



Colaboración

## LIDERAZGO DE BASE SEGURA EN LA GUARDIA CIVIL: ESTUDIO PILOTO EN UNIDADES TERRITORIALES

**David Santos Gamito**

Comandante de la Guardia Civil - Máster en Dirección de Personas y Gestión del Talento en Seguridad  
dsantosgamito@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0000-4512-7847>

**Gemma de la Cruz Moreno**

Comandante de la Guardia Civil - Licenciada en Psicología, Máster en Ciencias Forenses y en la actualidad doctoranda en Psicología - gdelacruz@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0009-0001-8394-7608>

**David Guillén Corchado**

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) - Doctor en Psicología  
dguillen@madrid.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-3463-3223>

**José Luis González-Álvarez**

Coronel de la Guardia Civil - Doctor en Psicología  
joseluisalvarez@guardiacivil.es - <https://orcid.org/0000-0002-9407-4929>

**Ana Laguía González**

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) - Doctora en Psicología  
aglaguia@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-4634-3127>

**Juan Antonio Moriano León**

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) - Doctor en Psicología  
jamoriano@psi.uned.es - <https://orcid.org/0000-0002-8332-1314>

Recibido 06/04/2026

Aceptado 02/06/2026

Publicado 30/06/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

Cita recomendada: Santos, D.; de la Cruz, G.; Guillén, D.; González, J.L.; Laguía, A.; Moriano, J.A. (2026). Liderazgo de base segura en la Guardia Civil: estudio piloto en unidades territoriales. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(2), pp. 13–36. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i2.9076>

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



## LIDERAZGO DE BASE SEGURA EN LA GUARDIA CIVIL: ESTUDIO PILOTO EN UNIDADES TERRITORIALES

**Sumario:** 1. INTRODUCCIÓN. 1.1. Liderazgo de Base Segura. 1.2. Modelo de demandas y recursos laborales. 1.3. Modelo teórico e hipótesis. 2. MÉTODO. 2.1. Participantes y procedimiento. 2.2. Medidas. 2.3. Análisis de datos. 3. RESULTADOS. 4. DISCUSIÓN. 4.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación. 5. CONCLUSIONES. 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Resumen:** El liderazgo constituye un elemento fundamental para el funcionamiento eficaz de las organizaciones policiales, especialmente en contextos con elevados niveles de exigencia, incertidumbre y exposición continuada a situaciones de estrés. En estos entornos la capacidad del mando para generar confianza, cohesión y seguridad psicológica en sus subordinados resulta determinante tanto para el rendimiento profesional como para el bienestar del personal. El modelo de Liderazgo de Base Segura (LBS), fundamentado en la teoría del apego, propone que quienes lideran pueden actuar como figuras de apoyo y referencia que favorecen el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Este enfoque integra la función de apoyo emocional con la exigencia orientada al cumplimiento de objetivos, configurando un estilo de liderazgo adecuado para organizaciones jerarquizadas y sometidas a elevada presión operativa. El presente estudio piloto, transversal y exploratorio, mediante cuestionarios aplicados a guardias civiles en diferentes unidades de la Zona de Aragón, analiza la presencia de comportamientos asociados al LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil y explora su relación con variables psicosociales relevantes como el *work engagement*, el *burnout* y el desempeño laboral percibido. En la muestra analizada, la percepción de LBS se relacionó positivamente con el *work engagement* y el desempeño laboral, y negativamente con el *burnout*. Estos resultados sugieren que el LBS puede constituir un recurso organizacional relevante en contextos de elevada demanda laboral. Los hallazgos, de carácter preliminar, apuntan a la conveniencia de seguir explorando la incorporación del modelo de LBS en la formación y desarrollo de mandos dentro de la institución.

**Abstract:** Leadership constitutes a fundamental element for the effective functioning of police organizations, particularly in contexts characterized by high demands, uncertainty, and continuous exposure to stress. In these environments, a commander's ability to foster trust, cohesion, and psychological safety among subordinates is decisive for both professional performance and personnel well-being. The Secure Base Leadership (SBL) model, grounded in attachment theory, proposes that leaders may act as figures of support and reference to promote the personal and professional development of their collaborators. This model integrates emotional support with goal-oriented demands, establishing a leadership style well-suited for hierarchical organizations subject to high operational pressure. The present cross-sectional, exploratory pilot study, utilizing questionnaires administered to civil guards across various units in the Aragon region, analyzes the presence of SBL behaviors within territorial units of the Spanish Guardia Civil and explores their relationship with relevant psychosocial variables such as work engagement, burnout, and perceived job performance. In the sample analyzed, perceived SBL was positively related to work engagement and job performance, and negatively related to burnout. These results suggest that SBL may constitute a relevant organizational resource in highly demanding work contexts. The preliminary findings point to the value of further exploring the incorporation of the SBL model into the training and development of commanders within the institution.

**Palabras clave:** Liderazgo de Base Segura, Guardia Civil, *work engagement*, *burnout*, liderazgo policial.

**Keywords:** Secure Base Leadership, Guardia Civil, work engagement, burnout, police leadership.

## **ABREVIATURAS**

LBS: Liderazgo de Base Segura.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde su creación en 1844, la Guardia Civil ha desempeñado un papel central en la seguridad pública en España, caracterizándose por su despliegue territorial y su proximidad a la ciudadanía, especialmente en entornos rurales y de difícil acceso. Este modelo organizativo implica una elevada dependencia de estructuras jerárquicas próximas y de dinámicas relacionales intensas, donde el liderazgo adquiere un papel crítico tanto para la eficacia operativa como para la cohesión interna de las unidades (Del Moral, 2023).

Históricamente, el liderazgo en la Guardia Civil se ha sustentado en un sistema de valores fuertemente normativizado, con especial énfasis en la ejemplaridad, la disciplina y la autoridad moral. La Cartilla fundacional de 1845, elaborada por el Duque de Ahumada, estableció un modelo de mando basado en el honor, la rectitud y la conducta ejemplar, configurando una forma de autoridad sustentada no solo en la jerarquía formal, sino también en el reconocimiento moral por parte de los subordinados (Martínez-Viqueira, 2019). Este enfoque continúa vigente en la actualidad a través del Código de Conducta (Real Decreto 176/2022), reforzando la dimensión ética del liderazgo como elemento clave para la legitimidad institucional y la confianza social (Del Moral, 2023; Martínez-Viqueira, 2024).

Este modelo normativo se despliega en un contexto operativo caracterizado por la exposición frecuente a situaciones de riesgo, incertidumbre y presión temporal. Las unidades territoriales de la Guardia Civil afrontan demandas elevadas vinculadas a la toma de decisiones en condiciones críticas, la gestión de incidentes y la interacción directa con la ciudadanía, incrementándose la exigencia sobre las capacidades de liderazgo, regulación emocional y coordinación de equipos (De la Cruz, 2024). Desde la perspectiva del modelo de Demandas y Recursos Laborales (Job Demands–Resources, JD-R), este tipo de entornos con altas demandas requiere la presencia de recursos organizacionales que amortigüen el desgaste y promuevan el funcionamiento óptimo de los equipos (Bakker y Demerouti, 2017).

