar. Este liderazgo, enfocado en animar, tener una idea juntos y cuidar a cada persona se une a formas tradicionales y nuevas que lo unen con climas buenos en las organizaciones (Bass y Riggio, 2006; Yukl, 2013).

También se destaca, la mezcla de partes del liderazgo transaccional, conocido por el 22,4% de los que participaron, lo que muestra su participación como un apoyo útil en un sistema donde es importante saber bien qué metas y recompensas alcanzar para trabajar bien.

Desde la perspectiva del bienestar emocional, los resultados muestran que el 80,5% de los oficiales que tenían un alto nivel en partes como crecimiento personal y autonomía; esto está en

línea con las ideas de (Ryff, 1995; Keyes, 2005) quienes dicen que el bienestar no solo es no estar enfermo sino también incluir la realización propia y tener un sentido en la vida.

Sin embargo, cerca del 19,5 % de las personas que respondieron la encuesta tuvo niveles medios o bajos en áreas como buenas relaciones o sentido en la vida. Esta diferencia muestra que, aunque hay un ambiente emocional bueno en general, también hay partes vulnerables que podrían ser afectadas por cosas en el trabajo, personales o del entorno que posiblemente no alcanzaron a medir en esta investigación (Méndez, 2017; Donoso, 2020).

Particularmente importante es la falta de correlaciones evidentes entre los tipos de liderazgo transformacional y transaccional y las partes del bienestar emocional. Este resultado muestra que hay que reconsiderar los modelos que sugieren vínculos directos entre líder y bienestar, y deja espacio a métodos que miran el efecto combinado de cosas como la cultura en el trabajo, las condiciones diarias y el apoyo de los demás, entre otros.

En contraste, se vio una relación negativa importante entre el tipo de líder dejar hacer y el sentido de propósito en la vida. Esta conexión, aunque pequeña, refleja el efecto malo que pueden tener liderazgos pasivos en la motivación y el sentido existencial del equipo militar, planteado así (Judge y Piccolo, 2004).

Desde una perspectiva práctica, los resultados obtenidos refuerzan la falta de consolidar programas de enseñanza en liderazgo militar que mezclen habilidades emocionales, inteligencia social y habilidades para trabajar con personas en situaciones difíciles. La enseñanza debe ir más allá del simple cumplimiento y pensar en el apoyo emocional como algo muy importante para un líder (Reivich y Shatté, 2002; Seligman, 2011).

De igual forma, se propone fortalecer los sistemas de evaluación y retroalimentación de los estilos de liderazgo, con el fin de identificar de forma oportuna la presencia de estilos

disfuncionales (como el *laissez-faire*) y mitigar su impacto negativo en la motivación, el clima organizacional y la salud mental del personal militar. Un monitoreo sistemático podría reducir el desgaste emocional, la desmotivación y la posible rotación de talento clave dentro de las Fuerzas Armadas (Ryff, 1995).

La percepción de niveles medios o bajos en partes como las buenas conexiones o el sentido del vivir en algunos grupos muestra la necesidad de ayuda organizacional que se concentre en esos temas. Se sugiere poner en marcha estrategias para mejorar el sentir de pertenecer, unión social y el proyecto de vivir como un líder militar, cosa clave para evitar problemas como estrés, moral baja o menor trabajo (Méndez, 2017; Donoso, 2020).

En conclusión, manejar el liderazgo en las fuerzas armadas significa más que solo asegurar habilidades operativas, que se necesita poner atención a la parte humana como algo muy importante para la organización; sobreponiendo una manera de liderar que mezcle demanda, apoyo sentimental y formas de retroalimentación, ayudando a crear grupos más resistentes, útiles y correctos, acorde con las dificultades actuales en seguridad y defensa nacional.

Es por eso que, desde una perspectiva académica, este estudio contribuye al fortalecimiento del campo de la psicología organizacional militar, al evidenciar que las teorías de liderazgo transformacional y bienestar emocional requieren adaptaciones culturales y estructurales cuando se aplican en contextos de defensa. Y a su vez en el plano práctico, los hallazgos ofrezcan insumos para el diseño de políticas de liderazgo institucional que integren formación emocional, mecanismos de apoyo psicosocial y estrategias de resiliencia operativa (Lester, et al, 2023).

