



Artículo de Investigación

PROYECTO PRIMUS. REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA UN MARCO TEÓRICO-APLICADO DE LIDERAZGO BASADO EN ANÁLISIS DE CONDUCTA.

Antonio Domínguez-Muñoz

Profesor de Evidencia University of Behavioral and Forensic Sciences (Evidentia University)

adominguez@evidentiauniversity.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3771-9580>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=mCYKjdQAAAAJ&hl=es&oi=ao>

Rafael M. López Pérez

Profesor de la Universidad Complutense - raflop10@ucm.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2807-7419>

Jorge Jiménez Serrano

Director de la School of Crime Sciences. Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences (Evidentia University)

jjimenez@evidentiauniversity.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3285-144X>

Beatriz Domínguez-Muñoz

Estudiante de Psicología. Universidad de Málaga (UMA), Málaga, España.

beatrizdominguez2002@gmail.com

Recibido 18/02/2026

Aceptado 27/05/2026

Publicado 30/06/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Cita recomendada: Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Jiménez, J. y Domínguez, B. (2026). Proyecto Primus. Reflexiones y propuestas para un marco teórico-aplicado de liderazgo basado en análisis de conducta. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(2), pp. 187-214. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.8907>

Licencia: Este artículo se publica bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO en línea: 126-23-019-8

ISSN en línea: 2952-394X

PROYECTO PRIMUS. REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA UN MARCO TEÓRICO-APLICADO DE LIDERAZGO BASADO EN ANÁLISIS DE CONDUCTA

Sumario: 1. INTRODUCCIÓN. 1.1. Metodología. 2. LIDERAZGO Y ANÁLISIS DE CONDUCTA. 2.1. Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación (SAVE). 2.2. Sistema de Análisis y Valoración de la Identidad Orientado al *Rapport* (SAVIOR). 3. PROYECTO PRIMUS. 3.1. *Primus o César*: autoliderazgo. 3.2. *Inter Pares o Nada*: liderazgo de servicio. 3.3. El anti-liderazgo en el siglo XXI: O *Cibercésar* o *nadIA*. 4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS. 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Resumen: El liderazgo es uno de los grandes temas del mundo contemporáneo, abordado desde distintas áreas, incluidas las ciencias de la conducta, dado que más que una época de cambios, estaríamos ante un cambio de época, reflejado en el modelo VUCA y los posteriores. La complejidad que enfrentan las organizaciones demandaría liderazgos al servicio de las personas, desde el análisis de conducta (AdC). Un marco conceptual amplio e interdisciplinar para dotar de base científica algo que, aunque hacemos de manera instintiva, se beneficia del método. Planteamos un sistema versátil para el AdC, con estructura de meta-protocolo (SAVE) y una adaptación especialmente útil para el liderazgo de equipos (SAVIOR). A partir de aquí, desarrollamos una propuesta de liderazgo humanista basado en Principios, el Proyecto PRIMUS (Promoción del *Rapport* desde la Identidad y del Mando a través de la Unidad, con SAVIOR). Se estructura en dos partes; *Primus o César*, para insistir en la necesidad del liderazgo como un proyecto de desarrollo personal (autoconocimiento y autoliderazgo), útil para cualquier persona. Luego, *Inter Pares o Nada*, plantea entre otras cuestiones cómo practicar un liderazgo positivo, dado que este no puede ser neutro, siendo frecuente el anti-liderazgo, que se define provisionalmente y se discute en relación con sus consecuencias organizacionales (burnout, deterioro de cohesión, pérdida de moral) y con su prevención desde PRIMUS. Por último, se aborda la integración funcional del modelo con los entornos complejos de nuestro siglo. Recuperamos así una larga tradición y hacemos nuestro el espíritu del actual lema del Departamento de Liderazgo de la Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra para concluir, *Liderar es servir*.

Abstract: Leadership is one of the major issues in today's world, addressed from different areas, including behavioral sciences, given that rather than an era of changes, we are facing a change of era, reflected in the VUCA model and subsequent models. The complexity faced by organizations would require leadership at the service of people, based on behavioral analysis (BA). A broad and interdisciplinary conceptual framework to provide a scientific basis for something that, although we do instinctively, benefits from method. We propose a versatile system for BA, with a meta-protocol structure (SAVE) and an adaptation that is especially useful for team leadership (SAVIOR). From there, we develop a proposal for humanistic leadership based on principles, the PRIMUS Project (Promoción del *Rapport* desde la Identidad y del Mando a través de la Unidad, con SAVIOR). It is structured in two parts: *Primus or Caesar*, to emphasize the need for leadership as a personal development project (self-knowledge and self-leadership), useful for anyone. Then, *Inter Pares or Nothing*, raises, among other issues, how to practice positive leadership, given that it cannot be neutral; anti-leadership is frequent and is tentatively defined and discussed in relation to its organizational consequences (burnout, cohesion deterioration, morale loss) and its prevention from PRIMUS. Finally, the functional integration of the model with our century complex environments is addressed.

We thus recover a long tradition and embrace the spirit of the current motto of the Leadership Department of the *Escuela de Guerra y Liderazgo del Ejército de Tierra* to conclude, *To lead is to serve*.

Palabras clave: Análisis de conducta, Influencia, Liderazgo, Perfilado Indirecto de Personalidad, SAVE.

Keywords: Behavioral Analysis, Influence, Leadership, Indirect Personality Profiling, SAVE.

ABREVIATURAS

AdC: Análisis de Conducta

BANI: Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible (*Brittle, Anxious, Non-Linear and Incomprehensible*).

CNV: Comportamiento No Verbal.

CPS: *Complex Problem Solving*, resolución de problemas complejos.

MoM: Mando orientado a la Misión (*Mission Command*).

MACONVE: Manual de Comportamiento No Verbal (2016).

MADEMEN: Manual de Detección de la Mentira y el Engaño (2020).

MOSAVE: Manual Operativo del SAVE (2021).

OSINT: Inteligencia con fuentes abiertas (*Open Sources Intelligence*).

OTAN: Organización del Tratado del Atlántico Norte.

PEN: Psicoticismo, Extraversión y Neuroticismo.

PRIMUS: Promoción del Rapport desde la Identidad y el Mando a través de la Unidad, con SAVIOR.

SAVE: Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación.

SAVIOR, Sistema de Análisis y Valoración de la Identidad Orientado al Rapport.

SCARF: Estatus, Certeza, Autonomía, Relación, Equidad (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*).

UE: Unión Europea.

VUCA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*)

VI₃RCA₂S: Evolución de VUCA, que añade (en español) a VUCA; Inmediatez e Inseguridad, Ruido, Aceleración y Simultaneidad de disparidades.

1. INTRODUCCIÓN.

En pleno siglo XXI, las exigencias del entorno han cambiado profundamente (Díaz-Carrera, 2007). La misión institucional en diversos ámbitos de la Administración sigue siendo la misma, pero los contextos en los que se desarrolla se han transformado radicalmente. Esto supone una exigencia clara; el liderazgo ya no puede apoyarse únicamente en el mando tradicional, debe evolucionar hacia una competencia estratégica: el Mando orientado a la Misión (MoM). No sería una transformación opcional, sino necesaria. El escenario contemporáneo, descrito por los modelos VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), se ha visto aún más exigido por entornos como del modelo VI₃RCA₂S, que añade a VUCA, inmediatez, inseguridad, ruido, aceleración y simultaneidad. Estos acrónimos no son meras etiquetas conceptuales; describen realidades operativas que afectan, también, a los miembros de la Guardia Civil, desde el nivel táctico hasta el estratégico (Diz, 2021; López, Pascual y Parrilla, 2023; Guilló, 2024; Martínez, 2025).

Tabla 1
Complejidad en el pasado vs. Complejidad en la actualidad¹

Dimensión	Complejidad en el pasado	Complejidad en la actualidad
Flujo de información	Limitado, lento (cartas, mensajeros, comunicación oral)	Instantáneo, abrumador (internet, redes sociales, inteligencia artificial-IA)
Tiempo de toma de decisiones	Más largo, permitía deliberación	Rápido, requiere respuestas inmediatas
Interconectividad	Local o regional	Global, altamente interconectada
Control y gobernanza	Más centralizada (estados, imperios)	Más descentralizada (corp. multinacionales, plataformas digitales)
Almacenamiento y procesamiento de conocimiento	Bibliotecas, tradiciones orales	<i>Big Data</i> , aprendizaje automático, IA
Adopción tecnológica	Ciclos de adopción lenta	Cambio rápido y disruptivo

Así, el liderazgo dejaría de ser una función formal para convertirse en una competencia transversal. Es ejercer influencia desde la ejemplaridad, generar contextos seguros y emocionalmente sostenibles, donde los miembros del equipo se sientan capaces de afrontar desafíos, innovar y mantener la moral incluso en situaciones adversas. El liderazgo es hoy, en definitiva, una forma de servicio, y una especialmente importante.