En este contexto, el modelo de Liderazgo de Base Segura (LBS) ofrece un marco teórico potencialmente útil para analizar la relación entre liderazgo, bienestar psicosocial y funcionamiento organizacional en contextos policiales. Este enfoque, fundamentado en la teoría del apego, conceptualiza a la persona líder como una figura que proporciona simultáneamente apoyo emocional en situaciones de estrés o incertidumbre (refugio seguro) y seguridad psicológica para explorar, aprender y afrontar desafíos (base segura) (Molero et al., 2019; Moriano, 2025). Desde la perspectiva del modelo JD-R, el LBS ha sido conceptualizado como un recurso organizacional asociado tanto al proceso motivacional, reflejado en mayores niveles de work engagement, como al proceso de deterioro de la salud, vinculado a menores niveles de burnout (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021).

A pesar de su potencial explicativo, la investigación sobre LBS en contextos policiales es aún limitada, y prácticamente inexistente en el caso de la Guardia Civil, particularmente en unidades territoriales. Este vacío resulta particularmente relevante, dado que en estos contextos la proximidad relacional, la interdependencia del trabajo y la exposición a situaciones críticas podrían incrementar la relevancia del liderazgo sobre variables clave como el work engagement, el burnout y el desempeño laboral.

Por tanto, el presente estudio piloto tiene como objetivo analizar de forma exploratoria la percepción del LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil pertenecientes a la Zona de Aragón, a partir de las valoraciones de los subordinados sobre sus mandos. Asimismo, se examina su relación con indicadores clave del funcionamiento organizacional, concretamente el work engagement, el burnout y el desempeño laboral percibido, así como los mecanismos directos e indirectos que articulan estas relaciones en el marco del modelo propuesto.

Esta investigación pionera en el ámbito de la Guardia Civil pretende aportar un enfoque novedoso, explorando la posible aplicabilidad del modelo de LBS en contextos policiales de alta exigencia operativa. Asimismo, busca contribuir a la generación de evidencia empírica sobre la relación entre liderazgo y variables psicosociales relevantes en el ámbito de la seguridad pública.

### 1.1. LIDERAZGO DE BASE SEGURA

El LBS se configura como un modelo de liderazgo positivo y ético, fundamentado empíricamente en la psicología científica, que articula principios de ejemplaridad, cuidado de las personas a cargo y generación de confianza (Moriani, 2025). Desde esta perspectiva, el LBS no constituye una propuesta ajena a la cultura institucional de la Guardia Civil, sino que conecta de manera natural con su tradición fundacional de autoridad moral, protección de las personas subordinadas y ejercicio del liderazgo basado en el reconocimiento y la legitimidad.

Desde el punto de vista teórico, el LBS surge de la teoría del apego (Bowlby, 1969), trasladada al ámbito organizacional para explicar cómo quienes ejercen funciones de liderazgo influyen en la regulación emocional, el afrontamiento del estrés y los patrones de conducta de sus equipos. En este marco, la disponibilidad psicológica de la persona que lidera, su capacidad empática y su sensibilidad hacia las necesidades de las personas a su cargo no constituyen habilidades accesorias, sino mecanismos centrales a través de los cuales se influye en la implicación, el afrontamiento del estrés y el desempeño de los equipos en situaciones exigentes (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021).

En términos conceptuales, el LBS se define por la capacidad de quien ejerce el liderazgo para generar vínculos relacionales seguros a través de la proximidad, proporcionando simultáneamente apoyo en situaciones de estrés o incertidumbre (refugio seguro) y facilitando la exploración, la asunción de riesgos y el desarrollo autónomo (base segura). En el contexto de la Guardia Civil, esta doble función adquiere una especial relevancia debido a la combinación de exigencia operativa, estructura jerárquica y proximidad relacional que caracteriza a las unidades territoriales, donde la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y la actuación autónoma en el terreno son frecuentes.

La contribución específica del LBS frente a otros modelos consolidados de liderazgo reside en que no se centra solo en conductas como la inspiración, la moralidad, la autenticidad o el servicio (Avolio y Gardner, 2005; Bass, 1985; Brown et al., 2005; Greenleaf, 1977), sino en el vínculo de seguridad que puede sostenerlas. Inspirado en la teoría del apego, el LBS hace explícito un supuesto básico que a menudo ha permanecido implícito: toda relación de liderazgo genera un vínculo, seguro o inseguro, que condiciona

cómo las personas interpretan la autoridad, afrontan las demandas, regulan el estrés y se sienten capaces de asumir responsabilidades. Además, desde la ética del cuidado, este vínculo implica que el liderazgo no puede reducirse a la aplicación imparcial de normas, procedimientos o criterios formales, sino que debe considerar también las consecuencias concretas que las decisiones tienen sobre las personas a cargo. Desde esta perspectiva, cuidar supone atender sus necesidades de forma contextualizada, reconocer situaciones de presión o vulnerabilidad, actuar con empatía y responder con sensibilidad y responsabilidad cuando quien lidera tiene capacidad real de orientar, apoyar o proteger (Ciulla, 2009; Gilligan, 1982). En este sentido, la dinámica de apego y cuidado propuesta por el LBS puede entenderse como un meta-modelo o factor común de las prácticas de liderazgo.

La evidencia empírica disponible, tanto en contextos civiles como en entornos militares, muestra que el LBS se asocia de forma consistente con mayores niveles de work engagement, resiliencia, identificación organizacional y desempeño, así como con menores niveles de estrés, burnout y deshumanización organizacional (Laguía et al., 2024; Lobato et al., 2024; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025). Estos hallazgos sugieren que el LBS puede desempeñar un papel clave como recurso organizacional, al contribuir simultáneamente a la activación de procesos motivacionales y a la reducción del desgaste emocional. Esta doble función se alinea con el modelo JD-R, que distingue entre procesos motivacionales y procesos de deterioro de la salud como vías explicativas del desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017). Desde esta perspectiva, el LBS podría influir en variables como el work engagement y el burnout, configurando un marco teórico adecuado para analizar su impacto directo e indirecto sobre el desempeño laboral.

## 1.2. MODELO DE DEMANDAS Y RECURSOS LABORALES

El modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007, 2017) constituye un marco teórico especialmente útil para analizar el bienestar y el desempeño en contextos laborales caracterizados por elevados niveles de exigencia, como el de la Guardia Civil. Este modelo plantea que el funcionamiento de las personas en el trabajo depende del equilibrio dinámico entre las demandas del puesto y los recursos disponibles para afrontarlas.

En concreto, el modelo distingue dos procesos fundamentales. Por un lado, el proceso de deterioro de la salud, mediante el cual la exposición sostenida a demandas elevadas incrementa el riesgo de burnout. Por otro, el proceso motivacional, a través del cual los recursos laborales favorecen el work engagement y, en última instancia, el desempeño laboral (Bakker y Demerouti, 2017; Schaufeli y Taris, 2014). Esta doble vía permite comprender por qué, en entornos altamente exigentes, coexisten perfiles de alto desempeño con otros caracterizados por desgaste emocional, fatiga y desvinculación.

