



Revista de Estudios en  
Seguridad Internacional  
Vol. 3, No. 2 (2017)

Editada por:  
Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI)

Lugar de edición:  
Granada, España

Dirección web:  
<http://www.seguridadinternacional.es/revista/>  
ISSN: 2444-6157  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1>

**Para citar este artículo/To cite this article:**

Carlos García-Guiu López, “Luces y sombras de la identificación social en las unidades de seguridad y defensa”, *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 3, No. 2, (2017), pp. 241-260.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.6.13>

Si desea publicar en RESI, puede consultar en este enlace las Normas para los autores: <http://www.seguridadinternacional.es/revista/?q=content/normas-para-los-autores>

Revista de Estudios en Seguridad Internacional is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

# Luces y sombras de la identificación social en las unidades de seguridad y defensa

Lights and Shadows of the Social Identification in the Units of Security and Defense

CARLOS GARCÍA-GUIU LÓPEZ

Centro Mixto Universidad de Granada –Mando de Adestramiento y Doctrina del  
Ejército de Tierra, España

**RESUMEN:** La identificación social constituye un factor psicosocial fundamental en las instituciones y organizaciones de seguridad y defensa para permitir entender fenómenos grupales clave como el liderazgo, la cohesión o el compromiso. En el artículo se analizan diferentes factores y procesos que favorecen la identificación y el desarrollo de la identidad de las unidades. Por otra parte, también son expuestas ciertas formas distorsionadas de identificación grupal que pueden afectar de manera negativa la eficiencia de las unidades.

**PALABRAS CLAVE:** Identificación social, Liderazgo, Cohesión, Seguridad, Defensa.

**ABSTRACT:** The social identification constitutes one of the essential psychosocial factor to understand key group phenomena as leadership, cohesion or commitment developed in institutions and organizations of security and defense. In this article are analyzed processes and factors that favor the identification and building of unit identity. On the other hand, are explained too negative ways of group identification that can affect to the unit efficiency.

**KEYWORDS:** Social identification, Leadership, Cohesion, Security, Defense

Recibido: 1 de marzo de 2017

Aceptado: 5 de junio de 2017

*Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, Vol. 3, No. 2 (2017), pp. 241-260.  
<http://www.seguridadinternacional.es/revista/>

ISSN: 2444-6157. DOI: <http://dx.doi.org/10.18847/1.6.13>

## INTRODUCCIÓN

La identificación social y grupal son fenómenos de naturaleza psicosocial sin los cuales no sería posible entender y asegurar el buen funcionamiento de las organizaciones de seguridad y defensa.

La identificación grupal se puede considerar como la voluntad, sentimiento y conciencia de pertenencia a un grupo. Es uno de los fundamentos psicosociales que explica la cohesión en las organizaciones y fundamenta las relaciones interpersonales. Ayuda a afrontar las dificultades que percibimos en nuestro entorno, permite reducir la incertidumbre y favorece la unidad de esfuerzos orientados a que todos los componentes actúen unidos hacia un mismo fin. El proceso de identificación, también es crítico para entender el liderazgo, tan necesario para mantener la unidad, disciplina y jerarquía en las instituciones. Aporta claves para entender el compromiso, la permanencia y favorece la motivación de los componentes para alcanzar los objetivos establecidos.

Sin embargo, también la identificación con los grupos tiene su vertiente más negativa y destructiva. Se puede desarrollar una identificación y lealtad hacia determinadas organizaciones con principios y conductas orientadas hacia la obtención de objetivos ilegales o que amparan la corrupción. En ocasiones, la identidad creada admite y justifica el abuso o el atropello de los derechos y libertades de las personas. En los casos más extremos de organizaciones criminales o de tipo terrorista, se alienta la comisión de los delitos, el asesinato, el genocidio. También la tortura puede llegar a considerarse como una actividad admitida y propugnada como una forma de acción consentida por estos grupos.

En el presente artículo se analizarán los fundamentos teóricos de la identificación grupal y se estudian de una manera aplicada su posible influencia en las unidades de seguridad y defensa. También se apuntan los riesgos de manipular la identificación social y grupal, siendo especialmente grave cuando se desarrolla en las profesiones que son responsables en las sociedades de mantener el orden, favorecer la paz y asegurar la libertad en los estados.

## LA IDENTIFICACIÓN SOCIAL Y LOS FENÓMENOS DE GRUPO

Como primeros antecedentes de la identificación grupal es necesario destacar tanto la Teoría de la Identidad Social (Tajfel & Turner, 1985) como la Teoría de la Categorización del Yo (Turner, 1987). Estas teorías han permitido a la Psicología Social desarrollarse como disciplina, forjar una identidad propia y aportar fundamentos teóricos y conceptos que permiten explicar de una manera satisfactoria procesos y conductas del individuo en el marco social y grupal.

La identidad social se puede considerar un constructo fundamental para entender los procesos de formación y mantenimiento de los grupos. También puede ser determinante para ayudar a entender los fenómenos de liderazgo y los procesos de influencia asociados. Avanzar en el conocimiento de dicha teorías y procesos puede permitir a las organizaciones mejorar en el estudio de los procesos de formación de la identidad corporativa, identificar claves para favorecer la cohesión, mejorar el rendimiento y satisfacción de los grupos de trabajo o analizar cómo las relaciones intergrupales pueden influir en el bienestar de las personas.

Para Turner (1981), el principio por el cual se formaban los grupos era la identificación, y se basaba en el concepto que tiene lugar en un grupo cuando dos o más

individuos comparten una identidad social común y se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social. La formación psicosocial del grupo es un proceso adaptativo, que produce una conducta colectiva y hace posible las relaciones grupales de atracción mutua, cooperación e influencia entre los miembros del grupo, a través de compartir una misma identidad social (Canto y Moral, 2005).

De acuerdo con la teoría de Tajfel y Turner (1985) la identidad social y la comparación social son claves para entender la actuación de los individuos. Las personas tratan de buscar una identidad social positiva, basándose en la comparación y se producen continuos movimientos y cambios en los grupos de pertenencia. Se realiza por parte del individuo un análisis psicológico basado en la categorización social y la comparación social desarrollándose una distintividad endogrupal positiva. La identidad social positiva interactúa con las creencias colectivas en función del estatus del grupo, la seguridad, legitimidad y estabilidad. En función de dichas variables se generan unas estrategias individuales y colectivas compartiendo los componentes de los grupos percepciones de la realidad social.

En España podemos destacar investigaciones como las de Lisbona (2010) al identificar los diferentes focos de identificación en el trabajo (organizacional, grupal y profesional) o también los de Lisbona, Morales y Palaci (2006) que analizan la identidad social en diferentes niveles de los contextos militares y sus consecuencias. También son de interés los estudios relacionados con la identificación psicológica con el trabajo (López-Araújo, Osa y Peiró, 2007).