Referencias

- Antonakis, J. & Day, D. (2018). The nature of leadership. *SAGE Publications.*, pág. (3rd ed.).
- Antonakis, J. & House, R. . (2014). *Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory.* . Obtenido de The Leadership Quarterly, 25(4), 746–771. : <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio y Yammarino. (2013). Transformational and charismatic leadership: The road ahead . *Emerald Group Publishing.*, (10th Anniversary ed.). .
- Bartone, P. T. (2006). *Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness?* . Obtenido de Military Psychology, 18(Suppl), S131–S148. : https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_11
- Bartone, P. T., Eid, J., & Snook, S. A. (2021). Strengthening resilience in military leaders: A model for leadership development. *Military Psychology*, 33(6), 457–468.
<https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1946675>
- Bass B y Riggio R. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass y Avolio. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bass y Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*:. Obtenido de Manual and sampler set (3rd ed.). Mind Garden, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chiavenato, I. (2011). Introducción a la teoría general de la administración (8va ed.). . McGraw-Hill.
- Campbell, D. J., & Hannah, S. T. (2018). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special issue. *Military Psychology*, 30(5), 453–458.
<https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1481408>
- Cao, F., Li, J., Xin, W., Yang, Z., & Wu, D. (2023). *The impact of resilience on the mental health of military personnel during the COVID-19 pandemic: coping styles and*

- regulatory focus*. *Frontiers in Public Health*, 11, Article 1240047.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1240047>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. Obtenido de SAGE Publications.
- Crittenden, C., Ballew, C., & Barnard, K. (2021). Leadership style and psychological resilience in active-duty military personnel. *Journal of Military Behavioral Health*, 9(2), 75–88.
<https://doi.org/10.1037/mil0000289>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
ES_DEL_AMBITO_COGNITIVO_EN_LAS_OPERACIONES_MILITARES.pdf
- Deci & Ryan. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Obtenido de *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.:
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Donoso, D. (2020). *Aspectos psicológicos en el ámbito cognitivo de las operaciones militares. Implicaciones del ámbito cognitivo en las Operaciones Militares*. Obtenido de Spanish Institute for Strategic Studies:
https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/IMPLICACIONES_DEL_AMBITO_COGNITIVO_EN_LAS_OPERACIONES_MILITARES.pdf
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 6-22.: En *Liderazgo (Resolución N.º 01897 de 2017)*. . Bogotá, Colombia.
- García-Serrano, M., & Romero, J. (2021). *Liderazgo militar y efectividad organizacional en contextos jerárquicos*. *Revista de Estudios Estratégicos*, 13(2), 45–59.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gómez-Borges, R., Meneghel, I., & Salanova, M. (2022). *Resiliencia organizacional y bienestar psicológico en cuerpos de seguridad*. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 38(1), 15–27.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2015). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555–578. <https://doi.org/10.5840/beq201121436>

- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Jennings, P. L. (2020). *Leader identity and military performance: Integrating authenticity and resilience*. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101–112.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2018). *Leadership and stress: A meta-analytic review*. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 104–120.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. . (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. Obtenido de McGraw-Hill.
- Holt, D. T., Brown, K. M., & Sagar, S. (2023). The impact of laissez-faire leadership on military personnel motivation and mental health. *Armed Forces & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/0095327X231012345>
- Hystad, S. W., & Eid, J. (2021). Leadership and psychological resilience in military contexts: An updated review. *Journal of Military Ethics*, 20(2), 101–118. <https://doi.org/10.1080/15027570.2021.1920027>
- Judge y Piccolo. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. Obtenido de *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Keyes, C. (2005). *Mental illness and/or mental health?* Obtenido de Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.: <https://doi.org/10.1037/0022-006X.73.3.539>
- Leadership, resilience, and performance in the modern military: A multilevel analysis. *Armed Forces & Society*, 49(3), 569–594
- Lester, P. B., Harms, P. D., Herian, M. N., & Sowden, W. J. (2023). Leadership, resilience, and performance in the modern military: A multilevel analysis. *Armed Forces & Society*, 49(3), 569–594. <https://doi.org/10.1177/0095327X231162993>
- Manning, R., O’Neill, A., & West, B. (2021). *Leadership disengagement and psychological distress among armed forces personnel*. *Military Psychology*, 33(4), 295–309.
- Matos, R. I., Cervero, R. M., Melton, J. L., Clemons, M. A., Sims, B. W., & Ma, T. (2024). *Adaptive Leadership and Burnout in Military Healthcare Workers During a Global Health Pandemic*. *Military Medicine*, 189(Suppl 3), 106-112. <https://doi.org/10.1093/milmed/usae057>

- Méndez, M. (2017; Ministerio de defensa, 2018). *Salud mental y contexto militar: Retos en Colombia*. Obtenido de Revista Colombiana de Psicología, 26(1), 123–135.: <https://doi.org/10.15446/rcp.v26n1.63050>
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). *Fostering resilience at work through leadership*. *International Journal of Stress Management*, 27(2), 120–134.
- Michaud, F., Barbeau-Julien, L., & Slinger, M. (2024). Transformational leadership and stress reduction in deployed military units: A longitudinal study. *Military Psychology*, 36(1), 12–25. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2174009>
- Michaud, K., Barbeau-Julien, K., & Slinger, M. (2024). *Transformational leadership, well-being, morale, and readiness: The mediating role of empowerment*. *Military Psychology*. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2174009> Este estudio, aunque publicado en 2024, está basado en un cuestionario pre-despliegue realizado por miembros de las Canadian Armed Forces (CAF) en 2022. Revela cómo el liderazgo transformacional se asocia con menor angustia psicológica (“psychological distress”) y mayor moral, parte del bienestar institucional.
- Ministerio de Defensa, N. (2018). *Manual de liderazgo institucional*. Bogotá, Colombia.
- Nguyen, T. M., & Leonard, S. (2023). Emotional intelligence in military leadership: Effects on unit cohesion and mental health outcomes. *International Journal of Military Science and Technology*, 7(3), 43–59. <https://doi.org/10.1016/j.ijmst.2023.06.001>
- Northouse. (2019). En *Leadership: Theory and practice* (pág. (8th ed.)). Obtenido de Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. . Obtenido de Sage Publications.
- Palmer, Leviton y Stinson . (2014). *Impact of leadership styles on stress and psychological health in military personnel: A review*. *Military Behavioral Health*, 2(3), 225–234. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/21635781.2014.913945>
- Reivich y Shatté. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life’s inevitable obstacles*. Broadway Books.

- Roberts, K., Smith, J., & Ward, H. (2021). Emotional competencies and leadership effectiveness in military teams. *Leadership Quarterly*, 32(6), 101456.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101456>
- Robbins & Judge. (2017). *Organizational behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Ryff, C. (1995). *Psychological well-being in adult life*. . Obtenido de Current Directions in Psychological Science, 4(4), 99–104. : <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Shamir, Zakay y Popper et al. (2000). *Leadership and performance: The case of the Israeli military*. Obtenido de Journal of Applied Psychology, 85(6), 968–977.:
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.968>
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Smith, A. R., Gonzalez, C., & McCarthy, M. (2022). The role of transformational leadership in enhancing resilience among frontline soldiers. *Military Behavioral Health*, 10(1), 55–68.
<https://doi.org/10.1080/21635781.2022.2045943>
- Wu, C., Wang, L., & Johnson, R. (2023). *Laissez-faire leadership and employee well-being: The moderating role of organizational culture*. Journal of Applied Psychology, 108(4), 811–824.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. . Pearson Education.
- Zaccaro, S. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*. . Obtenido de American Psychologist, 62(1), 6–16. : <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>