En el contexto de la Guardia Civil, las demandas laborales incluyen la exposición al riesgo, la presión temporal, la toma de decisiones bajo incertidumbre y la gestión de situaciones emocionalmente intensas. Estas condiciones, cuando se mantienen de forma prolongada, pueden asociarse con un mayor riesgo de deterioro del bienestar psicológico y físico (Violanti et al., 2017).

El presente estudio se centra en los Puestos de la Zona de Aragón, unidades territoriales orientadas fundamentalmente a la prevención de la delincuencia y a la

prestación del servicio de seguridad ciudadana, incluyendo la recepción y tramitación de denuncias y la instrucción de diligencias (Dirección General de la Guardia Civil, Orden General 25, 2023, p. 38). Estas unidades vertebran el territorio y prestan un servicio de proximidad a la ciudadanía, por lo que con frecuencia deben responder a incidencias diversas, como avisos de robo, incendios forestales, alteraciones del orden público, conflictos interpersonales o servicios humanitarios. Estas demandas laborales específicas permiten contextualizar el entorno profesional en el que se analiza el LBS. No obstante, dado el carácter piloto de la investigación, estas demandas no se incorporaron como variables empíricas en el modelo analizado.

Entre los recursos organizacionales, el liderazgo ocupa una posición central, al influir en la forma en que las personas interpretan, afrontan y regulan las exigencias del servicio. En esta línea, la investigación reciente ha comenzado a conceptualizar determinados estilos de liderazgo como recursos clave dentro del modelo JD-R, en la medida en que pueden contribuir tanto a reducir el impacto de las demandas como a activar procesos motivacionales. De forma específica, se ha encontrado que el LBS actúa como un recurso organizacional asociado con la disminución del burnout y la promoción del work engagement (Laguía et al., 2025; Molero et al., 2019; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2024, 2025).

En consecuencia, el presente estudio adopta el modelo JD-R como marco teórico para examinar el papel del LBS como recurso organizacional en la Guardia Civil. Desde esta perspectiva, se plantea un modelo en el que el LBS se relaciona con el burnout y el work engagement y, a través de estos, con el desempeño laboral percibido.

### 1.3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESIS

El presente estudio integra la teoría del apego (Bowlby, 1969) aplicada al liderazgo y el modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007, 2017) con el objetivo de examinar, de forma preliminar, los mecanismos a través de los cuales el LBS podría relacionarse con el bienestar y el desempeño en unidades territoriales de la Guardia Civil. Esta integración permite conceptualizar el liderazgo no solo como un estilo de dirección, sino como un recurso organizacional que modula la respuesta de las personas ante las exigencias del contexto operativo.

En línea con este planteamiento, se propone que el LBS puede contribuir a reducir el *burnout* al proporcionar un entorno relacional que facilita la regulación emocional y la percepción de apoyo, y que, al mismo tiempo, puede potenciar el *work engagement* al favorecer la implicación activa, la confianza en la acción y la orientación al logro. De este modo, el liderazgo no actúa únicamente de forma directa sobre el desempeño percibido, sino que puede hacerlo también a través de su influencia en estos estados psicológicos intermedios.

En este modelo, el *work engagement* se entiende como la manifestación central del proceso motivacional propuesto por el JD-R, emergiendo cuando las personas disponen de recursos suficientes para afrontar las demandas del trabajo. Se define como un estado positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002), y refleja una forma activa de bienestar asociada a altos niveles de energía, implicación y persistencia en la actividad laboral (Salanova et al., 2005). La evidencia empírica muestra de forma consistente que el *work engagement* se

relaciona positivamente con el desempeño y actúa como un mecanismo clave que conecta los recursos laborales con resultados organizacionales positivos (Bakker, 2011; Bakker et al., 2014; Christian et al., 2011).

Por el contrario, el *burnout* se conceptualiza como el resultado central del proceso de deterioro de la salud dentro del modelo JD-R y se define como un síndrome multidimensional caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y una reducida sensación de eficacia personal (Maslach y Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). La evidencia empírica muestra de forma consistente que el *burnout* no solo afecta al bienestar individual, sino que también deteriora el funcionamiento organizacional al interferir en procesos clave como la concentración, la toma de decisiones y el desempeño laboral (Corbeau et al., 2023; Edú-Valsania et al., 2022; Lemonaki et al., 2021).

Por su parte, el desempeño laboral se conceptualiza, dentro del marco JD-R, como el resultado de la interacción entre las demandas del trabajo y los recursos disponibles (Sonnetag y Frese, 2003). Desde una perspectiva multidimensional, el presente estudio distingue entre desempeño de tarea, referido a las conductas directamente vinculadas a la ejecución de las funciones principales del puesto, y desempeño contextual, que incluye comportamientos discrecionales que contribuyen al funcionamiento social y psicológico de la organización (Borman y Motowidlo, 1997; Koopmans et al., 2012). Si bien el desempeño se puede evaluar mediante indicadores objetivos o a través de evaluaciones realizadas por supervisores, en este estudio se ha optado por analizar el desempeño autoinformado.

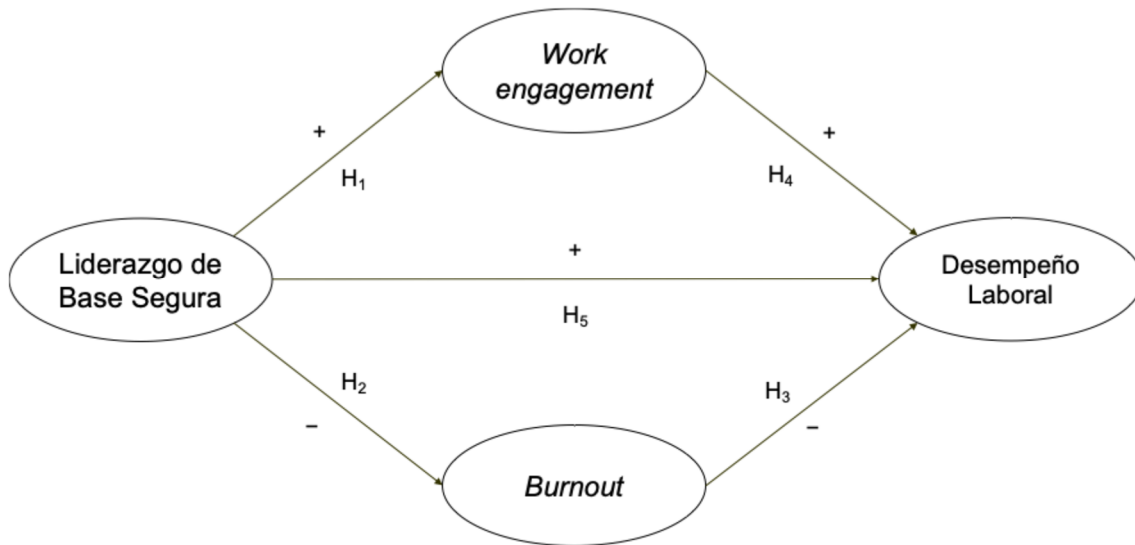
El modelo teórico plantea, por tanto, que el *burnout* y el *work engagement* pueden funcionar como mecanismos explicativos relevantes en la relación entre el LBS y el desempeño laboral (véase Figura 1). En concreto, se plantea, de forma preliminar, que el *burnout* podría actuar como un mecanismo de deterioro asociado a menores niveles de desempeño, mientras que el *work engagement* podría funcionar como un mecanismo motivacional asociado a mayores niveles de desempeño. Asimismo, se contempla un posible efecto directo del LBS sobre el desempeño, en línea con la investigación previa (Greškovičová y Lisá, 2023; Laguía et al., 2024, 2025; Lisá et al., 2021; Moriano et al., 2021).