Los estudios neurocientíficos de las últimas décadas nos han aportado claves esenciales para entender cómo se comporta el cerebro humano en condiciones de presión, amenaza o desorientación. Por ejemplo, el modelo SCARF (*Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness*) explica cómo determinadas condiciones relacionales afectan la

¹ Modificado de María Blanco, Profesora de la Universidad San Pablo CEU, Departamento de Economía, en la Conferencia CPS Live (Madrid, marzo de 2025).

motivación, la cooperación o el rendimiento (Rock, 2008). Para un mando operativo, comprender estos mecanismos no es ya un lujo sino una necesidad. El líder que no sabe cómo su comportamiento no verbal o sus decisiones impactan el sistema límbico –la parte emocional del cerebro– de sus compañeros está, como mínimo, perdiendo capacidad de influencia. Así, los estudios de Damasio (2001) nos han mostrado la importancia de las conexiones entre dicho sistema límbico y la corteza prefrontal en la toma de decisiones que nos permiten corregir errores y aprender de ellos. Todo ello, en un marco que integra la inteligencia emocional, partiendo del autoconocimiento y la autogestión emocional para conseguir relaciones sociales mejores y más adecuadas, mediante el desarrollo de habilidades sociales eficaces (Goleman, 2005; Martínez, 2025).

Por supuesto, el liderazgo en la Guardia Civil no debe desligarse de su historia que, como su himno y lema, está –desde el artículo 1.º del primer capítulo de la Cartilla– inextricablemente unida al Honor. Este, entendido como proyección de la Virtud, tiene claras implicaciones con el liderazgo, que sería un efecto de las acciones virtuosas, la sombra social que proyecta la Virtud, sin pretenderlo. El Cuerpo atesora así una trayectoria que avala una narrativa institucional única, con símbolos, valores y prácticas que contribuyen a sostener y acrecentar su prestigio, autoridad moral y fidelización. La disciplina, la lealtad, la austeridad o la vocación de servicio son valores que han llevado a generaciones de guardias civiles a enfrentar circunstancias de alto riesgo, amenaza e incertidumbre (Martínez, 2019).

PRIMUS nació como una propuesta para contribuir, modestamente, a este difícil reto. No pretende ofrecer marcos teóricos o recursos conceptuales, más allá de los necesarios, sino generar un espacio de reflexión aplicado a la práctica real del mando. Desde la autoconciencia emocional hasta el análisis de entornos operativos complejos, desde la gestión del estrés hasta el uso de métodos como el sistema SAVE o el enfoque SAVIOR, se integran conocimientos de diferentes disciplinas con una orientación clara: mejorar la capacidad de liderazgo efectivo en contextos reales (Domínguez-Muñoz, López y Jiménez, 2025).

Para ello, se anima a reflexionar sobre nosotros mismos, nuestra identidad y tendencias o estilos de liderazgo, para detectar y comprender sesgos y puntos ciegos (Kahneman, 2012; Tversky y Kahneman, 1974), y así entrenar competencias clave; comunicación asertiva, construcción de confianza, toma de decisiones en condiciones de presión, gestión de equipos diversos, análisis conductual en situaciones complejas o resiliencia. PRIMUS ha crecido, sin duda, con la experiencia ya obtenida, y reforzado nuestra convicción de que liderar hoy es servir con actitud, visión y conciencia.

Por todo ello, no está dirigido sólo a quienes ya ocupan o aspiran a ocupar posiciones de responsabilidad, sino a todos los integrantes de la Guardia Civil, desde el convencimiento de que liderar no es una opción, sino una responsabilidad compartida. En el Proyecto PRIMUS, liderar es situarse en primera línea del compromiso con uno mismo, siendo ejemplo y guía, buscando la excelencia –competencia con ética– sin olvidar la humildad –entendida como autenticidad– y cercanía humana del MoM.

1.1. METODOLOGÍA.

El presente artículo se inscribe en el género de la reflexión teórico-doctrinal con propuesta de marco aplicado. No es, por tanto, un estudio empírico ni una revisión sistemática, sino

una elaboración conceptual que articula tres elementos: a) un cuerpo teórico procedente del análisis de conducta, la medicina y psicología forenses, la neurociencia aplicada y la economía conductual; b) un instrumental técnico desarrollado por los autores y publicado previamente –SAVE como meta-protocolo y SAVIOR como aplicación al liderazgo–; y c) una propuesta deliberativa al liderazgo –el Proyecto PRIMUS– derivada de doce años de docencia, formación y trabajo compartido con instituciones de seguridad y defensa.

Los objetivos son tres; el principal, presentar de forma integrada el Proyecto PRIMUS como marco conceptual para el liderazgo en organizaciones jerarquizadas orientadas al servicio público. Segundo, operacionalizar dicho marco mediante un enfoque que cruza Identidad (V_0 en SAVE) con principios de influencia (Cialdini, 2017), de utilidad directa para mandos y operativos. Tercero, proponer y caracterizar el anti-liderazgo como categoría específica, adelantar algunas consecuencias organizacionales y plantear su prevención desde PRIMUS.

La metodología es la propia de un trabajo de elaboración conceptual; revisión narrativa de literatura académica y doctrinal seleccionada sobre liderazgo, análisis de conducta y entornos del siglo XXI, integración con el corpus técnico previamente publicado por los autores (López, Gordillo y Grau, 2016; Viñambres et al., 2020; Domínguez-Muñoz, 2021a) y formulación de un marco aplicado y discutido en foros profesionales y académicos. El presente artículo amplía sustancialmente una comunicación congresual previa de los autores (Domínguez-Muñoz, López y Jiménez, 2025), incorporando entre otros un mayor desarrollo teórico, tratamiento del anti-liderazgo y conexión con la doctrina institucional de la Guardia Civil, que no figuraban en aquella versión preliminar de cinco páginas.

Las limitaciones del trabajo son, entre otras, las propias de una propuesta de marco: no se aportan datos cuantitativos sobre eficacia sino aplicabilidad razonada, por su versatilidad y dependencia de contexto operativo específico y al igual que ocurre con el meta-protocolo SAVE. La validación empírica de PRIMUS en contextos de liderazgo policial y militar constituye una línea de investigación, ya con vías abiertas como el reciente trabajo de final de máster en el Centro Universitario de la Guardia Civil (Martínez, 2025), y que los autores esperan desarrollar en próximas contribuciones

2. ANÁLISIS DE CONDUCTA CON SAVE, LA IMPORTANCIA DEL MÉTODO.

El análisis de conducta (AdC) es un término polisémico, con el que aquí nos referimos al estudio científico básico del comportamiento; para entender mejor cómo los factores biológicos-psicológicos y socioambientales influyen en las conductas, su acción, mantenimiento y/o modificación. Con un enfoque práctico, como veremos, resulta útil en ámbitos como el forense (Domínguez-Muñoz y López, 2022), de la seguridad o defensa.

Método viene del latín *methodus* y éste del griego, *μέθοδος* y significa, *el camino a seguir*, los pasos a dar para llevar algo a cabo, el procedimiento o *protocolo*. Remite tanto a un modo bien estructurado y organizado (sistemático) para llegar a un objetivo o resultado como a la forma de pensar, proceder o comportarse, la pericia o hábito que cada cual sigue. La entrevista u otras técnicas de investigación no serían –en ese sentido– métodos propiamente dichos, sino solo dispositivos o herramientas del método y este, un proceso dentro de su marco teórico (Nateras, 2005), como el método clínico (Ilizástegui y Rodríguez, 1990) usado de rutina en la práctica médica diaria.

El propósito del Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación (SAVE, López, 2021) sería ofrecer ese camino para una aplicación flexible, lógica, ordenada y adaptada a cada necesidad de las técnicas y herramientas más adecuadas para la función a realizar. Combina distintos puntos de vista y estructura lo que, en muchos ámbitos, se realiza hoy de forma individual e intuitiva. Como meta-protocolo (protocolo de protocolos), integra y ubica otras herramientas basadas en la evidencia, ya científicamente aceptadas para su uso independiente, desde el HELPT o Protocolo Holístico de Evaluación de la Prueba Testifical (Manzanero y González, 2015) hasta el TOMM (*Test of Memory Malinger*), pasando por técnicas de OSINT (Rodrigo, 2021) o perfilado indirecto de la personalidad, como ENCUIST (Halty, González y Sotoca, (2017). Permite así su aplicación en áreas diversas pero relacionadas; desde la medicina o psicología pericial (Domínguez-Muñoz, et al., 2024), forense o evaluadora (Domínguez-Muñoz, et al., 2017b), hasta el análisis del comportamiento delictivo, la inteligencia militar (García-Rodrigo, et al. 2019) o el fraude en el sector asegurador (Domínguez-Muñoz, et al., 2018). Todos ellos tienen en común con la psicología jurídica la elevada frecuencia de engaños, fenómenos que cobran en el contexto forense una especial relevancia (Muñoz, 2013).

Brevemente, por exceder de las posibilidades de este artículo, queremos incluir también la importancia de proyectar el liderazgo a la doctrina de seguridad española en materia de acción exterior, integrada en la Política Común de Seguridad y Defensa de la UE, la doctrina de *Mission Command* (MoM) promovida por la OTAN y a sus principios asociados; intención del mando, iniciativa subordinada, confianza mutua y comprensión compartida. Especialmente necesario en nuestro actual entorno geopolítico (Rosety, Calduch y Fojón, 2026), de operaciones multidominio, incluidos los cognitivo y digital (Segoviano, 2025). No obstante, ya *Sun Tzu* (2015) –coetáneo de Sócrates– afirmaba que *toda guerra se basa en el engaño. El supremo arte de la guerra consiste en someter al enemigo sin combatir*.