Dentro del concepto de identificación social, aplicado al entorno organizativo el vínculo psicológico entre los empleados y la organización ha sido usualmente denominado como identificación organizacional. Se define como “la percepción de unidad o pertenencia con la organización” (Ashforth & Mael, 1989, p. 34). Esta identificación organizacional se puede considerarse como una forma específica de identidad social en la que los componentes asumen la pertenencia a una organización (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Topa y Morales, 2006) y uno de los elementos clave para entender el impacto de los factores psicosociales de los grupos y las unidades (García-Guiu, Molero & Moriano, 2015; Mael & Ashforth, 1992).

En los últimos años también se ha experimentado un desarrollo sumamente interesante en torno a la identidad de grupos a partir de la formulación de la teoría de Fusión de la Identidad y la Teoría de los valores sagrados (Gómez & Vázquez, 2015; Swann, Gómez, Seyle, Huici y Morales, 2009). La fusión de identidad es constructo que trata de explicar las raíces del comportamiento extremo y se refiere a la conexión visceral del individuo con un grupo. Dicha relación podría predecir conductas de tipo progrupales extremas como llegar a luchar y morir por el propio grupo o al autosacrificio. Las características principales de la fusión de la identidad es que “el yo personal (las características de los individuos que los hacen únicos, o identidad personal) se une por completo con el yo social (las características de los individuos que los vinculan con un grupo, o identidad social), de manera que los límites entre ambos se vuelven porosos” (Gómez et al. 2016: 123).

La teoría de los valores sagrados sostiene que algunas personas tienen una conexión visceral con un valor que posee un significado transcendental o infinito, que les lleva a considerarlo sagrado, y predice la disposición a hacer sacrificios costosos por dichos valores y un compromiso absoluto e inviolable (Gómez et al., 2016).

## LA IDENTIFICACIÓN SOCIAL Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

Autores como Haslam, Reicher y Platow (2011), al estudiar las características de las organizaciones y los grupos sociales destacan la importancia de la identidad organizacional y la dinámica relacional que se establece entre el líder y los componentes de los grupos. Su fundamento teórico está basado en autores clásicos como Weber o más recientemente en expertos de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987),

La identificación organizacional social se basa en el propio vínculo psicológico y la percepción de las personas de pertenecer a determinados grupos sociales. La importancia de la identificación social radica en que permite conformar y fortalecer la identidad personal y organizacional, actuando como un agente catalizador de la consolidación grupal y también favorece que los equipos adopten determinadas conductas proactivas, es decir una función de movilización hacia la acción (Klein, Spears y Reicher, 2007).

En relación con la identificación social y el liderazgo, la unidad, disciplina y jerarquía son características que se plantean en las Reales ordenanzas para las Fuerzas Armadas como fundamentales para conseguir la máxima eficacia en su acción. La manera de entender dichos conceptos requiere una visión amplia e integral para darles su verdadero valor como elementos que permitan enfrentarnos a la realidad compleja y cambiante.

La disciplina implica también una autodisciplina del que la impone. Se lidera, además de con el ejemplo, con la identificación personal con los valores de la propia institución y unidad, guiado con el cumplimiento de normas, manifestaciones exteriores y el empleo de símbolos.

La jerarquía implica que cada componente conozca y asuma su posición y responsabilidad en las estructuras orgánicas y funcionales. Sin embargo, la jerarquía no solo debe estar basada en ostentar cargos institucionales, se debe asociar a un auténtico liderazgo de todos los componentes de la organización. Este auténtico liderazgo se basa en la ética, la fuerza moral y el modelo de conducta. Los procedimientos de trabajo diarios deben de estar basados en la justicia, la transparencia y una relación franca y directa con los subordinados. Una jerarquía adaptada al mundo tiene que estar adaptada a las modernas organizaciones que trabajan también en red. En ellas la información es altamente compartida, se efectúa un trabajo en equipo con naturalidad, se fomenta la multidisciplinariedad y el frecuente empleo de equipos de expertos forma parte de la cultura de trabajo.

La unidad que se propugna para las Fuerzas Armadas (FAS) se basa en virtudes como la lealtad, el compañerismo y la solidaridad, que son desarrolladas entre las personas de la propia organización.

La identificación grupal en las unidades militares también se debe considerar desde una perspectiva simultánea y múltiple: con su pequeña unidad (equipo, pelotón, sección, compañía, batallón), su gran unidad (regimiento, brigada, división, Ejército) y profesional (FAS, Ministerio de Defensa). En las unidades militares este grado de identificación es multinivel y anidado. Multinivel, al pertenecer simultáneamente las personas a diferentes pequeñas unidades (pelotón, sección, compañía, brigada etc.) y anidado al estar las sucesivas unidades encuadradas en otras de orden superior.

Una de las aproximaciones al estudiar el fenómeno del liderazgo es entenderlo como “el proceso de influir en otras personas de tal forma que se las anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales” (Haslam et al., 2011: 79). Dicha afirmación implica, por una parte, que el liderazgo no se posee, sino que se provoca, se crea y se desarrolla a través de un proceso psicosocial complejo, que evoluciona con el tiempo y que modifica las percepciones e identificación de las personas. Esta construcción social se desarrolla con una contribución voluntaria para conseguir unos objetivos marcados, se presupone la aceptación y compromiso personal de los componentes, en aras de mantener una dirección y propósito establecido.

*El vocabulario de un líder: La palabra más importante: “nosotros”.*

La palabra menos importante: “yo”.

Haslam et al., 2011

Los procesos de identificación organizacional también son clave para estudiar el fenómeno de la cohesión social en las unidades de seguridad y militares. Diferentes autores entienden que cuando realmente se empieza a crear un liderazgo es cuando se desarrolla un sentimiento de “nosotros”, por encima del “yo” individual, en el que participan tanto del líder como los subordinados (Haslam et al., 2011)

Lord & Hall (2003) relacionan el liderazgo, la identidad y el poder en un proceso dinámico que se desarrolla poco a poco, en un grupo que interactúa, creándose una estructura de estatus social. Plantean la importancia de las representaciones mentales destacando la importancia de los roles cambiantes como una manera de entender las relaciones entre la percepción del liderazgo y la efectividad. Hogg (2001) plantea la emergencia de los líderes basado en el ajuste con la identidad del grupo que se desarrolla a través del tiempo. Esa misma identificación de los seguidores con el grupo puede incidir en las relaciones diádicas con las que el líder puede ser percibido y evaluado (Tyler, 1997). En consecuencia, los líderes pueden ayudar a sus propios seguidores a construir unas identidades apropiadas, ya que pueden afectar a una amplia faceta de procesos motivacionales (Shamir, House & Arthur, 1993).

La teoría del liderazgo propuesta por Haslam et al. (2011), el liderazgo identitario, destaca la importancia de entender el liderazgo como dependiente del contexto, basado en una relación dinámica entre líderes y seguidores y que se desarrolla a través de la transformación de la realidad. Entre las claves para entender de los procesos que se desarrollan para crear la identidad a través del liderazgo plantean el proceso de las 3R: Reconocer, Representar y Realizar.