A partir de este marco teórico, y atendiendo al carácter piloto del estudio, se formulan las siguientes hipótesis preliminares:

- H1. El LBS se relacionará positivamente con el *work engagement*.
- H2. El LBS se relacionará negativamente con el *burnout*.
- H3. El *burnout* se relacionará negativamente con el desempeño laboral.
- H4. El *work engagement* se relacionará positivamente con el desempeño laboral.
- H5. El LBS se relacionará positivamente con el desempeño laboral.
- H6. La relación entre el LBS y el desempeño laboral presentará efectos indirectos a través del *work engagement* (H6a) y del *burnout* (H6b).

La Figura 1 muestra el modelo teórico propuesto en el presente estudio, así como las relaciones hipotetizadas entre las variables analizadas. En concreto, se representan gráficamente las hipótesis formuladas relativas a las relaciones directas entre los constructos considerados. No obstante, la Hipótesis 6, referida a los efectos indirectos planteados en el modelo, no se incluye en la representación gráfica con el fin de facilitar la claridad y la interpretación de la Figura.

**Figura 1**  
*Modelo teórico propuesto e hipótesis.*



## 2. MÉTODO

### 2.1. PARTICIPANTES Y PROCEDIMIENTO

La recogida de datos se llevó a cabo en unidades territoriales de la Guardia Civil pertenecientes a la Zona de Aragón, incluyendo Puestos de las Comandancias de Zaragoza, Huesca y Teruel. Previamente, se obtuvo la autorización institucional formal de la Jefatura de Zona para la realización del estudio. Estas unidades se caracterizan por su tamaño reducido y por una elevada proximidad operativa entre mandos y subordinados, lo que las convierte en un contexto especialmente adecuado para el análisis de procesos relacionales asociados al liderazgo.

La difusión del estudio se realizó mediante comunicación oficial a través de la estructura orgánica correspondiente, facilitando a las potenciales personas participantes un enlace para acceder al cuestionario online administrado a través de la plataforma Qualtrics. Dicha comunicación tuvo exclusivamente carácter informativo y de invitación a participar, sin que la participación formara parte de ningún procedimiento de evaluación profesional ni tuviera consecuencias laborales o jerárquicas para las personas destinatarias. En la primera página del cuestionario se informaba del objetivo general del estudio, de su naturaleza académica, de la posibilidad de contactar vía correo electrónico con el investigador principal y del derecho a retirarse del estudio en cualquier momento. Únicamente aquellas personas que prestaron su consentimiento expreso para participar pudieron acceder a las escalas de investigación incluidas en este cuestionario online; a

quienes declinaron participar, simplemente se les mostró un mensaje de agradecimiento y abandonaron el cuestionario.

La participación fue totalmente voluntaria, asíncrona y anónima, garantizándose la confidencialidad de las respuestas, al no recogerse datos identificativos de las personas participantes. No se solicitaron nombres, números de identificación profesional, direcciones de correo electrónico ni ningún otro dato que permitiera identificar directamente a quienes respondían. Únicamente se recogieron datos sociodemográficos y profesionales de carácter general, como edad, sexo, nivel educativo, antigüedad profesional y frecuencia de contacto con el superior jerárquico directo. Los cuestionarios podían cumplimentarse desde dispositivos oficiales o personales dentro del plazo establecido, fomentándose la contribución al estudio piloto a todo el personal que quisiera participar en la investigación. No se seleccionó ni excluyó ningún Puesto de la demarcación territorial de la Zona de Aragón.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, condicionado por el acceso a las unidades y la voluntariedad de participación, en línea con el procedimiento de difusión empleado. Este tipo de muestreo es habitual en investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales de carácter institucional. En coherencia con este planteamiento, el estudio tiene un carácter exploratorio, orientado a identificar patrones de relación entre variables más que a establecer inferencias generalizables a toda la organización.

Un total de 95 participantes accedió al cuestionario online, lo que supone una tasa de respuesta aproximada del 11,2%. Como criterio de inclusión, se consideró que los participantes debían estar en activo y contar con un superior jerárquico directo, con el que mantuvieran una interacción habitual, de modo que pudieran evaluar su comportamiento de liderazgo. Se descartaron de los análisis 18 cuestionarios, dos de ellos por no haberse prestado el consentimiento para participar en el estudio tras la presentación de la hoja de información (por lo que a estos participantes no se les mostraron las escalas de estudio) y los 16 restantes por no contener respuestas en los ítems de la escala que mide el LBS. Esta exclusión se aplicó debido a que la medida del LBS constituía la variable independiente principal del modelo; por tanto, la ausencia de respuestas en dicha escala impedía estimar las relaciones hipotetizadas en el estudio. La muestra final resultante fue de 77 participantes.

La muestra estuvo compuesta mayoritariamente por hombres (88,6%). En cuanto al nivel educativo, el 44,9% contaba con estudios de bachillerato, el 24,6% con formación profesional y el 30,4% con formación universitaria. La edad media de los participantes fue de 38,08 años ( $DT = 8,71$ ). La antigüedad media en el Cuerpo fue de 11,19 años ( $DT = 11,14$ ), lo que indica una muestra con experiencia profesional diversa. El número medio de personas por puesto fue de 12,12 ( $DT = 6,73$ ), reflejando el tamaño reducido de las unidades analizadas. En relación con la dinámica de trabajo, los participantes informaron de un contacto frecuente con su superior jerárquico directo, con una media de 4,64 días por semana ( $DT = 1,71$ ), lo que evidencia un alto nivel de proximidad relacional entre mandos y subordinados.

## 2.2. MEDIDAS

Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario compuesto por diferentes escalas validadas destinadas a evaluar el LBS, el *work engagement*, el *burnout* y el desempeño laboral percibido.

El LBS se midió mediante la *Leader as a Security Provider Scale* (LSPS; Molero et al., 2019), compuesta por 15 ítems que evalúan la percepción del mando como figura de apoyo, generadora de confianza y facilitadora del desarrollo. Las instrucciones y los ítems se formularon en referencia al superior jerárquico directo (p. ej., “Cuando algo va mal o me siento mal en el trabajo, recorro a mi superior para recibir apoyo”). Las respuestas se recogieron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (0 = *nada de acuerdo*; 4 = *totalmente de acuerdo*).