Hoy, el liderazgo militar y policial ya no opera solo en el plano físico, sino también en el dominio informativo, el entorno digital y el espacio cognitivo (percepción, narrativa, confianza). En este sentido, el liderazgo no solo debe cohesionar equipos, sino también gestionar narrativas y percepción pública (García-Vaquero, 2026).

2.1. SISTEMA DE ANÁLISIS DE VALIDEZ EN LA EVALUACIÓN (SAVE).

El Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación y el principal corpus científico-técnico que lo sustenta se recoge –junto a los artículos referenciados en la bibliografía– en la llamada Trilogía del Análisis de Conducta de *Behavior & Law* y *Evidentia University*, tres manuales publicados por Pirámide (2016) y Behavior & Law Ediciones (2020 y 2021). El último, realizado en cumplimiento de los objetivos del *Grupo PsicInt* (Inteligencia Psicológica) y presentado en la Academia del Centro Nacional de Inteligencia (CNI) a finales del año 2021 (Domínguez-Muñoz, 2021a), fue el Manual Operativo del SAVE (MOSAVE) complementando los publicados previamente (MACONVE y MADEMEN) dedicados, respectivamente, al comportamiento no verbal (CNV) y la perfilación indirecta de la personalidad (López, Gordillo y Grau, 2016) y a la detección de la mentira y el engaño, con un abordaje académico-aplicado (Viñambres, Ramos, Juárez y López, 2020).

El Análisis de Conducta en Etología, Criminología y Psicología, serían los pilares de SAVE (Domínguez-Muñoz, 2021b), estableciendo cuatro fases en dos dominios, de

aplicación flexible, para estudiar científicamente la validez de un caso e incluso confirmar su consistencia y valor jurídico. Nacido en un contexto clínico (Domínguez-Muñoz et al., 2014), en sus cuatro fases se estudian de manera específica las diversas manifestaciones de la conducta humana; el análisis verbal del discurso se incluye en el apartado de *Verosimilitud*, la fase V_1 (Grau, 2021). Los indicadores presentes en el comportamiento no verbal y su congruencia con los verbales (Juárez, 2021), corresponden a la *Veracidad* (V_2). Ambas, íntimamente conectadas en el Dominio de la Entrevista. La tercera fase o V_3 , en directa relación con la prueba en Derecho, es la *Verificación* o Contexto (Jiménez, 2021) y corresponde a la búsqueda de elementos externos a la entrevista con los que confirmar o falsar lo recogido en la entrevista. Incorpora elementos objetivos (inspección, exploraciones, etc.) y subjetivos como los testimonios; en general, los diversos medios de prueba admitidos en cada ámbito. Por último, aunque de aplicación transversal durante todo el proceso y de ahí que se le llame V_0 (Garrido, 2021), estaría la *Valoración* de la Identidad del sujeto, sus vínculos, inteligencia y personalidad (*VIP*), usando el perfilado indirecto para conocer sus principales rasgos y adaptar nuestras acciones, optimizando los resultados del resto de las fases. V_3 y V_0 forman el Dominio de la Investigación y todo ello se puede reducir a una simple fórmula, la ecuación SAVE; $X = (V_1 + V_2 + V_3) V_0$

Su aplicación comenzaría al detectar –incluso intuitivamente usando el llamado Sistema 1 o pensamiento automático de Kahneman (2012) – una desviación del patrón de conducta, una anomalía. Antes de aplicar el análisis de la validez y para un posterior uso pericial, debemos establecer el supuesto de hecho; una premisa que, de cumplirse, dará lugar a consecuencias jurídicas o de otro tipo. Continúa la fase científico-técnica, el Análisis de la Validez propiamente dicho. Su núcleo estaría constituido por las fases ya explicadas y, al ser una investigación basada en la ciencia, debe contener una hipótesis de partida que, para mayor garantía del sujeto investigado y en concordancia con el modelo de *Truth Default Theory* (Levine, 2014), corresponderá a la autenticidad del caso, dejando la carga de la prueba en contrario a lo recogido en dicho análisis de validez.

En función de los resultados obtenidos en las fases aplicadas, que en V_1 , V_2 y V_3 pueden darse en una escala de tipo Likert, se establecerán las conclusiones acerca del supuesto de hecho propuesto, concordante con la incógnita de la ecuación SAVE. La Valoración de la Identidad, o V_0 , se realizaría de manera transversal y partiendo del perfilado indirecto de la personalidad, técnica que creemos de utilidad en el Análisis de la Validez. Observando la conducta podemos inferir rasgos de personalidad, sin necesidad de que se responda una herramienta psicométrica a ese efecto (evaluación clásica o directa). Concretamente, con una base biológica y con solo tres macro-rasgos, destacamos el modelo PEN –Psicoticismo (P), Extraversión (E) y Neuroticismo (N)– de Eysenck (1967), aunque existen otros modelos y aspectos de la personalidad que, específicamente, se relacionan con la probabilidad de participar en delitos o engaños –también en el contexto clínico– o la de generar una espiral de fraudes más rápida y amplia. Recogidos en la llamada Tríada Oscura de la Personalidad se incluyen el narcisismo, el maquiavelismo y la psicopatía, todos ellos a nivel subclínico. Son tres sub-rasgos importantes, que podríamos relacionar con el macro-rasgo de psicoticismo del modelo PEN, sobre todo si usamos como referencia para el perfilado indirecto la herramienta conocida como *Dirty Dozen* (Jonason y Webster, 2010; Nohales, 2015).

Cabría destacar la versatilidad que permite SAVE; desde su aplicación más básica, como la 112 –un análisis mínimo, de emergencia– con dos procedimientos de V_1 y un solo canal CNV para V_2 hasta llegar a un SAVE complicado, espiral, multinivel y meta-

sistema como el llamado SAFE, con sucesivos ciclos incorporando oleadas de nueva información y aumentando, de ese modo, la exactitud del análisis cuando se dispone de contenidos grabados o de la posibilidad de repetir las entrevistas de investigación. Además, en el MOSAVE se recogen otras opciones, destinadas a un uso específico, como SAVIOR, que trataremos a continuación por su importancia en PRIMUS.

2.2. SISTEMA DE ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LA IDENTIDAD ORIENTADO AL RAPPORT (SAVIOR).

En los capítulos 4º y 8º del MOSAVE (Domínguez-Muñoz, 2021a), se explica cómo supeditar el resto de las fases de SAVE al mejor conocimiento de la Identidad (V_0), para favorecer una buena relación interpersonal (*rapport*), con la aplicación SAVIOR, *Sistema de Análisis y Valoración de la Identidad Orientado al Rapport*. Permite dedicar todo el análisis de la conducta (figura 1.) al propósito de optimizar el entendimiento y la conexión en las relaciones humanas, generando confianza y facilitando la influencia.

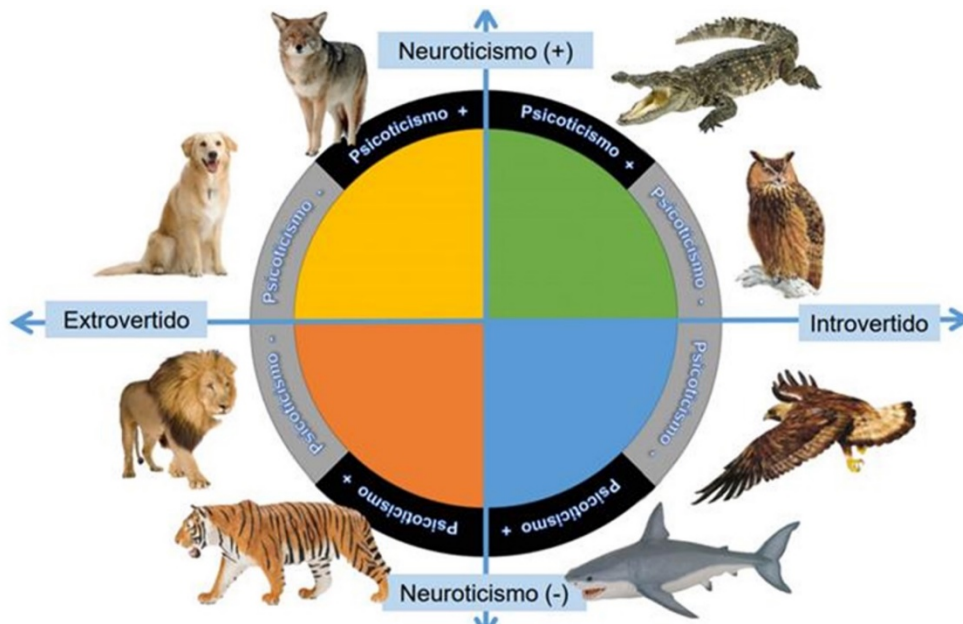
Figura 1.
Análisis de Conductas Verbal, No Verbal y Contexto para la Identidad.