Gráfico 1. Las tres R de la identidad del liderazgo



Fuente: Adaptado de Haslam et al., 2011

Como reflexión, aplicado a las unidades, plantearemos la importancia de *reconocer*, que consiste en conocer y entender la cultura existente en las organizaciones de seguridad y defensa. Es necesario observar, escuchar y convivir con los componentes del grupo el tiempo necesario para ser capaces de comprender y asimilar la historia e identidad forjada a lo largo de meses o años. *Representar* exige previamente conocer y reconocer la identidad, consiste en asegurar que las acciones del líder reflejan un avance en los valores del grupo. Por ello la transformación que se puede desarrollar se basa en unas propuestas que se apoyan en unas creencias, normas y aspiraciones compartidas. *Realizar* sería una tercera fase en la que se alcanzan los objetivos del grupo, dicho logro reafirma la posición y favorece el desarrollo de la propia la identidad del grupo.

#### TEORÍA DE IDENTIDAD SOCIAL Y COHESIÓN

La Teoría de la Identidad Social, la creación de una identidad social y la conducta intergrupales permiten explicar la distintividad intergrupales y la obtención de una identidad social positiva frente a la visión reduccionista de los procesos limitados a la atracción interpersonal (Hogg y Terry, 2000). Los conceptos básicos físicos basados en las teorías físicas de fuerzas de atracción son complementados por una búsqueda propia de la identidad de la persona y de los grupos sociales. Se establece la importancia de los procesos sociocognitivos de categorización del yo y de identificación social para el desarrollo de la pertenencia y de la cohesión grupales como un mecanismo para reducir la incertidumbre de las personas como factor motivacional. Además de la existencia de una relación entre la atracción social y la cohesión se desarrollan también procesos de relación entre la identificación y la atracción hacia las normas en las organizaciones (Hogg y Terry, 2000).

Topa y Palaci (2005) demostraron en muestras españolas que la identificación grupal, profesional y organizacional son dimensiones diferentes, siendo el grupo de trabajo la forma de identidad social más fuerte en las organizaciones, en consonancia con otros estudios sobre el tema (Van Dick y Wagner, 2002; Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Existen también investigaciones en la que se manifiesta una relación en los equipos de trabajo de la cohesión y diferentes variables como el conflicto afectivo o cognitivo afectando la eficacia y crecimiento de las nuevas empresas (Ensley, Pearson & Amason, 2002).

En definitiva, los estudios que analizan los diferentes niveles de identificación social plantean nuevas posibilidades en las organizaciones para aplicar estrategias de intervención diferenciadas acordes a los procesos de identidad social que se desarrolla los diferentes niveles grupal, organizacional y profesional.

Otros estudios en España (García-Guiu, Molero, Moya & Moriano, 2015; García-Guiu, Moya, Molero & Moriano, 2016) han puesto en valor la importancia de la identificación grupal para entender el desarrollo de los procesos de grupo y en especial la cohesión y liderazgo. Las investigaciones citadas apuntan a que, en el caso del liderazgo auténtico, la identificación se conseguiría a través del desarrollo de las conductas éticas y transparentes propias de este tipo de liderazgo y a través del efecto mediador de la justicia organizacional. Dichas conclusiones están en línea con los planteamientos de Reicher, Haslam & Hopkins (2005) que destacan como función principal del líder construir o definir la identidad social de los seguidores a través del modelado de las percepciones, valores y metas de los miembros del grupo.

#### IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL JERÁRQUICA, MULTINIVEL Y DINÁMICA

El contexto jerárquico en el que se desarrolla la actividad profesional de las unidades de seguridad, emergencias y defensa condicionan en gran manera los procesos que se producen en las unidades. Los fenómenos de cohesión e identificación organizacional se caracterizan por suceder en entornos de potencial riesgo, de identificación organizacional multinivel, con una preparación para la polivalencia y la necesidad de adaptarse a la multiculturalidad (García-Guiu y Tinahones, 2012)

En la unidades militares las identificaciones múltiples coexisten y se relacionan en un proceso inclusivo multinivel. Sucede lo mismo que en otras situaciones de la sociedad en las que existen diferentes categorías de pertenencia y las personas le dan una mayor importancia a unas que a otras (Deaux & Martin, 2003). En poblaciones españolas es de destacar los trabajos de Topa y Morales (2007) que demuestran la importancia de la identificación grupal, organizacional y profesional, considerándose como dimensiones diferentes, considerándose posiblemente el grupo de trabajo como una de las formas de identidad social más fuerte en las organizaciones.

La identificación grupal tiene también una importante relación con el compromiso o contrato psicológico de los militares. Contrato psicológico se entiende como la creencia individual basada en un conjunto de compromisos y obligaciones basadas en una relación entre dos partes. Es una relación flexible basada en experiencias pasada y que guía la integración de informaciones nuevas. Su función es interpretar la realidad llenando vacíos creados por los datos faltantes o incompletos (Topa, Morales y Palaci, 2005). Al interpretar la relación entre la identificación y la motivación Topa y Morales (2007) destacan en sus trabajos que la percepción de ruptura se muestra directamente relacionada con la satisfacción laboral, mediando en la relación la identidad organizacional y la profesional. En la investigación citada se conforma que la identificación organizacional predice mejor la satisfacción con factores higiénicos (necesidades más básicas como alimento, protección, afiliación mientras que la segunda lo hace con los factores de orden superior reconocimiento, autorrealización o autonomía. También es interesante observar la relación a nivel predictivo mostraron los resultados en relación que los participantes altamente identificados con su grupo muestran menores niveles de burnout o síndrome del quemado, mediando el apoyo social entre la identificación grupal y el cansancio emocional. También podría

plantearse una hipótesis con el efecto contrario, donde la existencia de burnout puede producir una falta de identificación.

La identificación social en los grupos se manifiesta a diferentes niveles. Por ejemplo, la influencia que ejerce un jefe de batallón no estará limitada a sus jefes de compañía, existirá un efecto indirecto también sobre los jefes de sección de esas compañías y los niveles más elementales de la cadena de mando. Es lo que algunos autores han denominado efecto cascada o dominó en el liderazgo (Bass, Waldman, Avolio, y Bebb, 1987). En dicha investigación se conformó la influencia del liderazgo transformacional en su faceta de influencia individualizada, existiendo una concomitancia en el efecto tanto sobre los subordinados del primer nivel como en el inmediatamente siguiente, un segundo nivel de subordinados.

En el contexto de las operaciones militares, aspectos como la variabilidad y complejidad de los procesos de identificación social son importantes para considerar la cohesión y los fenómenos de liderazgo en los grupos. La asignación orgánica puede reestructurarse frecuentemente al configurarse nuevas unidades y agrupaciones, diseñadas específicamente para cada una de las misiones internacionales. Los planteamientos nacionales deben adaptarse frecuentemente, aunque tratan de basarse en los módulos de plantillas propios de las unidades base participantes. Las unidades en las que se participa son normalmente de tipo multinacional, propio de las organizaciones internacionales en las que está comprometida España (Unión Europea, Naciones Unidas o la OTAN), donde se establecen procedimientos, orgánicas y métodos de trabajo característicos en cada organización y misión.

#### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA IDENTIFICACIÓN GRUPAL EN LAS UNIDADES

Al estudiar la cohesión y el liderazgo autores como Shamir destacan la importancia de la identificación organizacional como elemento de unión y que influye en el rendimiento de las unidades militares. Shamir et al. (1993) argumentan que los líderes carismáticos incrementan el valor del esfuerzo y objetivos a través del fortalecimiento de la identidad colectiva a través de símbolos, rituales y ceremonias. Traducido a las unidades militares encontramos la simbología representada por los diferentes uniformes, tipos de prenda de cabeza, escudos, emblemas o distintivos de unidad. Los eslóganes los podemos entender como un lema o *motto*, los credos e ideas fuerza asociadas a las unidades. Como rituales y celebraciones podríamos ver los actos de aniversario de creación de unidades, los días de la unidad, ritos de iniciación como la “entrega de boina” o entrega de distintivos de curso, característico de unidades como las de operaciones especiales o paracaidistas.

A través de estos símbolos, rituales, slogans y ceremonias los líderes aumentan la identificación de dos maneras (Shamir, Zakay, Brainin & Popper, 2000). En primer lugar, enfatizando los valores compartidos de los miembros del grupo y mostrando cómo los objetivos de los miembros son consistentes con los valores centrales de los componentes de los grupos. En segundo lugar desarrollando conductas inclusivas, entendidas aquellas que reducen la distancia entre líder y seguidores y fomentan un mayor compromiso entre los componentes y general un mayor sentimiento de “nosotros” frente al “yo” y el “tú/vosotros”. Formarían parte de dichas conductas la participación en la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades y el apoyo y consideración hacia los miembros del grupo. La investigación de Shamir et al. (2000) destaca la importancia de enfatizar los valores compartidos y las conductas inclusivas,

la relación directa del énfasis en la colectiva identidad e indirecta de los símbolos culturales sobre la identificación social. También es de destacar la relación directa y positiva de la identificación social con aspectos de la efectividad de las unidades: disciplina y potencia grupal.

#### LAS LUCES DE LA IDENTIFICACIÓN SOCIAL Y GRUPAL

Como se ha planteado en los apartados anteriores, uno de los elementos clave para entender los procesos psicosociales y los que permiten entender los fenómenos de liderazgo y cohesión en las unidades de seguridad y defensa, es la identificación social y grupal. Ambos factores son determinantes para ayudare a entender el compromiso, la eficacia, el rendimiento, la motivación, la reducción de estrés y diferentes resultados positivos de los grupos. Los mecanismos que subyacen se basan en mantener una comunidad de ideas, actitudes, sentimientos y conductas hacia los objetivos establecidos en los grupos. Dicha construcción social responde a estrategias activas en la que los valores, símbolos y actividades desarrolladas favorecen la distintividad grupal. Es una identificación facilita la formación de una identidad grupal en los diferentes niveles jerárquicos y unidades de pertenencia. Las pequeñas unidades se encuadran en otras de orden superior y se crea en todas ellas un sentido de identidad a cada nivel.

Uno de los aspectos positivos de la identificación social es que las personas encuentran una seguridad y un apoyo social proporcionado por la pertenencia al grupo y se encuentran en mejores condiciones de poder enfrentarse al aislamiento, la incertidumbre y soledad. Dicha pertenencia basada en un compromiso mutuo entre los componentes del grupo que permite afrontar de una manera compartida los desafíos y dificultades que se plantean ante la realidad. Los procesos de identidad se deben entender no solo como un proceso grupal, se fundamenta en el componente individual, que determina la percepción, pensamiento, sentimiento y la conducta prosocial de las personas que van a constituir los grupos.

La identificación basada en el concepto de fusión ayuda a entender las conductas de sacrificio por el grupo (Gómez et al., 2016). El autosacrificio, que se adquiere por ejemplo en las fórmulas de juramento militar de entrega de la propia vida en defensa de la patria, está contemplado en las sociedades modernas. Sin embargo, la verdadera luz que proporciona la identificación está basada en el sometimiento de las organizaciones e instituciones a unos objetivos legales, a unos procedimientos lícitos, respetuosos con los derechos y libertades de las personas y en consonancia con unas legislaciones nacionales alineadas con los derechos humanos.

#### IDENTIFICACIÓN GRUPAL Y SUS EFECTOS NEGATIVOS

La identificación grupal en su faceta positiva permite entender y favorecer desarrollo de las relaciones en y entre los grupos facilitando procesos y conductas que integran y facilitan el desarrollo personal en el marco grupal y social. Sin embargo, también existen formas de identificación que propician la creación de grupos radicales, conductas destructivas y antisociales. Entre las mutaciones que pueden apuntarse de la identificación grupal asociada con efectos negativos destacaremos el pensamiento grupal, el liderazgo toxico, el sectarismo y la institucionalización extrema.

#### *Pensamiento grupal*

Como pensamiento grupal (Janis, 1987) se entiende el proceso colectivo que afecta a la calidad de la toma de decisiones, que se puede darse en grupos altamente cohesionados, con un liderazgo fuerte y baja autocrítica. Si bien se puede considerar que la cohesión de los equipos permite mejorar el rendimiento y el compromiso con el resto de los componentes del grupo un exceso de cohesión, de ideas preconcebidas, prefijadas y la falta de crítica también puede ser gravemente perjudiciales para la correcta toma de decisiones. Existen circunstancias que pueden producir una sobreestimación de las capacidades del propio grupo, fruto de una mentalidad cerrada y presión por la uniformidad, de manera que se propiciar la toma de decisiones y ejecución de actividades con graves errores de planeamiento y decisiones irracionales. Ejemplos de dicha situación es la que atribuye Janis (1987) al desastre que supuso la invasión de Bahía de Cochinos por la administración Kennedy en 1961.

Janis (1987: 135) define el pensamiento grupal como “un modo de pensar en el que las personas se implican cuando están en profundamente inmersas en un endogrupo cohesivo, cuando los esfuerzos que los integrantes realizan en pos de la unanimidad son muy superiores a su motivación por evaluar de manera realista los cursos alternativos de acción”. En este tipo de situación la toma de decisiones se caracteriza por su baja calidad. La deficiente decisión está originada por diferentes defectos acumulados como una escasa inclusión de alternativas en las discusiones, una limitada revisión de la opción con mayor grado de elección, no se reevalúan las opciones inicialmente descartadas, se desestima la opinión de expertos que puedan aportar ventajas o desventajas de las diferentes opciones, existe un sesgo selectivo de las opiniones de expertos, información real y críticas exteriores. Por último, también se desdeña la incidencia que puede tener la burocracia de las organizaciones, la oposición política o los accidentes comunes.

El pensamiento grupal creado en los grupos cohesivos favorece de esta manera un exacerbado optimismo, una falta de vigilancia de los pensamientos estereotipados sobre la debilidad o inmoralidad de los otros grupos.

Janis (1987) al analizar el fracaso de la invasión de la Bahía de cochinos y los errores en asesoramiento al presidente Kennedy destaca factores como la ilusión de invulnerabilidad que se plantea el grupo decisor, la ilusión compartida que se plantea de falsa unanimidad, la supresión de las objeciones y visiones o pensamientos críticos.