El *work engagement* se evaluó mediante la versión española ultracorta de tres ítems de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-3; Schaufeli et al., 2019), que mide vigor, dedicación y absorción (p. ej., “Estoy entusiasmado/a con mis actividades”). Las respuestas se registraron en una escala de frecuencia de cinco puntos (0 = *nunca*; 4 = *siempre*).

El *burnout* se midió mediante la subescala de agotamiento emocional de la versión española del *Maslach Burnout Inventory–General Survey* (MBI-GS; Salanova et al., 2000; Schaufeli et al., 1996), que evalúa el grado en que las personas se sienten emocionalmente exhaustas por su trabajo (p. ej., “Me siento emocionalmente agotado/a por mi trabajo”). Las respuestas se recogieron en una escala de frecuencia de cinco puntos (0 = *nunca*; 4 = *siempre*).

El desempeño laboral percibido se evaluó mediante la adaptación española del *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ; Koopmans et al., 2012; Ramos-Villagrasa et al., 2019), que mide dos dimensiones: desempeño de tarea y desempeño contextual. Los participantes indicaron la frecuencia con la que realizaban determinados comportamientos laborales (p. ej., “He organizado mi trabajo para terminarlo a tiempo”), utilizando una escala de cinco puntos (0 = *rara vez*; 4 = *siempre*).

La Tabla 1 presenta los principales indicadores de fiabilidad y validez convergente de estas escalas. En términos generales, los resultados indican que las medidas empleadas ofrecen una consistencia interna adecuada, es decir, que los ítems de cada escala funcionan de manera coherente entre sí. Asimismo, los valores de varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) fueron superiores a ,50 en todos los constructos, lo que indica que cada escala recoge suficientemente el contenido del concepto que pretende medir. En el caso del *work engagement*, la versión ultracorta UWES-3 mostró indicadores adecuados de fiabilidad y validez convergente, lo que apoya su uso pese al reducido número de ítems. La elevada consistencia interna de la escala LBS refleja una alta homogeneidad entre sus ítems, coherente con la especificidad del constructo evaluado, aunque este dato se debe interpretar con cautela por el carácter piloto de este estudio.

**Tabla 1**  
*Fiabilidad y validez convergente de las escalas.*

<b>Variable</b>	<b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>	<b>Fiabilidad compuesta</b>	<b>AVE</b>
LBS	,97	,98	,71
<i>Work engagement</i>	,84	,90	,76
<i>Burnout</i>	,77	,71	,61
Desempeño laboral	,93	,94	,57

Nota: LBS: Liderazgo de Base Segura. AVE: varianza media extraída.

Como comprobación adicional, se examinó si las escalas diferenciaban adecuadamente entre los distintos conceptos analizados y si existían problemas de solapamiento excesivo entre las variables del modelo. Para ello, se calculó el criterio HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), utilizado para valorar la validez discriminante entre constructos, y los valores VIF (*Variance Inflation Factor*), empleados para detectar posibles problemas de colinealidad (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Los valores HTMT se situaron por debajo del umbral recomendado de ,85 (rango: ,41–,75), apoyando la diferenciación entre los constructos. Asimismo, los valores de VIF del modelo estructural se mantuvieron dentro de rangos aceptables (1,00–2,00), sin evidenciar problemas relevantes de colinealidad.

### 2.3. ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se analizaron mediante Modelos de Ecuaciones Estructurales basados en la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, PLS-SEM), utilizando el software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2025). Se optó por PLS-SEM por tratarse de una técnica basada en la varianza adecuada para estudios exploratorios y orientados a la predicción, especialmente cuando se trabaja con modelos que incluyen variables latentes, relaciones indirectas y tamaños muestrales reducidos. Además, PLS-SEM no exige supuestos estrictos de normalidad multivariante y permite estimar simultáneamente las relaciones planteadas en el modelo teórico (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). La adecuación de las medidas se comprobó mediante los indicadores de fiabilidad y validez descritos en el apartado anterior.

La significación estadística de las relaciones estimadas se evaluó mediante *bootstrapping* con 5.000 remuestreos, considerando como criterio de significación  $t > 1,96$  ( $p < ,05$ ). Dado el carácter piloto del estudio y el tamaño muestral disponible, los resultados deben interpretarse con cautela, atendiendo principalmente a la dirección, magnitud y plausibilidad teórica de las relaciones estimadas. En consecuencia, los análisis se entienden como una aproximación preliminar al papel del LBS como recurso organizacional, más que como una prueba confirmatoria definitiva de un modelo causal.

### 3. RESULTADOS

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables principales del estudio con el objetivo de examinar los niveles de LBS, *work engagement*, *burnout* y desempeño laboral percibido en la muestra de subordinados de las unidades territoriales de la Zona de Aragón incluidas en esta investigación piloto. Los resultados muestran que el LBS se sitúa por encima del punto medio teórico de la escala ( $M = 2,83$ ;  $DT = 0,69$ ), lo que indica una percepción favorable del estilo de liderazgo por parte de los subordinados. De forma coherente, el *work engagement* presenta valores elevados ( $M = 3,22$ ;  $DT = 0,75$ ), mientras que el *burnout* se mantiene en niveles bajos ( $M = 0,89$ ;  $DT = 0,61$ ). Por su parte, el desempeño laboral percibido también se sitúa por encima del punto medio ( $M = 3,06$ ;  $DT = 0,45$ ), reflejando una percepción positiva de la eficacia en el trabajo.

En conjunto, estos resultados configuran un patrón consistente caracterizado por altos niveles de LBS, *work engagement* y desempeño, junto con bajos niveles de *burnout*. Este perfil sugiere un funcionamiento organizacional favorable en la muestra analizada y resulta coherente con las características de las unidades territoriales, donde la proximidad relacional entre mandos y subordinados es elevada.

Con el fin de examinar las relaciones entre las variables, se calcularon las correlaciones de Pearson (Tabla 2). Los resultados muestran que el LBS se asocia positivamente con el *work engagement* ( $r = ,44$ ,  $p < ,01$ ) y con el desempeño laboral percibido ( $r = ,48$ ,  $p < ,01$ ), y negativamente con el *burnout* ( $r = -,30$ ,  $p < ,05$ ). Asimismo, el *work engagement* presenta una relación positiva con el desempeño percibido ( $r = ,53$ ,  $p < ,01$ ) y negativa con el *burnout* ( $r = -,64$ ,  $p < ,01$ ). Por su parte, el *burnout* se relaciona negativamente con el desempeño percibido ( $r = -,58$ ,  $p < ,01$ ).

En conjunto, este patrón de relaciones proporciona un primer apoyo empírico a las hipótesis planteadas, sugiriendo que el LBS se asocia con mayores niveles de *work engagement* y mejor desempeño, así como con menores niveles de *burnout*. Asimismo, los resultados muestran que el *work engagement* se relaciona positivamente con el desempeño laboral, mientras que el *burnout* lo hace de forma negativa, lo que refuerza la idea de que los procesos motivacionales y de desgaste están directamente vinculados con la eficacia percibida en el trabajo en este contexto.