Uno de los grandes retos en la historia de la Psicología es comprender por qué un individuo se comporta del modo en que lo hace. Para tratar de dar respuesta a esta cuestión, entre otros, se han desarrollado multitud de modelos de personalidad desde distintos enfoques, como pueden ser el psicodinámico o el biológico. Dentro de este último y con solo tres rasgos, destaca el modelo PEN de Eysenck (1967) ya mencionado, por su parsimonia y por la cantidad de hipótesis que han sido contrastadas desde su primera formulación. Por estos y otros motivos fue el modelo inicialmente elegido por la Sección de Análisis del Comportamiento Delictivo (SACD) para desarrollar su perfilado indirecto de la personalidad (González, Sotoca y Garrido, 2015; González y López, 2016), base de la posterior Valoración de la Identidad o Fase V_0 en SAVE.

Figura 2.

Los ocho tipos de personalidad según el Modelo PEN de Eysenck.

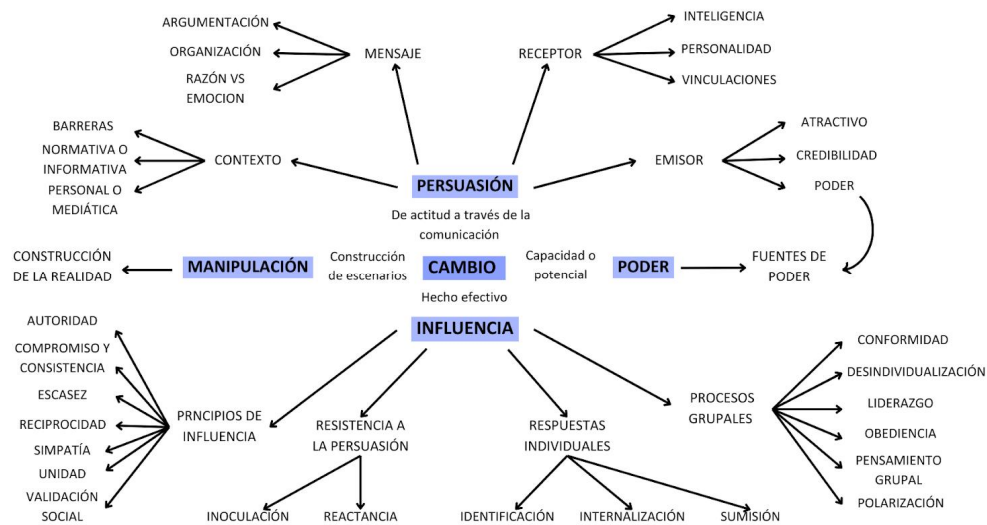


Eysenck H. Fundamentos biológicos de la personalidad.
1ª Ed: Fontanella, Barcelona; 1967.

Dicha técnica evita las limitaciones que surgen al evaluar la personalidad a través de cuestionarios estandarizados, de los que se obtiene una serie de puntuaciones directas. Por ejemplo, derivadas de la deseabilidad social o la distorsión deliberada de la persona evaluada, es decir, la tendencia natural –o según el caso, intencionada– de responder los ítems que miden la personalidad, por presiones sociales u otras variables para mostrar la mejor imagen, la más favorable para los demás o la más adaptada a nuestros intereses en una determinada situación. Brunswick (1956), aportó su conocido modelo de la lente, que plantea cómo los individuos seleccionan y crean su propio ambiente social, actividades o hobbies que refuerzan las propias disposiciones, preferencias y actitudes (indicadores conductuales), así como aquellos que se deducen de los ambientes físicos (indicadores observables). Debemos destacar también cómo otras investigaciones relacionan los rasgos de personalidad del modelo PEN con léxico utilizado, preferencias musicales (Rentfrow y Gosling, 2003), tipos de comida preferida, deportes, uso de redes sociales (Qiu, Lin, Ramsayan y Yang, 2012) o de tatuajes (López, García, Gonzalez y Sanchez Buró, 2017).

Partiendo del contexto V_3 mediante la observación y otros elementos analizables, el perfilado indirecto operaría sobre dicho modelo, aunque, más recientemente, se han desarrollado propuestas interesantes orientadas al ámbito policial, como ENCUIST (Halty, González y Sotoca, 2017). Para completar la Valoración de la Identidad, el acrónimo VIP incorpora los aspectos principales de V_0 ; Vinculaciones, Inteligencia y Personalidad. SAVIOR en liderazgo permite mejorar el conocimiento de los miembros del equipo, partiendo de sus conductas, para así servirles mejor y evitar conflictos. Además, contribuye a construir la necesaria confianza, inspirar e influir, para que aquellas puedan orientarse y éstos gestionarse, inspirando desde la libertad de elección siempre que sea posible. Y entendemos aquí *influir* como *generar cambios* (Figura 3).

Figura 3.
Mapa de la Influencia, una vista general simplificada².



Esos cambios pueden favorecerse mediante el poder –el mando– o las distintas formas de influencia mostradas arriba. A su vez, pueden orientarse al bien común o al interés individual, perjudicando o no aquel. Las aportaciones desde la Neurociencia y la Economía de la Conducta son de utilidad para hacer un mejor uso de la influencia, en sus diversas formas (Domínguez-Muñoz, 2023) y adaptarla en lo posible a cada persona concreta o a nuestro equipo en su conjunto. Así, es mejor comenzar por calibrar nuestra propia Identidad –usando la ventana de Johari (Luft y Ingham, 1955), consultando a otras personas, etc.– y cualquier otra cuestión relevante para limitar nuestros sesgos en la Valoración de los demás. Los aspectos parciales de la Identidad pueden estudiarse de manera individual o -siempre mejor- integrando varios analistas. Lo ideal sería combinarlo con evaluaciones por equipos de psicología u otros profesionales especializados, aunque cualquier persona de buena fe, voluntad de liderazgo e interés genuino se beneficiaría de conocer y aplicar este método respecto de no usar ninguno. Completado SAVIOR, será más sencillo elegir las vías de actuación del liderazgo, a nivel individual o grupal. Conocer los elementos SAVE ya integrados en la identidad, propia y de los miembros del equipo, nos permite influir positivamente después, mediante la generación de los momentos privilegiados y el uso de los siete principios de influencia, descritos por Cialdini (2017), para optimizar los resultados y el MoM.

² Adaptado del mapa presentado por el Prof. Jesús María de Miguel en su ponencia en el IV Congreso Científico Internacional, organizado por la Cátedra de Análisis de Conducta UDIMA y *Behavior & Law* en el Complejo Policial de Canillas (Madrid) los días 31 de mayo y 1 y 2 de junio de 2017.

Tabla 2.
Propuestas para mejorar la influencia³ en la entrevista según Identidad.

RASGO/TIPO	ENTREVISTADOR	SITUACIÓN	PRINCIPIOS DE INFLUENCIA
PSICOTICISMO (P)	Sorprender; interesar.	Equilibrada, segura.	Verificar el narcisismo. Si (P) ↑, C y Au mejor.
EXTRAVERSIÓN (E)	Múltiples, (E), sexo atractor. Activos, sociables, estimulantes, nuevos.	Ambiente activo. Paseando, zona pública; incluye novedades.	Vía periférica ↑↑ (impulsivos); más A, S, R, Au.
NEUROTICISMO (N)	Único, introvertido o ambiental. Mismo sexo o mujer. Conocido (Visto).	Ambiente de seguridad, evitar exposición pública, etc.	Resistentes a novedades. Más a E, R y S.
LEÓN (D)	(E) Poner límites, cuidar la iniciativa. Ser conciso.	(E), evitar perder tiempo, pero dejar hablar si quiere.	Vía Central y/o Periférica, Atracción (A) y Reciprocidad (R).
PERRO (I)	En tono amistoso, fluido. Similar. Usar el modo espejo.	(E), dejar hablar.	Vía Central ↓ (lenta) Impulsivos. Más S y R. E útil.
BÚHO (S)	(N), mejor ir con cuidado.	(N), actitud <i>Humble Inquiry</i> .	VP y VC, Au, S y R.
ÁGUILA (C)	Ni frío ni predecible. Directo y preciso.	Que permita mostrar datos o argumentos.	Vía Central si posible, pero sensibles a VP.
INTELIGENCIA	Sí↑, según PEN, mejor varios.	Sí↑, según PEN, o dar a elegir.	Más difícil VC, menos VP.
AUTOESTIMA	Sí↓, como (N) o (S).	Sí↓, como (N) o (S).	Influenciables, culpabilidad.

3. PROYECTO PRIMUS: PROMOCIÓN DEL RAPPORT DESDE LA IDENTIDAD Y EL MANDO A TRAVÉS DE LA UNIDAD.

El liderazgo estaría en la intersección de las principales áreas de conocimiento de las actuales facultades de *Evidentia University of Behavioral and Forensic Sciences*; la de Ciencias de la Conducta, la de Investigación Criminal y la de Economía Conductual. El enfoque interdisciplinar es una de las principales guías de nuestra actuación, junto con una decidida vocación para conectar la *orilla académica* y la *aplicada*. Así viene siendo desde aquella primera promoción iniciada en 2013, entonces organizada en el Campus de la Universidad Camilo José Cela junto a la Fundación Universitaria *Behavior and Law*.