Entre las formas de enfrentarse las organizaciones a las amenazas que se puede plantear las visiones, informaciones o alternativas sesgadas destaca lo que se denomina pensamiento crítico o *critical thinking* (Blasco, 2014). Si bien es un término conocido para las agencias de seguridad estatales las raíces intelectuales del pensamiento crítico son tan antiguas como los clásicos pensadores Sócrates, Aristóteles y Platón. Su influencia se deriva hacia los movimientos intelectuales que fomentan el pensamiento crítico con una importante aplicación en la educación, la formación y el ejercicio profesional. De acuerdo con la Fundación para el pensamiento crítico<sup>1</sup> podemos entender dicho pensamiento como “un proceso intelectualmente disciplinado que permite conceptualizar, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar información obtenida o generada por observación, experiencia, reflexión, razonamiento o comunicación permitiendo una guía para la creencia y la acción”. Los fundamentos para desarrollar

---

<sup>1</sup> Véase <http://www.criticalthinking.org>

este tipo de pensamiento son la claridad, exactitud, precisión, coherencia, pertinencia, pruebas sólidas, buenas razones, profundidad, amplitud y la equidad.

El pensamiento crítico se considera actualmente de aplicación no solo al campo militar, propio de los analistas de inteligencia, sino como una de las claves de la educación moderna. Se considera fundamental que se obtengan competencias y la habilidad necesaria para emitir juicios correctos determinando la validez de las teorías, explicaciones o argumentos desafiándolos. Dicho estilo de pensamiento también se considera como una de las bases que debe estar asentada sobre una amplia cultura general, fundamentada en el pensamiento humanista y una formación integral adquirida a lo largo de la vida.

Tanto el desarrollo del pensamiento crítico en los grupos como favorecer la participación, con una regulación de las iniciativas, sugerencias y críticas pueden ser remedios útiles contra el desarrollo del pensamiento de grupo, mejorando el ejercicio del liderazgo y la correcta toma de decisiones en las organizaciones.

### *Liderazgo tóxico*

Al igual que existe buenos líderes pueden existir otros que pueden generar con su estilo de mando entre sus subordinados un estrés alto, baja satisfacción, bajo compromiso y un deseo de abandonar el servicio (Reed, 2004).

La expresión líder tóxico se empezó a usar en los estudios de comportamiento organizacional y liderazgo con la publicación del libro “Liderazgo tóxico: Cuando las organizaciones van mal” (Whicker, 1996) y en el contexto militar un líder tóxico podemos caracterizarlo por:

- Falta real de preocupación por el bienestar de todos sus subordinados
- Una personalidad o desarrollo de relaciones interpersonales que afectan negativamente al clima social
- Una convicción de los subordinados de que el líder está motivado en primer lugar por sus propios intereses.

Al emplear el término liderazgo toxico diferentes autores pueden descripciones relacionadas con el abuso, egoísmo, la autopromoción o carrerismo y la impredecibilidad. Gallus, Walsh, Van Driel, Gouge & Antolic (2013) definen líderes tóxicos como personas que ejercen un liderazgo destructivo, abusiva supervisión, tiranía, narcisismo y liderazgo autoritario. El liderazgo toxico también ha encontrado un lugar en la doctrina militar estadounidense, en el ADP 6-22 Army Leadership, donde define el liderazgo toxico como “una combinación de actitudes centradas en uno mismo, motivaciones y conductas que tienen un efecto adverso sobre los subordinados, la organización o el cumplimiento de la misión”. Los efectos del liderazgo tóxico tienen una influencia tanto en el corto como largo plazo. Sus efectos limitan la actividad, intimida, coacciona la labor del subordinado y provocan una orientación de los grupos hacia objetivos no legítimos minando la iniciativa, motivación y la moral de los subordinados.

Debido a los efectos negativos de los líderes tóxicos su identificación, corrección y limitación de promoción en las organizaciones deben incluirse en las prioridades que marquen las políticas de personal para evitar los efectos negativos en personas y organizaciones con la consiguiente degradación del prestigio e ineficacia de los sistemas de evaluación y ascenso del personal. Las propias culturas que no favorecen la

transparencia en las actuaciones y que solo favorecen el conocimiento de la realidad exclusivamente a través de la cadena jerárquica, son amenazas que pueden proteger a este tipo de mando. Este tipo de disfunción del auténtico mando normalmente estará muy poco interesado en transmitir las preocupaciones, necesidades y quejas de los subordinados, o admitir los resultados reales del estado de ánimo o moral en su unidad.

Entre las formas de favorecer la identificación de los líderes tóxicos es el empleo de instrumentos basados en información procedente de los 360°, es decir, basados en información procedente además de superiores de compañeros y subordinados. Tanto el desarrollo de una verdadera cultura de servicio, como la penalización de las conductas que favorezcan la priorización de la autopromoción deben incluirse en las prácticas para evitar la falta de una real preocupación por el subordinado. Contrarrestar las conductas tóxicas y reforzar las conductas de esfuerzo de los profesionales hacia los objetivos comunes de las instituciones pueden ayudar a eliminar y reducir los posibles efectos negativos que lastran la eficacia de las instituciones.

Desde una perspectiva del liderazgo carismático, Bass (1985) los considera a los tipos de líderes de carácter negativo como pseudo-transformacionales, es decir, no son líderes propiamente transformacionales, ya que actúan sin permitir una real innovación, la crítica a las políticas del grupo, actúan de manera egoísta, emplean el miedo la manipulación y la amenaza para mantener el control y gobernar con pervertidas conductas éticas sin un verdadero desarrollo y crecimiento personal en los seguidores. A pesar de ello dichos líderes pueden mantener cierto carisma basado en conductas que orientan a los seguidores hacia metas comunes, y asignan trascendentes misiones que son asumidas por el propio grupo.

### *El sectarismo*

El sectarismo se asocia con aquellos grupos u organizaciones que fomentan un adoctrinamiento de sus seguidores basado en el fanatismo, la intransigencia y la intolerancia ante otras personas, planteamientos o ideas. Sus manifestaciones buscan la diferenciación fomentando la evitación y prejuicio hacia otros grupos sociales, políticos o religiosos. Sus manifestaciones más extremas tienden al aislamiento de sus seguidores desarrollando una vida en comunidades cerradas. Los fundamentos sobre los que se basan dichos grupos pueden ser religiosos, políticos o basados en sistemas sociales de castas.

Ejemplos conocidos de sectas religiosas los podemos identificar en el grupo religioso conocido como el Templo del pueblo, que acabó con el suicidio en masa en Guyana en 1978 o la secta protestante de los Davidianos, que acabó en la masacre de Waco en 1993. Las características comunes de estos grupos es un intenso adoctrinamiento influyendo en la capacidad atencional de los sujetos, un proceso integral de persuasión y cambio de conducta (Baron, 2000). Entre las características que podemos considerar comunes en las ideologías totalitarias y las sectas destacan el adoctrinamiento, la deshumanización y el abuso de poder.