**Tabla 2**  
*Correlaciones entre LBS, work engagement, burnout y desempeño laboral percibido.*

Variable	1	2	3	4
1. LBS	—			
2. <i>Work engagement</i>	,44**	—		
3. <i>Burnout</i>	-,30*	-,64**	—	
4. Desempeño laboral	,48**	,53**	-,58**	—

Nota: \* $p < ,05$ , \*\* $p < ,01$ . LBS: Liderazgo de Base Segura.

Con el fin de contrastar las hipótesis del modelo teórico propuesto, se realizó un análisis mediante ecuaciones estructurales utilizando el método de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). El modelo estimado se presenta en la Figura 2.

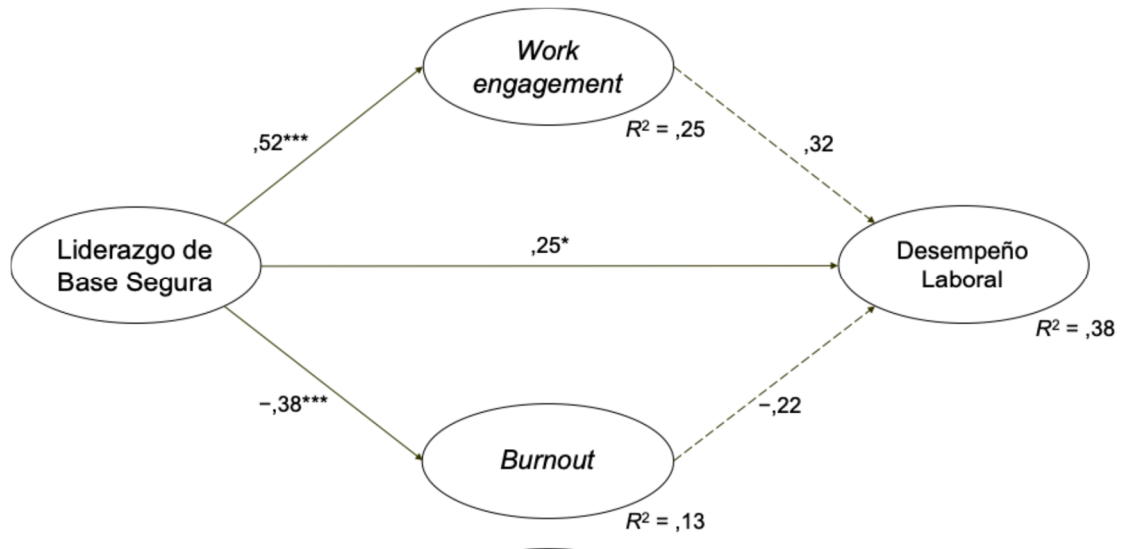
Los resultados muestran que el LBS se relaciona positiva y significativamente con el *work engagement* ( $\beta = ,52, p < ,001$ ) y negativa y significativamente con el *burnout* ( $\beta = -,38, p < ,001$ ), lo que confirma las hipótesis H1 y H2. Estos resultados indican que la percepción del mando como figura de apoyo y referencia no solo favorece el compromiso con el trabajo, sino que también contribuye a reducir el desgaste emocional.

En cuanto al desempeño laboral percibido, el LBS presenta una relación positiva y significativa ( $\beta = ,25, p < ,05$ ), lo que aporta apoyo empírico a la hipótesis H5. Por su parte, aunque el *work engagement* se asocia positivamente con el desempeño ( $\beta = ,32, p = ,07$ ) y el *burnout* muestra una relación negativa con el desempeño ( $\beta = -,22, p = ,17$ ), ninguna de estas asociaciones alcanza significación estadística, por lo que no se encuentra apoyo empírico para las hipótesis H3 y H4. Este patrón sugiere que, en la muestra analizada, el liderazgo influye en el desempeño percibido principalmente de forma directa, sin que los estados psicológicos considerados, *work engagement* y *burnout*, traduzcan de manera consistente ese efecto en desempeño.

En consecuencia, las hipótesis de mediación (H6a y H6b) no reciben apoyo empírico, lo que indica que el papel del *work engagement* y del *burnout* como mecanismos explicativos entre liderazgo y desempeño no queda plenamente respaldado en este modelo. No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela. En el caso del *work engagement*, la relación con el desempeño se aproxima al nivel de significación ( $\beta = ,32, p = ,07$ ), lo que sugiere que podría alcanzar significación en muestras de mayor tamaño. Por su parte, los bajos niveles de *burnout* observados en la muestra reducen su variabilidad, lo que limita su capacidad explicativa y puede dificultar la detección de efectos significativos.

Por último, en términos de varianza explicada, el modelo presenta un poder explicativo moderado, explicando el 25,7% del *work engagement*, el 13,2% del *burnout* y el 38,6% del desempeño laboral. Este resultado sugiere que el LBS constituye un predictor relevante del desempeño percibido, principalmente a través de la vía motivacional, ya que, aunque la relación entre *work engagement* y desempeño no alcanza significación estadística, su magnitud y proximidad al umbral de significación apuntan a un papel potencialmente relevante. Por el contrario, la menor capacidad explicativa del *burnout* parece estar condicionada por sus bajos niveles en la muestra, lo que reduce su variabilidad y limita su contribución al modelo. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, en este contexto organizacional, los procesos motivacionales tienen un peso mayor que los procesos de desgaste en la explicación del desempeño laboral.

**Figura 2**  
*Análisis del modelo estructural.*



Nota:  $*p < .05$ ,  $***p < .001$ .  $R^2$ : coeficiente de determinación.  
Las líneas discontinuas representan relaciones no significativas estadísticamente ( $p > .05$ ).

#### 4. DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio fue analizar de forma exploratoria el papel del LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil y su relación con variables psicosociales clave, específicamente *work engagement*, *burnout* y desempeño laboral percibido, integrando estas relaciones dentro del modelo JD-R (Bakker y Demerouti, 2007, 2017). En términos generales, los resultados ofrecen un apoyo parcial al modelo teórico planteado y permiten comprender mejor cómo el ejercicio del mando puede influir en el bienestar y el desempeño de los miembros de unidades territoriales de la Guardia Civil en el entorno actual.

En primer lugar, los resultados descriptivos muestran que las personas participantes en este estudio perciben en sus mandos comportamientos consistentes con el LBS. Este resultado adquiere especial relevancia en el contexto de la Guardia Civil, donde el mando constituye una referencia directa en el día a día del servicio. En unidades territoriales, el comandante de puesto o el superior inmediato no solo organiza el trabajo, sino que influye de manera continua en la toma de decisiones, la gestión de situaciones complejas y el clima de la unidad. En este sentido, los resultados sugieren que el liderazgo no se limita al cumplimiento de normas y procedimientos, sino que incorpora de forma natural elementos relacionales basados en la confianza, la cercanía y el apoyo. Esta interpretación es coherente tanto con la tradición institucional del Cuerpo, centrada en la autoridad moral y la ejemplaridad (Del Moral, 2023; Martínez-Viqueira, 2024), como con la literatura sobre LBS, que define a quien lidera como una figura capaz de proporcionar seguridad psicológica en contextos exigentes (Lobato et al., 2024; Navas-Jiménez et al., 2025).