³ Adaptada de Sánchez-Muñoz, Calcerrada, González y de Juan (2018), integra elementos de Identidad con las técnicas de influencia según Cialdini (2017) y sus 6 principios clásicos, agrupados en el acrónimo CAERÁS; Coherencia (C), Atracción (A), Escasez (E), Reciprocidad (R), Autoridad (Au) y Soporte Social (S). Las referencias a la Vía Central (VC) y Periférica (VP) de la Influencia corresponden a Petty y Cacioppo (1986). *Humble Inquiry* se refiere a la actitud de escucha propuesta por Schein (2013), de especial utilidad para las entrevistas de investigación (Willis, 2016).

Por esa razón, durante estos 12 años, se ha venido desarrollando esta metodología que, partiendo del estudio del engaño en el ámbito clínico, nos ha traído hasta un análisis de la conducta que, sea básico o complejo, siempre cuente con base científica y con múltiples usos potenciales. Todo ello tiene en común el trabajo con otras personas; a las que en muchos casos se siguen llamando recursos humanos, con lo que no podemos coincidir, al corresponder la palabra *recurso* con un *medio de cualquier clase o elemento disponible*, para conseguir algo, según define el diccionario de la RAE. Es por eso mismo que sugerimos que a las personas no se les *gestiona*, ni su talento se *retiene*, sino –en todo caso– se les lidera y se les fideliza o atrae. Efectivamente, el uso de las palabras no ha de ser siempre analizado con lupa, pero aquí nos permite señalar culturas institucionales que las usan, precisamente, porque sus conductas suelen corresponderse, y mostrar así el amplio margen de mejora que tendríamos todos en el campo del liderazgo.

Traemos aquí –adaptada– una definición de Liderazgo que nos parece de referencia (Hunter, 2018), sería *el cienciarte de influir sobre las personas para que actúen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Cienciarte sería una disciplina que vive en el espacio liminal entre la ciencia y el arte, y presenta de manera simultánea una cantidad significativa de determinismo científico y de inspiración artística*⁴. Y es así porque consideramos que las aportaciones realizadas desde la orilla académica en las últimas décadas son fundamentales para desarrollar las habilidades necesarias para liderar, ya que no habría liderazgos neutros; cuando no lideramos (bien), estamos influyendo negativamente en esa búsqueda de los objetivos en pro del bien común, estaríamos *anti-liderando* y convirtiéndonos en parte de los problemas, en lugar de contribuir a las soluciones. Si liderar es influir, todos debemos ser líderes, ya que todos –inevitablemente– influimos en los que nos rodean y es necesario hacerlo bien.

En su *Retórica*, escrita hace unos 2400 años, Aristóteles enumeraba los tres pilares de un discurso persuasivo: *Ethos* (carácter, credibilidad), *Pathos* (emoción, conexión) y *Logos* (lógica, razón). Así, el orador que transmite confianza y honestidad influye más, inspirando credibilidad. A su vez, el mensaje que se comunica debe incorporar emociones y tener en cuenta los elementos psicológicos de la audiencia, para conectar y movilizarla (*Pathos*), sin olvidar, por supuesto, el uso de argumentos lógicos, razonamientos, datos y evidencias sólidas (*Logos*). Así, el liderazgo debe construirse desde el *autoliderazgo*, el *Ethos* o el carácter, esa parte de nuestra Identidad (V_0) que desarrollamos, especialmente mediante hábitos, usando nuestra voluntad. Hecho lo anterior, las relaciones con las demás personas precisan de una comunicación –verbal (V_1) y no verbal (V_2)– eficaz, veraz y empática, bien ajustada al contexto (V_3) y, en la medida de lo posible, a cada receptor (V_0) o al equipo en su conjunto (Domínguez-Muñoz, López y Jiménez, 2025).

Por todo ello, desarrollaremos los dos siguientes apartados–dedicados al autoliderazgo y las relaciones interpersonales– de forma dicotómica, insistiendo en la idea de que no cabe un liderazgo neutro. Así, usaremos dos conocidos aforismos; *Primus inter Pares*, para referirnos al buen liderazgo, y *O César o Nada*, como ejemplo de lo contrario. Esta última expresión, atribuida a César Borgia, ilustra el modelo de un liderazgo extremo, basado en el dominio absoluto, antítesis del paradigma de servicio que defendemos y ejemplo del anti-liderazgo, del que hablaremos más adelante.

⁴ Javier G. Recuenco @Recuenco, comunicación personal en la Conferencia CPS Live (Madrid, marzo de 2026).

3.1. PRIMUS O CÉSAR: Autoliderazgo desde el desarrollo personal.

El camino hacia un liderazgo sólido comienza con el dominio de uno mismo. Como se atribuye a Séneca, *el hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo*. Esta premisa se convierte en el núcleo de la primera parte del Proyecto PRIMUS, que busca generar un cambio de paradigma: del *tú tienes la culpa* al *yo soy responsable*. Stephen Covey (1989) lo expresa claramente:

En el continuum de la madurez, la dependencia es el paradigma del tú: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados. La independencia es el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir.

Este cambio de paradigma implica asumir el liderazgo personal como un proceso cotidiano, donde se aprende más en la adversidad que en la comodidad. El auténtico carisma no sería una cualidad superficial, sino una combinación entre competencia técnica y calidez humana, es decir, humildad. La mayor parte del procesamiento mental es inconsciente (Kahneman, 2012), lo cual refuerza la necesidad de implementar prácticas deliberadas de autoconocimiento y regulación emocional. No se trata solo de saber, sino de entrenar nuestra mente mediante las conductas voluntariamente elegidas, que generen hábitos. El AdC sería una herramienta útil para evaluar la coherencia entre Principios y acciones reales, que es un indicador de salud mental y liderazgo ético (Bardera, 2022). La meta no es la perfección, sino la fidelidad sostenida a los Principios, aun en contextos difíciles. En el ámbito institucional, se traduce en líderes que no solo cumplen órdenes, sino que se conducen con criterio y autonomía, orientados a la misión.

Una imagen pedagógica útil, procedente de la tradición narrativa popular, ilustra esta idea; cuando se nos pregunta cuál de los dos lobos que llevamos dentro terminará venciendo —el bueno o el malo—, la respuesta es sencilla: el que tú alimentes. En este sentido, PRIMUS prepara al líder para elegir bien qué lobo alimentar: el de la responsabilidad, el enfoque en la misión compartida y el Honor. Por ello, el autoliderazgo no tiene un final, una línea de meta clara. Como se afirma en el proyecto:

El liderazgo bien entendido empieza por uno mismo, aquí y ahora. Incluye ser capaz de conocerse, al mundo y a los demás. De conducirse y tratarse. No termina nunca; unas veces se gana —lidera— y otras se aprende.

Si liderar fuese un juego de ajedrez, lo que es una analogía útil a muchos niveles para el MoM, requiere tener plena conciencia de que cada vez podemos decidir iniciar un movimiento: *liderar es jugar siempre con blancas*. Es decir, no debemos dejarnos arrastrar por la dificultad del entorno y la incertidumbre; tenemos la responsabilidad de actuar siempre desde la proactividad, no desde la reactividad. Eligiendo nuestra respuesta y gestionándonos emocionalmente, conduciéndonos y tratándonos correctamente.

3.2. INTER PARES O NADA: Liderazgo de Servicio.

Según Aristóteles *Conocerse uno mismo significa saber en qué eres bueno para así poder ayudar a los demás*, explicando así el famoso aforismo inscrito sobre el templo de Apolo en Delfos y ampliando el significado del apartado previo. Plantea Joseph Campbell, en su *Periplo del Héroe*, que habría un relato universal en el que este pasa por tres fases

principales; la *Separación* de su mundo de origen, la *Iniciación* con el núcleo del viaje, y el *Retorno*, tan complicado como la travesía inicial o más, como muestra *La Odisea* de Homero. Al volver con el *elixir*, el héroe regresa a su mundo de origen compartiendo su regalo, el conocimiento adquirido, para beneficiar a su comunidad.

Figura 4.
Fases del Periplo del Héroe según Campbell (1991).



Así, esta segunda parte nos lleva más allá de la *independencia*, el paradigma del yo, buscando la *interdependencia*, definida por Covey (1989), paradigma del *nosotros*:

Nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante.

Aquí, el liderazgo deja de ser una cuestión de poder individual y se convierte en una habilidad relacional. Implica crear redes de colaboración, establecer relaciones de confianza y servicio para construir unidad y un propósito mayor. Una de las propuestas clave del proyecto es: *liderar a otros es saber mandar*. Pero mandar bien no es imponer, sino servir, inspirar y cuidar: *saber mandar (liderar) es servir*.

En esta última etapa, PRIMUS, utiliza SAVIOR para trabajar activa y eficazmente el desarrollo del *rapport*, la sintonía emocional que permite construir relaciones de confianza mediante escucha activa, empatía –con límites claros– y respeto mutuo. Esto es especialmente relevante en instituciones jerárquicas, donde las relaciones humanas pueden tensarse mucho por la estructura de poder. El líder debe tener muy en cuenta las circunstancias, conocer las bases de la complejidad y el pensamiento sistémico (Liévano-Martínez y Londoño-Salazar, 2012) para entender las influencias que se entrelazan en las instituciones y abordar mejor la resolución de los problemas. PRIMUS sostiene que liderar es inspirar a los demás a ser líderes, que nadie queda al margen de la necesidad de liderar, menos aún en un contexto de MoM. Un liderazgo que capacita es un liderazgo que transforma.