Por adoctrinamiento se entiende el proceso de cambio en el autoconcepto del sujeto asociado a cambios en los valores, actitudes y conductas (Schein et al., 1961). Dicho autor propone un modelo de cambio basado en mecanismos como la disonancia cognitiva, la conformidad, la comunicación interpersonal y la organización cognitiva y semántica. Lifton (1961) conceptualiza el adoctrinamiento como un proceso en el que se manipula la culpa, la responsabilidad y la ansiedad para producir el ocaso de un original

“yo” hacia un “renacimiento” de un reeducado “yo”. Dichos procesos están basados en el control de ambiente, el misticismo artificial, el desarrollo de un lenguaje propio, la primacía de la doctrina sobre la persona, la infabilidad del dogma, la confesión pública, la búsqueda de la pureza o el poder sobre la vida (Lifton, 1981).

La deshumanización es el proceso psicológico por el cual el respeto al individuo y los derechos humanos son eliminados en determinados grupos de personas siendo asociados normalmente a rasgos raciales o étnicos que configuran un exogrupo. Las experiencias violentas originadas en los conflictos sociales tienden a ser incrementadas por el empleo de la propaganda y el empleo de la violencia justificada hacia estos los grupos desprestigiados y catalogados como inferiores (nacismo en la Alemania durante la segunda guerra mundial o la violencia hutu en Ruanda en 1994) fomentando la limpieza étnica y el genocidio.

En los grupos el proceso de deshumanización ha sido estudiado por Zimbardo (2007) tratando de explicar por qué determinadas personas o colectivos identifican, etiquetan y desarrollan conductas de abuso hacia otros grupos humanos considerándolos con menor humanidad o dignidad personal. Dicha categorización negativa produce un prejuicio que favorece el empleo de los estereotipos negativos, el empleo de imágenes o discursos agresivos, basándose en una posición de superioridad que degrada la condición humana del prójimo propiciando situaciones de abusos y maltrato hacia los semejantes. Entre los factores que favorecen estas actitudes amorales podemos el desplazamiento de la responsabilidad para agredir bajo obediencia y la desindividualización (Moyano y Trujillo, 2013). El ejemplo más paradigmático de obediencia a órdenes inmorales lo encontramos en la investigación de Milgram (1980) en la que sujetos participantes en una investigación sometían a descargas eléctricas a sus semejantes siguiendo las instrucciones de los experimentadores. La desindividualización la podemos entender como el proceso por el que las personas depositan su responsabilidad en el grupo basándose en el anonimato a través de su ocultamiento o inclusión en la masa o el contexto, favoreciendo la ejecución de conductas que en otra situación no ejecutaría (Festinger, Pepitone & Newcomb, 1952).

El sectarismo aplicado a las organizaciones se denomina sectarismo grupal y tiene su reflejo en aquellos colectivos y grupos de presión que favorecen de manera parcial e injustificada, para el beneficio colectivo el privilegio y progreso de solo una parte de la organización. Dichas conductas favorecen el desarrollo equilibrado de las instituciones, la creación de un clima organizacional de injusticia que limita el progreso conjunto y la identificación hacia las metas colectivas establecidas.

Entre las claves que nos pueden ayudar a identificar el desarrollo de la radicalización de los componentes de sectas podemos destacar los fenómenos de prejuicio, discriminación y conflicto intergrupal, ampliamente estudiado en Psicología Social (Moyano y Trujillo, 2013).

Entre estrategias que se pueden aplicar para reducir el prejuicio, con objeto de que se favorezca un contacto intergrupal óptimo, Allport (1954) destaca el favorecer la igualdad del estatus entre los grupos que van a contactar, la persecución y consecución de objetivos comunes, que pueden ser compartidos por los grupos por separado, la autorización, apoyo y legitimación de las instituciones sociales y la creación de expectativas de resultados positivos. Gaertner y Dovidio (2000), en relación con el desarrollo de la identidad endogrupal, mantienen la importancia de desarrollar una unidad identidad grupal compartida.

### *La institucionalización extrema*

La importancia de las instituciones se basa en que son organizaciones cuya finalidad principal es prestar un servicio a la sociedad. De una manera amplia pueden encajar en el concepto de institución las organizaciones, unas de carácter público, otras de tipo privado, que tienen en común la finalidad promover labores de principalmente de tipo social, cultural, benéfico, científico o de tipo político, entre otros.

Los ejércitos se han considerado tradicionalmente un tipo de organización de tipo institucional por excelencia (Bañón y Olmeda, 1985). Tanto las Fuerzas Armadas y Fuerzas como los Cuerpos de Seguridad del Estado (FCSE) han mantenido a lo largo de los años unas costumbres y normas de conducta que caracterizan a las organizaciones responsables de velar de manera directa por la seguridad, defensa y permitir reaccionara las naciones ante las emergencias.

El proceso de institucionalización puede entenderse como un tipo de socialización secundario en el que tras un proceso de socialización primaria en la propia familia y sociedad. Se desarrolla con ella un sentido de pertenencia a través del conocimiento e interiorización de la misión, los valores, códigos de conducta de la institución y se aplican en el día a día asimilando progresivamente la propia cultura de la organización.

Entre los efectos negativos que podrían desarrollarse en un proceso de institucionalización extrema sería la falta de habilidad para pensar y actuar de manera independiente o relacionarse con el resto de la sociedad porque han vivido mucho tiempo bajo las reglas marcadas por la propia institución. Un proceso de institucionalización extremo podría también crear en los sujetos un sistema de creencias y actitudes que les puede hacer difícil desarrollar posteriormente una vida normal con el resto de la sociedad, resultado de una actividad mantenida durante meses o años en un entorno exclusivamente institucional.

Los procesos psicosociales que se pueden desarrollar (Stephan y Stephan, 2000) se basan en reforzar una concepción negativa de otros grupos (exo-grupo) frente a las percepciones positivas del propio grupo (intra-grupo). Su modelo teórico se fundamenta en una percepción de amenazas reales y simbólicas de los grupos externos, de falta de relación y conexión con personas externas al grupo y desarrollo de estereotipos de otros grupos.

En el contexto de las operaciones exteriores, un ejemplo de proceso de fusión de identidad apuntado por Swaan, Jetten, Gómez, Whitehouse & Bastian (2012), podría ser el que manifestasen los individuos que resultan fusionados con sus unidades tras repetitivos periodos de despliegue en operaciones. Tras frecuentes y largos periodos de despliegue, bajo alta presión emocional, se podrían manifestar posteriormente dificultades para integrarse a la vida de familia, sufrir los efectos del estrés postraumático o severas limitaciones para retomar eficazmente el trabajo fuera de un entorno de alto riesgo y altamente exigente al que se han acostumbrado.

Otra faceta de la institucionalización extrema en conflictos podría ser el empleo de menores que se realiza por ejércitos irregulares y guerrillas. En el caso de los menores empleados en ejércitos el proceso de identificación con las unidades militarizadas normalmente está asociado a las etapas de reclutamiento, adoctrinamiento, deshumanización y adiestramiento en la violencia (Palacian, 2015). De esta manera los conocidos como *niños soldado* crecen en entornos de violencia y dureza emocional

propiciando posteriores episodios de estrés postraumático y falta de integración como miembro en la sociedad (Schauer & Elbert, 2010). El uso de estos menores en conflictos y guerra provoca una privación de la infancia y adolescencia en entornos familiares y de comunidad, siendo amenazada su identidad personal, sus procesos de socialización y de pertenencia a la unidad familiar (Bardera, 2016).