En relación con las hipótesis, los resultados confirman que el LBS se asocia positivamente con el *work engagement* (H1) y negativamente con el *burnout* (H2), lo que respalda su papel como recurso organizacional dentro del modelo JD-R. Este hallazgo es especialmente relevante en contextos operativos exigentes, ya que indica que la forma en que se ejerce el mando puede influir en cómo las personas afrontan las demandas del servicio. Cuando el mando es percibido como base segura, es más probable que el personal experimente mayor implicación, energía y orientación al trabajo, así como menores niveles de desgaste emocional. Este resultado es coherente con investigaciones previas que muestran que el LBS puede reducir el estrés laboral y favorecer el compromiso en contextos organizacionales y operativos exigentes, incluidos entornos militares (Lobato et al., 2024; Moriano et al., 2021; Navas-Jiménez et al., 2025).

Por otra parte, los resultados relativos al desempeño percibido requieren una interpretación matizada. El LBS mostró una relación directa positiva y significativa con el desempeño laboral (H5), lo que refuerza la idea de que el mando puede influir de manera relevante en la eficacia percibida del personal. Sin embargo, las relaciones de *work engagement* y *burnout* con el desempeño no alcanzaron significación estadística en el modelo estructural, aunque ambas variables sí se relacionaron significativamente con el desempeño en el análisis correlacional. En concreto, el *work engagement* presentó una correlación positiva con el desempeño ( $r = ,53, p < ,01$ ) y el *burnout* una correlación negativa ( $r = -,58, p < ,01$ ), pero estas relaciones dejaron de ser significativas cuando se estimaron simultáneamente junto con el efecto directo del LBS. Esta diferencia entre los resultados bivariados y el modelo estructural no debe interpretarse como una contradicción, sino como consecuencia de las distintas lógicas de análisis estadístico. Las correlaciones muestran asociaciones simples entre pares de variables, mientras que el modelo PLS-SEM estima efectos parciales, controlando simultáneamente el resto de las relaciones incluidas en el modelo. En este caso, el efecto directo del LBS sobre el desempeño se mantuvo significativo, mientras que las rutas desde *work engagement* y *burnout* hacia el desempeño no alcanzaron significación. Este patrón sugiere que, en la muestra analizada, los datos apoyan con mayor claridad una relación directa entre LBS y desempeño percibido que una mediación a través de los dos estados psicológicos considerados.

La ausencia de apoyo empírico a las hipótesis de mediación (H6a y H6b) no implica que el *work engagement* y el *burnout* carezcan de relevancia para el desempeño. De hecho, ambas variables se relacionaron significativamente con el desempeño en el análisis correlacional, y la ruta entre *work engagement* y desempeño se aproximó al nivel convencional de significación en el modelo estructural. Más bien, los resultados sugieren que, en este estudio piloto, su papel como mecanismos mediadores no queda suficientemente respaldado cuando las relaciones se estiman de forma simultánea. Si bien la asociación negativa elevada entre *work engagement* y *burnout* ( $r = -,64, p < ,01$ ) sugiere un solapamiento entre ambos estados psicológicos, lo que podría reducir la contribución específica de cada variable dentro del modelo, los valores de VIF del modelo estructural se mantuvieron dentro de rangos aceptables (1,00–2,00), lo que indica la ausencia de problemas relevantes de colinealidad.

En términos aplicados, estos hallazgos sugieren que el LBS puede constituir un recurso organizacional relevante para las unidades territoriales de la Guardia Civil. La percepción del mando como figura disponible, próxima y capaz de proporcionar seguridad parece asociarse no solo con mayores niveles de compromiso y menores niveles

de deterioro, sino también con un mejor desempeño laboral percibido. En contextos donde el trabajo combina exigencia operativa, incertidumbre, proximidad con la ciudadanía y necesidad de coordinación, el LBS puede actuar como un recurso clave para sostener tanto el bienestar como la eficacia profesional.

#### 4.1. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar del interés de los resultados, este estudio debe interpretarse atendiendo a su carácter piloto, exploratorio y transversal. Su finalidad principal no era establecer conclusiones causales ni generalizables al conjunto de la Guardia Civil, sino ofrecer una primera aproximación empírica al papel del LBS como recurso organizacional en unidades territoriales.

Una primera limitación se refiere al tamaño y composición de la muestra. Aunque el estudio se desarrolló en un contexto institucional de difícil acceso y con personal destinado en unidades territoriales reales, la muestra final fue reducida ( $N = 77$ ), lo que limita la potencia estadística del modelo, especialmente para detectar efectos indirectos o mediaciones (Hair et al., 2017). Además, la baja tasa de respuesta puede introducir sesgos de autoselección, ya que es posible que las personas que decidieron participar difieran de aquellas que no respondieron. Por ello, los resultados deben entenderse como evidencia preliminar y no como una estimación representativa del conjunto de unidades territoriales de la Guardia Civil.

En segundo lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales entre las variables. Aunque el modelo teórico plantea que el LBS puede actuar como recurso organizacional asociado a mayores niveles de *work engagement*, menores niveles de *burnout* y mejor desempeño, los datos fueron recogidos en un único momento temporal. Por tanto, no puede descartarse que existan relaciones recíprocas o que determinadas condiciones organizativas influyan simultáneamente en la percepción del liderazgo, el bienestar y el desempeño. Futuras investigaciones deberían emplear diseños longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan estas relaciones a lo largo del tiempo, especialmente en periodos de mayor carga operativa, cambios de mando o situaciones críticas.

En tercer lugar, todas las variables fueron evaluadas mediante autoinformes en un mismo cuestionario, lo que puede aumentar el riesgo de sesgo de método común y de deseabilidad social. Esta cuestión resulta especialmente relevante en contextos jerárquicos, donde la libertad percibida para responder puede verse condicionada, incluso cuando la participación sea formalmente voluntaria. En este estudio se adoptaron medidas para reducir este riesgo, como la participación anónima, asíncrona y voluntaria, la ausencia de datos identificativos directos y el uso de escalas validadas. No obstante, estas garantías no eliminan completamente la posibilidad de sesgos de respuesta. Futuros estudios deberían combinar autoinformes con indicadores objetivos o semiestructurados, como evaluaciones del desempeño por parte del mando, indicadores de cumplimiento de objetivos, datos agregados de actividad, absentismo, rotación, incidencias disciplinarias o indicadores de calidad del servicio, siempre respetando las garantías éticas y de confidencialidad necesarias (Koopmans et al., 2014).