Desde una mirada profundamente humana, PRIMUS propone una visión del liderazgo como vocación de servicio y misión de vida, en línea con la búsqueda de sentido que Frankl (2015) identificó como motor antropológico fundamental. Esta orientación al servicio sitúa el propósito por encima de la comodidad personal y constituye, en nuestra propuesta, el criterio último de evaluación del liderazgo: quien no orienta su mando al servicio del bien común y de las personas, no satisface las condiciones materiales del liderazgo, por mucho que ostente formalmente una posición de mando.

3.3. EL ANTI-LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI: O *CIBERCÉSAR* O *NADIA*.

Uno de los conceptos clave que articulan el Proyecto PRIMUS es el de anti-liderazgo. Lo definimos operativamente como aquel *patrón de conducta que, incluso desde una posición formal de autoridad, influye sobre las personas poniendo el propio interés por delante del bien común*. Se trata, por lo tanto, de renunciar a la *Auctoritas* romana, directamente conectada con el *Ethos* aristotélico, en favor de la *Potestas*, el poder crudo de la coerción, en cuanto se descubre su impostura de un liderazgo correcto, generando desaparición de la confianza y la seguridad psicológica, desmotivación con progresivo deterioro de la cohesión, y degradación del rendimiento colectivo.

El anti-liderazgo no es, por tanto, simple ausencia de liderazgo —el *laissez-faire* descrito en la literatura clásica (Lewin, Lippitt y White, 1939; Bass y Avolio, 1994)— ni equivale al concepto, también recogido, de liderazgo destructivo (Einarsen, Aasland y Skogstad, 2007; Krasikova, Green y LeBreton, 2013). Nuestra propuesta integra ambas categorías y las conecta como posición ética inversa al liderazgo de servicio. Es decir, no se trata únicamente de conductas activas perjudiciales (hostigamiento, intimidación, manipulación) ni de la mera pasividad del mando ausente, sino del despliegue—deliberado o no— de un patrón conductual que sitúa el interés individual, la conservación del estatus o la evitación del riesgo personal por encima del bien común, la misión, y las personas con las que debe cumplirla.

Esta conceptualización es coherente con la premisa ya enunciada sobre la imposibilidad de un liderazgo neutro: si liderar es influir y todos influimos sobre quienes nos rodean, quien no lidera bien anti-lidera, en grados variables. El anti-liderazgo, así entendido, sería un fenómeno más extendido de lo que sugiere la literatura, que tiende a tratarlo como categoría excepcional. Nuestra experiencia en organizaciones jerarquizadas sugiere lo contrario: el anti-liderazgo de bajo grado, cotidiano y casi rutinario, constituye una de las principales fuentes de deterioro organizacional. Sin embargo, la evidencia científica contemporánea pone de manifiesto que tampoco debemos obviar muchos casos de mayor grado de anti-liderazgo, fenómeno en el cual el cargo jerárquico deja de ser una herramienta de servicio para convertirse en un mecanismo de beneficio puramente personal. Este comportamiento más desviado se manifestaría a través de dos vías diferenciadas: la promoción sistemática de individuos con rasgos de la Tríada Oscura de la personalidad y la degradación neuropsicológica de la empatía en líderes normativos que ascienden a cuotas de poder. No obstante, la literatura también advierte que el anti-liderazgo no opera en el vacío; su capacidad de daño requiere necesariamente de un ecosistema de conformidad de grupo que actúe como catalizador y validador de sus conductas disruptivas, y es aquí donde debemos recordar que, en el Proyecto PRIMUS, todos tenemos una doble responsabilidad de liderar y desde cualquier posición jerárquica. Y si no la ejercemos, anti-lideramos a nuestro nivel y nos convertimos en parte del problema, y en una parte clave.

En primer lugar, el anti-liderazgo emerge de manera endógena cuando las organizaciones seleccionan a individuos de la Tríada Oscura: narcisismo, maquiavelismo y psicopatía. Las revisiones sistemáticas (Tokunbo y Borisade, 2025) muestran que estos perfiles poseen una ventaja adaptativa temporal en los procesos de selección tradicionales. El encanto superficial del psicópata integrado, la elocuencia del narcisista y la manipulación política del maquiavélico suelen confundirse con competencias ejecutivas deseables, como el falso carisma o la orientación al éxito. Una vez consolidado el ascenso, estos anti-líderes instrumentalizan su estatus, priorizando su autoimagen mediante la explotación de sus subordinados, destruyendo el tejido ético y el bienestar del equipo (LeBreton, Shiverdecker y Grimaldi, 2018).

En segundo lugar, este fenómeno puede manifestarse como un proceso exógeno o inducido por el entorno, afectando a personas que, careciendo de rasgos patológicos previos, experimentan una profunda transformación al adquirir autoridad. Este proceso, ligado al *Síndrome de Hubris*, encuentra su explicación en la neurociencia cognitiva. Investigaciones mediante *Estimulación Magnética Transcraneal* han mostrado que la posesión de poder afecta los circuitos cerebrales (Hogeveen, Inzlicht y Obhi, 2014). Específicamente, los estados de superioridad jerárquica reducen la resonancia motora y la activación del sistema de neuronas espejo, atenuando su capacidad de simular los estados emocionales de los subordinados, lo que se traduce en una ceguera de perspectiva (Galinsky et al., 2006). Al no necesitar leer las emociones ajenas para garantizar su supervivencia dentro de la jerarquía, el líder normativo desconecta gradualmente su empatía, comenzando a cosificar a su equipo para perpetuar su propio estatus. Finalmente, la consolidación y efectividad del anti-liderazgo dependen de la dinámica psicosocial de la conformidad de grupo, un mecanismo de sumisión donde los colaboradores modifican sus juicios y conductas (Ash, 1956) para alinearse con las directrices del mando, evitando el aislamiento o las represalias. Esta abdicación de la responsabilidad individual conecta directamente con la tesis de la *banalidad del mal* de Hannah Arendt (2003). Aplicada al contexto corporativo, la normalización de directrices antiéticas o destructivas no requiere de empleados inherentemente perversos, sino de burócratas funcionales que renuncian al pensamiento crítico y ejecutan órdenes como meras tareas técnicas o administrativas. Al diluirse la responsabilidad personal en el engranaje de la jerarquía, los miembros del grupo se convierten en cómplices pasivos, normalizando el abuso laboral y permitiendo que las dinámicas tiránicas del anti-líder se institucionalicen sin resistencia interna. Así, el anti-liderazgo representa una disfunción crítica de los sistemas organizacionales actuales. Sea por la infiltración de identidades explotadoras que se sirven de la estructura, o por el desgaste que el propio poder ejerce sobre la empatía de los líderes promocionados –y suelen operar ambos– el resultado es el mismo: una inversión perversa del rol directivo donde el equipo pasa a servir de manera instrumental al individuo que ostenta el poder, sostenido por una masa de colaboradores cuya conformidad burocrática viabiliza y perpetúa la impunidad corporativa. Y todo ello, en un contexto tan complejo como el actual, con un conjunto de fuerzas gravitacionales y transformadoras que redefinen por completo el tejido estratégico, económico y social, dejando obsoletas las estructuras del siglo pasado, fuerzas que se han dado en llamar los *Cinco Atractores del Apocalipsis*; Megatendencias tecnológicas, Aceleración de todo (*Warp speed*), Hiperpersonalización (*Relevance First*), Colapso de acuerdos post-Segunda Guerra Mundial y Reconfiguración de la jerarquía intelectual⁵.

⁵ Javier G. Recuenco, comunicación personal en la Conferencia CPS Live (Madrid, marzo de 2026).

La investigación sobre liderazgo destructivo y entornos laborales tóxicos identifica un conjunto de efectos consistentes que cabe atribuir también al anti-liderazgo en el sentido aquí propuesto. Entre ellos destacan: a) el burnout o síndrome de desgaste profesional (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001), particularmente prevalente en mandos intermedios o profesiones sometidas a exigencias contradictorias; b) el deterioro de la cohesión grupal y de la confianza interpersonal, con la caída del rendimiento colectivo (Schyns y Schilling, 2013); c) el aumento de la rotación voluntaria de personal valioso y la retención por inercia del que lo es menos; d) la pérdida de moral operativa, especialmente crítica en instituciones de seguridad y defensa donde la cohesión es un activo doctrinal; y e) la erosión de la legitimidad e imagen institucional, cuando el anti-liderazgo trasciende los límites internos del equipo o se hace visible al exterior.

El marco SAVE permite detectar el anti-liderazgo mediante el cruce de sus cuatro fases. En V_0 , el perfilado indirecto puede identificar rasgos asociados con probabilidad elevada de conducta anti-líder; combinaciones específicas del modelo PEN, particularmente psicoticismo elevado con baja extraversión y autoestima inestable, así como presencia significativa de rasgos de la Tríada Oscura. En V_1 y V_2 , la incongruencia sostenida entre el discurso público del mando –orientado a la misión y al equipo– y el privado, su CNV o sus decisiones cotidianas, constituyen indicadores robustos. En V_3 , el contexto aporta los datos verificables: rotación del personal, indicadores de clima, productividad real, quejas formales o informales, indicadores de salud psicosocial. La aplicación combinada de las fases SAVE permite distinguir el anti-liderazgo del simple desajuste o del conflicto interpersonal puntual.