Al ser la identificación social un término asociado a la pertenencia de una persona a un grupo y que existen diferentes tipos de grupos resulta interesante considerar la amplitud y complejidad del proceso. Deux (2001) mantiene que la identidad social es múltiple y pueden compartirse diferentes identidades como la étnica, religiosa, política, profesional y vocacional, la de las relaciones personales y la posición frente a los grupos estigmatizados. También es un proceso que se desarrolla de manera anidada en la sociedad, en el ámbito de la gestión y la administración, que se desarrolla en un continuo familia-barrio-población-región-país-comunidad internacional que coexiste de manera interrelacionada.

En el desarrollo de la identidad individual, basada en diferentes identificaciones sociales, puede existir la posibilidad de mantener un equilibrio, armonía e integración simultánea de diferentes identidades que son compatibles, atenuando los conflictos provocados y disonancia que puede generar la confluencia de diferentes orígenes. Sin embargo también existe el riesgo en los procesos de institucionalización extrema una interpretación negativa de las diferencias y la heterogeneidad, a través del fomento de una cultura de exclusión, estigma, y desarrollo de estereotipos y prejuicios para fomentar la prevalencia de la propia organización. Se puede llegar al desprecio de otras de carácter social, con las que el individuo se integra de manera natural, como es la familia, la propia comunidad o sociedad, soporte y motivo de las propias instituciones.

#### LAS SOMBRAS DE LA IDENTIFICACIÓN SOCIAL Y GRUPAL

Al igual que en la alegoría de la caverna, a veces podemos considerar solo como verdad ciertas sombras que se proyectan pensando que son la realidad. En la primera parte del trabajo se han descrito como luces diferentes características, modelos y mecanismos que favorecen un correcto liderazgo y una sana cohesión en las unidades basándose en la identificación social con el grupo al que se pertenece. El desarrollo de la identificación, pero desarrollada en un clima ético, es crítico para que influya positivamente en los resultados y el correcto funcionamiento de las organizaciones de defensa y seguridad.

Entre los fenómenos que tienen un impacto altamente negativo en los grupos y la sociedad se ha destacado la mente grupal, el liderazgo destructivo o tóxico, el sectarismo o la institucionalización extrema. La mente grupal puede limitar severamente la calidad, juicio y justicia de las decisiones al estar basadas en informaciones parciales y sesgadas. El liderazgo tóxico puede fomentar el abuso, el egoísmo, la autopromoción y la arbitrariedad en las actuaciones de determinados responsables en las instituciones. El sectarismo desvía esfuerzos y recursos al bien colectivo creando enfrentamientos, intestinas luchas de poder y favorece la injusticia distributiva e informacional. La institucionalización extrema puede provocar desadaptación social, pérdida del sentido de la realidad y en ocasiones trastornos psicopatológicos.

Estas oscuras sombras pueden provocar y justificar conductas de abuso, agresión, daños, ineficacia, prejuicios, decisiones erróneas y en algunos casos graves pérdidas humanas y materiales. En determinados casos los resultados de dichas conductas desviadas se han amplificado, generalizado y provocado consecuencias tan graves como

guerras, conflictos y holocaustos que han hecho que perdure el dolor en la población durante décadas.

#### CONCLUSIONES

La identificación social, como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, es un proceso psicosocial que se desarrolla entre personas y en los grupos. Permite ayudar a entender mejor en el contexto de las organizaciones los complejos procesos de liderazgo y cohesión social.

Tanto la identificación como el liderazgo y la cohesión son tres factores determinantes, y de mutua influencia, que ayudan a entender también los complejos fenómenos grupales que se desarrollan en las organizaciones de seguridad y defensa. Sus efectos se reflejan en la percepción, la representación y creación de modelos mentales de componente racional y emocional, así como en las conductas que manifiestan las personas en las unidades, centros y organismos. También son elementos clave para asegurar el cumplimiento de las misiones asignadas, debido a su relación directa con la efectividad de las unidades, la mejora del sentimiento de seguridad de sus componentes y permitir que se superen las dificultades conjuntamente.

La identificación grupal, entendida como voluntad, sentimiento y conciencia de pertenencia a un grupo, favorece el deseo de permanencia y motiva para desarrollar la colaboración hacia un mismo fin. Sin embargo, existe un doble peligro cuando se desarrolla una desmedida identificación en determinados tipos de organizaciones. Por una parte la identificación puede ser promovida, provocando lealtad y compromiso, hacia grupos que pueden formarse dentro de las propias instituciones cuyos objetivos no están alineados con los fines establecidos o divergen de los cometidos que la sociedad les establece. Por otra parte, una institucionalización extrema o vivida de manera recurrente en situaciones de conflicto tiene el riesgo propiciar a determinadas personas situaciones de desadaptación a la vida en comunidad y en los caso más extremos patologías relacionadas con el estrés postraumático o la incapacidad psicofísica.

El tipo de liderazgo que se impone mantener en las instituciones, además de estar soportado sobre los principios éticos, es el que favorece una identificación con los valores del grupo y los objetivos a cumplir, alineados con los valores de la sociedad. El liderazgo a desarrollar debe de estar basado en el respeto a las persona, con el fomento del compromiso participativo, el desarrollo de la iniciativa e innovación, como requisito de supervivencia de organizaciones que deben cumplir sus misiones en entornos de alta volatilidad, incertidumbre y continuo cambio. La cohesión, la fuerza que une al grupo, debe ser resultado de una eficaz complementariedad y adecuada organización con asignación de cometidos y definición de objetivos. Una alta cohesión grupal permite una mayor resiliencia de los grupos, aporta una mayor capacidad de afrontar las exigencias y dificultades que demandan los contextos de riesgo y entornos hostiles. Sin embargo, la cohesión no necesariamente implica rigidez, las estructuras que carecen de capacidad de adaptación a las demandas pueden convertirse en sistemas altamente frágiles y propiciarse el colapso ante los esfuerzos intensos.

Al igual que en el mito de la caverna de Platón, en su metáfora del conocimiento, si vemos únicamente juegos de sombras proyectadas por las luces de las hogueras en el interior de nuestra morada, difícil será que se percibir y entender la verdadera realidad que se vive en el exterior. Identificación social, liderazgo y cohesión son fenómenos psicosociales clave que se desarrollan día a día en las organizaciones de Defensa y

Seguridad. Su estudio, investigación y mejor conocimiento como procesos psicosociales, aplicados en organizaciones, pueden aportar una luz natural que ilumine y asegure un mejor cumplimiento de las misiones institucionales de las FAS y FCSE.