Finalmente, el estudio se realizó en unidades territoriales de una zona concreta, por lo que futuras investigaciones deberían ampliarse a otras Zonas, Comandancias y tipos de unidad. También sería especialmente valioso desarrollar estudios multinivel que permitan diferenciar entre percepciones individuales y efectos compartidos a nivel de Puesto o unidad. Este enfoque permitiría analizar si el LBS opera solo como una percepción individual del mando o también como un clima relacional compartido, capaz de influir en el bienestar, la cohesión y el desempeño colectivo. Además, futuras investigaciones podrían incorporar variables como resiliencia, identificación organizacional o clima de seguridad psicológica, que han mostrado relevancia en contextos militares (Navas-Jiménez et al., 2024).

En conjunto, estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí delimitan su alcance. El estudio ofrece una primera evidencia empírica sobre la utilidad del LBS en unidades territoriales de la Guardia Civil y abre una línea de investigación aplicada que debería consolidarse mediante muestras más amplias, diseños longitudinales, fuentes múltiples de información e indicadores más objetivos de desempeño y bienestar.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio preliminar sugieren que el LBS se asocia, en la muestra analizada, con mayores niveles de *work engagement*, menores niveles de *burnout* y mejor desempeño laboral percibido. Estos hallazgos apoyan la utilidad del LBS como recurso organizacional en unidades territoriales de la Guardia Civil, aunque deben interpretarse con cautela debido al carácter piloto, transversal y correlacional del estudio.

En relación con el desempeño percibido, el LBS mostró una asociación directa significativa. Sin embargo, no se confirmó empíricamente que esta relación estuviera mediada por el *work engagement* o el *burnout*. Por tanto, el modelo JD-R resulta útil como marco interpretativo para comprender la relación entre liderazgo, bienestar y desempeño, pero en este estudio no permite afirmar que la relación entre LBS y desempeño se explique principalmente por la vía motivacional o por la reducción del deterioro de la salud.

Asimismo, estos resultados deben interpretarse como un primer paso en la aplicabilidad del LBS en la Guardia Civil. Más que un estilo centrado en la gestión, el LBS pone el foco en la calidad del vínculo entre mandos y subordinados, entendido en términos de apego seguro, donde se combinan cuidado y desafío. Esto implica ejercer el mando generando confianza, coherencia en la actuación y respaldo, pero también promoviendo la autonomía y la responsabilidad en el cumplimiento de la misión. Además, esta dinámica relacional no se limita al funcionamiento interno de las unidades, sino que puede proyectarse en la forma de prestar servicio, favoreciendo una actuación más atenta, responsable y alineada con los valores institucionales de la Guardia Civil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. y Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss. Vol. 1: Attachment*. Basic Books.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Christian, M. S., Garza, A. S. y Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Ciulla, J. B. (2009). Leadership and the ethics of care. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 3–4. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0105-1>
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A. y Spinu, R. (2023). The link between burnout and job performance: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 599–616. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- De la Cruz, G. (2024). *Liderazgo y toma de decisiones en contextos de riesgo en la Guardia Civil*. Centro Universitario de la Guardia Civil.
- Del Moral, A. (2023). *Liderazgo y formación en la Guardia Civil*. Centro Universitario de la Guardia Civil.

- Dirección General de la Guardia Civil. (2024, 2 de enero). Orden General número 25/2023 de 28 de diciembre, sobre las Compañías y Puestos territoriales de la Guardia Civil (Boletín Oficial núm. 1).
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. y Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Harvard University Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greškovičová, K. y Lisá, E. (2023). Beyond the global attachment model: Domain- and relationship-specific attachment models at work and their functions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1158992. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1158992>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2ª ed.). Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. y de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J. y de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175
- Laguía, A., Edú-Valsania, S., Navas-Jiménez, M. C., Molero, F. y Moriano, J. A. (2025). Liderazgo de base segura: teoría e investigación. *Anuario de Psicología/The UB Journal of Psychology*, 55(2), 27–39. <https://doi.org/10.1344/anpsic2025.55.2.3>
- Laguía, A., Navas-Jiménez, M. C., Schettini, R., Rodríguez-Batalla, F., Guillén-Corchado, D. y Moriano, J. A. (2024). Effects of secure base leadership vs. avoidant leadership on job performance. *Businesses*, 4(3), 438–452. <https://doi.org/10.3390/businesses4030027>
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C. y Simos, P. G. (2021). Burnout and job performance: A two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692–704. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>

- Lisá, E., Greškovičová, K. y Krizova, K. (2021). The perception of the leader as an attachment figure: Can it mediate the relationship between work engagement and general/citizenship performance?. *BMC Psychology*, 9(1), 196. <https://doi.org/10.1186/s40359-021-00700-9>
- Lobato, P., Moriano, J. A., Laguía, A., Molero, F. y Mikulincer, M. (2024). Security providing leadership and work stress in Spanish Air Force. *Military Psychology*, 36(5), 504–515. <https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2218785>
- 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). Repositorio UCM.
- Martínez-Viqueira, E. (2024). *Honor, liderazgo y legitimidad institucional en la Guardia Civil contemporánea*. Centro Universitario de la Guardia Civil.
- Maslach, C. y Jackson, S. E. (1981). *MBI: Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Press.
- 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>
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A. y Moriano, J. A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183–193. <https://doi.org/10.5093/jwop19a20>
- Moriano, J.A. (2025). *Liderazgo de Base Segura y Gestión de Equipos*. Sanz y Torres.
- Moriano, J. A., Molero, F., Laguía, A., Mikulincer, M. y Shaver, P. R. (2021). Security providing leadership: A job resource to prevent employees' burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12551. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312551>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. y Moriano, J. A. (2024). Secure base leadership in military training: Enhancing organizational identification and resilience through work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1401574. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401574>
- Navas-Jiménez, M. C., Laguía, A., Recio, P., García-Guiu, C., Pastor, A., Edú-Valsania, S., Molero, F., Mikulincer, M. y Moriano, J. A. (2025). The buffering effect of secure base leadership on the relationship between emotional demands and burnout: A multilevel study among military officer cadets. *Acta Psychologica*, 255, 104971. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104971>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

- Real Decreto 176/2022, de 4 de marzo, por el que se aprueba el Código de Conducta del personal de la Guardia Civil. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/03/04/176/con>
- Ringle, C. M., Wende, S. y Becker, J.-M. (2025). *SmartPLS 4*. <https://www.smartpls.com/>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117–134.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. y Schaufeli, W. B. (2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807–819. <https://doi.org/10.1177/0013164405275662>
- Schaufeli, W. B. y Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. En G. Bauer y O. Hammig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. y Jackson, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS). En C. Maslach, S. E. Jackson y M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory (3rd ed.) - Test Manual* (pp. 19–26). Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. y De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Sonntag, S. y Frese, M. (2003). Stress in organizations. En Borman, W. C., Ilgen, D. R. y Klimoski, R. J. (Eds), *Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 453–491). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>
- Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A. y Burchfiel, C. M. (2017). Police stressors and health: A state-of-the-art review. *Policing: An International Journal*, 40 (4), 642–656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>