Proyecto PRIMUS aborda la prevención del anti-liderazgo en tres planos. En el plano personal, el trabajo de desarrollo personal desde autoconocimiento (V_0 propia) sería la primera línea de defensa; quien trata de conocer sus rasgos, sesgos y puntos ciegos, y ha desarrollado prácticas deliberadas de regulación emocional, reduce significativamente la probabilidad de deriva hacia patrones anti-líder. En el plano relacional, el desarrollo del *rapport* mediante SAVIOR construye los vínculos de confianza que actúan como sistema de alerta temprana; en un equipo donde existe buena comunicación, las primeras señales de anti-liderazgo afloran antes de cristalizar en patrón. En el plano institucional, el Proyecto PRIMUS, combinado con instrumentos de evaluación 360° o supervisión por pares, entre otros, permite a la organización detectar y corregir el anti-liderazgo antes de que sus consecuencias se vuelvan estructurales. La doctrina del MoM, que incluye intención del mando, iniciativa subordinada, confianza mutua y comprensión compartida es incompatible con el anti-liderazgo; cuando esas cuatro condiciones del MoM se cumplen, el anti-liderazgo se vuelve operativamente insostenible.

Por último, en cuanto a los entornos descritos como los propios de este siglo XXI, los cuatro elementos del modelo VUCA –Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad– exigen del mando capacidades diferenciadas. La volatilidad demanda agilidad decisional y capacidad de adaptación rápida del estilo de mando al contexto cambiante; PRIMUS responde mediante la flexibilidad inherente al sistema SAVE, que permite desde el análisis 112 (rápido, de emergencia) hasta protocolos más elaborados según la disponibilidad de tiempo e información. La incertidumbre reclama capacidad de decidir sin información completa, manteniendo la confianza del equipo; PRIMUS aborda este reto a través del trabajo sobre el Ethos del autoliderazgo, que dota al mando de la seguridad interna necesaria para sostener decisiones bajo presión. La complejidad requiere pensamiento sistémico y comprensión de las interdependencias; PRIMUS lo

afronta mediante la formación interdisciplinar y el dominio integrado de SAVE en sus cuatro fases. La ambigüedad, finalmente, exige capacidad interpretativa y tolerancia a la indefinición; PRIMUS responde mediante el desarrollo de la visión y el juicio práctico que combina Ethos, Pathos y Logos en proporciones ajustadas a cada situación.

Los entornos BANI –Frágiles, Ansiógenos, No lineales e Incomprensibles– suponen un grado adicional de exigencia. La fragilidad sistémica demanda construcción deliberada de resiliencia individual y colectiva; PRIMUS la aborda mediante el trabajo de hábitos sostenidos del autoliderazgo y la construcción del *rapport* como tejido de confianza institucional. La dimensión ansiógena del entorno –quizá la más distintiva del modelo BANI– afecta directamente al sistema límbico (Damasio, 2001) y degrada la calidad de las decisiones; PRIMUS lo trata a través del trabajo neurocognitivo del modelo SCARF aplicado al equipo, transformando ansiedad organizacional en atención activa, propósito compartido y cooperación. La no linealidad exige abandonar las lógicas causa-efecto simples; PRIMUS asume esta perspectiva sistémica desde su núcleo metodológico, en el que las fases SAVE se integran de manera no lineal y cíclica. La incomprensibilidad reclama humildad epistémica y disposición a aprender en condiciones de información parcial; PRIMUS la cultiva partiendo del *Humble Inquiry* de Schein (2013), incorporado en el marco SAVIOR como actitud de base para la entrevista y la interacción de mando, y poniendo en valor el razonamiento abductivo.

4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS: Liderar es Servir, Aprender y Unir.

El Proyecto PRIMUS no se presenta como un programa cerrado, sino como una propuesta articulada de marco para el liderazgo en organizaciones jerarquizadas orientadas al servicio público, con especial pertinencia para los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad. De la elaboración desarrollada se desprenden las siguientes propuestas y líneas de continuidad:

1. La integración del análisis de conducta con la doctrina de *Mission Command* y con los marcos del siglo XXI permite formular un liderazgo operacionalmente aplicable, no meramente declarativo. El Proyecto PRIMUS ofrece instrumentos concretos –desde el análisis 112 hasta la matriz de influencia de la Tabla 2– para un mando que necesita decidir bajo presión e incertidumbre, con agilidad y sin recurrir a protocolos extensos.
2. La definición operativa del anti-liderazgo como categoría distinta del *laissez-faire* y del liderazgo destructivo plantea una línea de investigación que consideramos necesaria. La hipótesis razonada que sostenemos es que, incluso el anti-liderazgo de bajo grado constituye una de las principales fuentes de deterioro organizacional en instituciones de servicio público, y su detección temprana mediante SAVE es operativamente viable. Su validación empírica constituye una línea de investigación abierta.
3. La conexión propuesta entre las dimensiones de VUCA, las de BANI y los componentes específicos de PRIMUS sugiere que el marco no es solo aplicable a entornos complejos, sino estructuralmente adecuado a ellos. Esta correspondencia funcional sería motivo de nuevos trabajos en el futuro, dentro del Proyecto PRIMUS.
4. El liderazgo, así entendido, recupera una larga tradición que va de Aristóteles a Víctor Frankl, pasando por los valores fundacionales de la Guardia Civil expresados en su Cartilla. La síntesis de esa tradición con las aportaciones contemporáneas de la neurociencia, la economía conductual y la doctrina militar

de MoM constituye el núcleo de la propuesta. Liderar es servir, aprender, inspirar y, sobre todo, unir desde la autenticidad y la humildad. La construcción de equipos cohesionados, orientados al propósito de una misión compartida, propone articular un liderazgo que conjugue la excelencia operativa con la profundidad humana, buscando combinar Ciencia y Arte (Domínguez-Muñoz y Domínguez-Muñoz, 2025), sin renunciar al carisma genuino. Como advertían las antiguas cartografías ante lo desconocido: *Hic sunt dracones*. Reconocer los propios límites y aceptar la incertidumbre del territorio que se explora es, en sí mismo, una condición de ese Liderazgo.

5. La validación empírica de PRIMUS y su utilidad para los equipos de la Guardia Civil y de otros Cuerpos constituye la prioridad máxima de los autores. Investigaciones recientes en el Centro Universitario de la Guardia Civil (Martínez, 2025) orientan en esa misma dirección, si bien somos conscientes de las muchas limitaciones y retos del Proyecto PRIMUS, y sus necesidades de desarrollo aplicado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arendt, H. (2003). *Eichmann en Jerusalén: Un estudio sobre la banalidad del mal* (C. Ribalta, Trad.). Editorial Lumen. (Obra original publicada en 1963).
- Asch, S. E. (1956). Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, 70(9), 1–70. <https://doi.org/10.1037/h0093718>
- Bardera Mora, P. (2022). Psicopatografía del Liderazgo. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, (18), 13–32. <https://revista.ieee.es/article/view/2090>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Brunswik, E. (1956). *Perception and the representative design of psychological experiments* (2.ª ed.). University of California Press.
- Campbell, J. (1991). *El poder del mito*. Emecé Editores.
- Cialdini, R. (2017). *Pre-suasión: un método revolucionario para influir y persuadir*. Conecta.
- Covey, S. R. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Grijalbo.
- Damasio, A. (2001). *La sensación de lo que ocurre*. Debate.
- Díaz-Carrera, C. (2007). Liderazgo cívico-militar en la sociedad del conocimiento: retos y perspectivas más allá de la “posmodernidad”. *Boletín de Información del Ministerio de Defensa*, 300, 7–27.
- Diz Monje, E. (2021). *Filosofía del Mando Orientado a la Misión en el Ejército de Tierra*. Ministerio de Defensa, Ejército de Tierra.
- Domínguez-Muñoz, A., López, R. M., Gordillo, F., Pérez-Nieto, M. A., Gómez, A., y De la Fuente, J. L. (2014). Bases científicas y bioéticas del análisis de validez en medicina evaluadora. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 60(236), 527–535.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J., y López, R. (2017). Análisis de Conducta en Medicina Evaluadora: una propuesta interdisciplinaria. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 63(248), 260–275.
- Domínguez-Muñoz, A., De la Fuente, J. L., Gómez, A. M., García, P., López, M. J., y López, R. (2018). SAVE-Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación Médico Pericial. En *XII Jornadas de Valoración del Daño Corporal. Aspectos médico-prácticos* (pp. 245–260). Fundación Mapfre.
- Domínguez-Muñoz, A. (Coord.). (2021a). *MOSAVE. Manual Operativo del Sistema de Análisis de Validez en la Evaluación*. Behavior & Law Ediciones.

- Domínguez-Muñoz, A. (2021b). Scientific basis of the System for Analysis of Validity in Evaluation: The SAVE Metaprotocol. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3679–3684.
- Domínguez-Muñoz, A., y López Pérez, R. M. (2022). Claves en la evaluación del testimonio: el Metaprotocolo SAVE. En *Neurociencia y Psicología en el Proceso Judicial: Aplicaciones Prácticas en el ámbito Jurídico. Estrategias en el Derecho comparado*. Centro de Estudios Jurídicos del Ministerio de Justicia. <https://www.cej-mjusticia.es/sede/publicaciones>
- Domínguez-Muñoz, A. (2023). Reflexiones sobre Neurociencia, Influencia y Economía Conductual. *Behanomics*, 1, 99–120. <https://doi.org/10.55223/bej.10>
- Domínguez-Muñoz, A., de la Fuente Madero, J. L., Burgos Moreno, J. M., Sotoca Plaza, A., Juárez Bielsa, A., y López Pérez, R. M. (2024). Behavioral analysis in forensic setting with the SAVE method. *South Florida Journal of Health*, 5 (1), 19-36. <https://doi.org/10.46981/sfjhv5n1-003>
- Domínguez-Muñoz, A., y Domínguez-Muñoz, B. (2025). Las lecciones de Economía de la Conducta del asunto Arnolfini. *Behanomics*, 3, 58–64. <https://doi.org/10.55223/bej.34>
- Domínguez-Muñoz, A., López Pérez, R. M., y Jiménez Serrano, J. (2025). Proyecto PRIMUS: Promoción del Rapport desde la Identidad y el Mando a través de la Unidad, con SAVIOR. En *Actas del II Congreso Cívico-Militar de Sociología. Consolidando puentes de colaboración* (pp. 265–269). Ministerio de Defensa.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., y Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Charles C. Thomas.
- Frankl, V. (2015). *El hombre en busca de sentido*. Herder.
- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., y Gruenfeld, D. H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074. [doi.org](https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2006.01161.x)
- García-Rodrigo Vivanco, J. M., Domínguez-Muñoz, A., García Collantes, A., López Pérez, R. M., y Pery Pardo de Donlebún, L. (2018). Empleo del sistema de análisis de validez en la evaluación (Meta-protocolo SAVE) en el proceso de obtención de HUMINT en inteligencia militar. En *Actas del VI Congreso Nacional de I+D en Defensa y Seguridad (DESEi+d 2018)* (pp. 1743–1751). Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.
- García-Vaquero Pradal, F. (2026). *La estructura de mando en las operaciones multidominio*. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN).

- Garrido Antón, M. J. (2021). Valuation of Subject Identity by Indirect Personality Profiling (V₀) in the System for Analysis of Validity in Evaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3697–3699.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 83(11), 109–122.
- González, J. L., Sotoca, A., y Garrido, M. J. (2015). El perfilamiento en la investigación criminal. En J. L. González y A. Giménez-Salinas (Coords.), *Investigación criminal: principios, técnicas y aplicaciones* (pp. 211–224). LID Editorial.
- González, J. L., y López, R. (2016). Personalidad y comportamiento: perfilación indirecta de personalidad. En R. M. López, F. Gordillo y M. Grau (Coords.), *Manual de análisis de comportamiento no verbal: más allá de la comunicación y el lenguaje* (pp. 1–37). Pirámide.
- González, J. L., y Manzanero, A. L. (2018). *Obtención y valoración del testimonio. Protocolo holístico de evaluación de la prueba testifical*. Pirámide.
- Gosling, S. D., Craik, K. H., Martin, N. R., y Pryor, M. R. (2005). The personal living space cue inventory: An analysis and evaluation. *Environment and Behavior*, 37(5), 683–705. <https://doi.org/10.1177/0013916504274011>
- Grau Olivares, M. (2021). Verbal content analysis for the study of Verisimilitude (V₁) in the System for Analysis of Validity in Evaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3685–3688.
- Guilló Rot, R. (2024). Desinformación con potencial desestabilizador. *bie3: Boletín IEEE*, (34), 602–615.
- Halty, L., González, J. L., y Sotoca, A. (2017). Modelo ENCUIST: aplicación al perfilado criminal. *Anuario de Psicología Jurídica*, 27, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.apj.2017.02.001>
- Hogeveen, J., Inzlicht, M., y Obhi, S. S. (2014). Power changes how the brain responds to others. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143 (2), 755–762. <https://doi.org/10.1037/a0033477>
- Hunter, J. (2018). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Urano.
- Ilizástegui Dupuy, F., y Rodríguez Rivera, L. (1990). El método clínico. *Revista Finlay*, 4(4), 3–23.
- Jiménez Serrano, J. (2021). Verification of contextual information (V₃) in the System for Analysis of Validity in Evaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3694–3696.

- Jonason, P. K., y Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22 (2), 420–432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Juárez Bielsa, A. (2021). Verbal-nonverbal Congruence or Veracity (V₂) in the System for Analysis of Validity in Evaluation (SAVE). *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3689–3693.
- Kahneman, D. (2012). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., y LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., y Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5 (1), 387–414.
- Levine, T. R. (2014). Truth-Default Theory (TDT): A theory of human deception and deception detection. *Journal of Language and Social Psychology*, 33(4), 378–392. <https://doi.org/10.1177/0261927X14535916>
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Liévano-Martínez, F., y Londoño-Salazar, J. E. (2012). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 43–65.
- López Pérez, R. M., Gordillo, F., y Grau Olivares, M. (Coords.). (2016). *Manual de análisis de comportamiento no verbal: más allá de la comunicación y el lenguaje*. Pirámide.
- López Pérez, R. M., García, A., González, P., y Sánchez-Buró, A. (2017). Perfilación indirecta de personalidad a través de tatuajes. Un estudio transcultural. En *X Congreso Internacional de Psicología Jurídica y Forense*. Sociedad Española de Psicología Jurídica y Forense.
- López Pérez, R. M. (2021). The SAVE Metaprotocol for Behavior Analysis. An integrative proposal. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 3675–3678.
- López Gómez, J. E., Pascual Pedraza, J. L., y Parrilla Martínez, A. (2023). Experiencia de Empleado: Modelo de gestión de personas en la Economía del Conocimiento. *Logos Guardia Civil, Revista Científica del Centro Universitario de la Guardia Civil*, (1), 169–194.
- Luft, J., y Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. En *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. University of California.

- Manzanero, A. L., y González, J. L. (2015). Modelo holístico de evaluación de la prueba testifical (HELPT). *Papeles del Psicólogo*, 36(2), 125–138.
- Martínez González, D. (2025). *Neurociencia y liderazgo en la Guardia Civil: claves para la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo* [Tesis de Máster Oficial Universitario, Centro Universitario de la Guardia Civil].
- Martínez Viqueira, E. (2019). *La definición de un modelo de liderazgo en la etapa fundacional de la Guardia Civil* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/16749>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Muñoz, J. M. (2013). La evaluación psicológica forense del daño psíquico: propuesta de un protocolo de actuación pericial. *Anuario de Psicología Jurídica*, 23, 61–69.
- Nateras González, M. (2005). La importancia del método en la investigación. *Espacios Públicos*, 8(15), 277–285.
- Nohales Nieto, B. (2015). *La tríada oscura de la personalidad. Adaptación al español de los cuestionarios Dirty Dozen y Short Dark Triad* [Trabajo Fin de Grado, Universitat Jaume I]. <https://repositori.uji.es/items/9f61e4fa-27c5-4603-afc6-78eedf25763d>
- Petty, R. E., y Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123–205). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Qiu, L., Lin, H., Ramsay, J., y Yang, F. (2012). You are what you tweet: Personality expression and perception on Twitter. *Journal of Research in Personality*, 46(6), 710–718. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.08.008>
- Rentfrow, P. J., y Gosling, S. D. (2003). The do re mi's of everyday life: The structure and personality correlates of music preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1236–1256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.6.1236>
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 1–9.
- Rodrigo, F. M. (2021). La evidencia digital en el proceso penal y la preservación de los derechos fundamentales. *Revista Acadêmica Escola Superior do Ministério Público do Ceará*, 13 (1), 135–161.
- Rosety Fernández de Castro, A., Calduch Cervera, R., y Fojón Lagoa, J. E. (2026). *España en el mundo. Desafío y oportunidad*. Atenea.

- Sánchez-Muñoz, I., Calcerrada Alcázar, M. L., González Álvarez, J. L., y De Juan Espinosa, M. (2018). Persuasión y personalidad. El receptor en la comunicación persuasiva. *Behavior and Law Journal*, 4 (1), 1–10. <https://doi.org/10.47442/blj.v4.i1.48>
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schyns, B., y Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Segoviano Monterrubio, S. (2025). La guerra cognitiva: opción estratégica emergente en la zona gris de la competición geopolítica. *UNISCI Journal*, 23(68), 143–186.
- Sun Tzu. (2015). *El arte de la guerra* (J. R. Ayllón, trad.). Planeta.
- Tokunbo, T. y Borisade, B. (2025). The Dark Triad in organizational leadership: A systematic review of impacts and interventions. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 13(1), 45–67.
- Tversky, A., y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Viñambres González, R., Ramos Romero, M., Juárez Bielsa, A., y López Pérez, R. M. (Coords.). (2020). *Manual de detección de la mentira y el engaño. Una aproximación académico-aplicada*. Behavior & Law Ediciones.
- Willis, P. (2016). From humble inquiry to humble intelligence: Confronting wicked problems and augmenting public relations. *Public Relations Review*, 42(2), 306–313. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.05.012>