NOTA SOBRE EL AUTOR:

**Carlos García-Guiu López** es Teniente Coronel del Ingenieros y Doctor en Psicología. Destinado en el Mando de Adiestramiento y Doctrina es componente del consejo de dirección del Centro Mixto UGR-MADOC. Su especialización está relacionada con las áreas de Liderazgo, Psicología social y de las organizaciones, Psicología educativa, Seguridad, Emergencias y Defensa.

REFERENCIAS:

- Allport, Gordon (1954), *The nature of prejudice*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashforth, Blake E. & Mael, Fred (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.
- Bañón, Rafael y Olmeda, Jose Antonio (1985), "*La institución militar en el estado contemporáneo*", Madrid: Alianza Editorial.
- Bardera, María Pilar (2016), "Niños y niñas soldado: la perspectiva psicológica". *El creciente fenómeno de la utilización bélica en la infancia. Aproximación multidisciplinar*. Centro de Estudios de la Defensa Nacional. pp. 53-75.
- Baron, Robert S. (2000), "Arousal, capacity, and intense indoctrination", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 4, pp. 238-254.
- Blasco, Francisco Javier (2014), "Herramientas imprescindibles para analizar la compleja información que nos llega", *Revista Ejército*, No. 880, pp. 88-95.
- Bass, Bernard. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Waldman, David A., Avolio, Bruce J., & Bebb, Michael (1987), "Transformational leadership and the falling dominoes effect", *Group & Organization Studies*, Vol. 12, No. 1, pp. 73-87.
- Canto, Jesús M. y Moral, Félix (2005), "El sí mismo desde la teoría de la identidad social", *Escritos de Psicología – Psychological Writings*, num. Septiembre-Sin mes, pp. 59-70.
- Deux, Kay (2001), "Social Identity", *Encyclopedia of Women and Gender*, Academic Press., Vol. 1-2, pp. 1-8.
- Deaux, Kay & Martin, Daniela (2003), "Interpersonal networks and social categories: Specifying levels of context in identity processes", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 66, No. 2, pp. 101-117.
- Ensley, Michael D., Pearson, Allison W. & Amason, Allen C. (2002), "Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict and new venture performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 365-386.
- Festinger, Leon, Pepitone, A., & Newcomb, Theodore (1952), "Some consequences of deindividuation in a group", *Journal of Social Psychology*, Vol. 47, pp. 382-389.

Gaertner, Samuel L. y Dovidio, John F. (2000), *Reducing Intergroup Bias: The Common Ingroup Identity Model*, Philadelphia, PA: The Psychology Press.

Gallus, Jessica A., Walsh, Benjamin M., van Driel, Marinus, Gouge, Melissa C. & Antolic, Emily (2013), "Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. military units and service members", *Military Psychology*, Vol. 25, pp. 588-601.

García-Guiu, Carlos, Moya, Miguel, Molero, Fernando & Moriano, Juan Antonio (2016), "Transformational Leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion", *Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 32, pp. 145-152

— Molero, Fernando, Moya, Miguel y Moriano, Juan Antonio (2015), "Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams", *Psicothema*, Vol. 27, No. 1, pp. 59-64

— Tinahones, Rafael (2013), "Cohesión en las organizaciones: contexto y factores de influencia en las unidades militares", en Martínez, Jose María y García-Guiu, Carlos, *Líderes al servicio de la sociedad. Liderazgo en entornos internacionales*, Granada: Editorial Universidad de Granada, pp. 37-53.

Gómez, Ángel., López-Rodríguez, Lucia, Vázquez, Alexandra, Paredes, Borja y Martínez, Mercedes (2016). Morir y matar por un grupo o unos valores. Estrategias para evitar, reducir y/o erradicar el comportamiento grupal extremista. *Anuario de Psicología Jurídica*, Vol. 26, pp. 122-129.

Gómez, Ángel & Vázquez, Alexandra (2015) "The power of 'feeling one' with a group: identity fusion and extreme pro-group behaviors" *International Journal of Social Psychology*, Vol. 30, pp.1-14.

Haslam, S.Alexander, Reicher, Stephen D., y Platow, Michael J. (2011), En Molero, Fernando y Morales, Jose Francisco (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción*, Madrid. Alianza Editorial, pp. 77-116.

Hogg, Michael A. (2001), "A social identity theory of leadership. Personality and Social", *Psychology Review*, Vol. 5, No. 3, pp. 184-200.

— Terry, Deborah I. (2000), "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 121-140.

Janis, Irving (1987), "Pensamiento grupal", *Revista de Psicología Social*, Vol. 2, pp. 126-180.

Klein, Olivier, Spears, Russell & Reicher, Stephen (2007), "Social identity performance: extending the strategic side of SIDE", *Personal Social Psychological Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 28-45.

Lifton, Robert J. (1961), *Thought Reform and the Psychology of Totalism: A Study of "Brainwashing" in China*, New York City: Norton.

Lifton, Robert Jay & Colleje, John Jay (1981), Cult formation. *The Harvard Mental Health Letter*, Vol. 7, No 8.

Lisbona, Ana (2010), "Diferentes focos de identificación en el trabajo: identificación organizacional, grupal y profesional", *Revista de Psicología Social*, Vol. 25, No. 2, pp. 241-251.

- Morales, José Francisco y Palací, Francisco Javier (2006), “Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias”, *Psicothema*, Vol. 18, No. 3, pp. 407-412.
- López-Araújo, Blanca, Osa, Amaparo y Peiró, José María (2007), “El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral”, *Psicothema*, Vol. 19, pp. 81-87.
- Lord, Robert. G. & Hall, Rosalie J. (2003), Identity, leadership categorization, and leadership schema, In *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*, Van Knippenberg, Daan & Hogg, Michael A., Newbury Park, CA.: Sage, pp. 48-64.
- Mael, Fred, & Ashforth, Blake E. (1992), “Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, pp. 103-123.
- Milgram, Stanley (1980), *"Obediencia a la autoridad"*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Moyano, Miguel y Trujillo, Humberto (2013), *"Radicalización islamista y terrorismo. Claves psicosociales"*. Granada. Editorial Universidad de Granada.
- Palacian, Blanca (2015), “El creciente uso de los niños soldado”, Documentos de análisis del instituto Español de Estudios Estratégicos. Ministerio de Defensa Español.
- Reed, George (2004), “Toxic Leadership”, *Military Review*, No. 5, pp. 67-72.
- Reicher, Stephen, Haslam, S. Alexander & Hopkins, Nick (2005), “Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality”, *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp. 547–568.
- Schauer, E. & Elbert, T. (2010). The Psychological Impact of Child Soldiering. En: E. Martz (Ed.). *Trauma Rehabilitation after War and Conflict – Community and Individual Perspectives*. New York: Springer.
- Schein, Edgar H., Schneier, Inge & Barker, Curtis H. (1961), *Coercive persuasion: A socio-psychological analysis of the "brainwashing" of American civilian prisoners by the Chinese communists*, New York: Norton.
- Shamir, Boas, House, Robert J. & Arthur, Michael B. (1993), “Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594.
- Zakay, Eliav, Brainin, Esther & Popper, Micha (2000), “Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, No. 3, pp. 612-640.
- Swann, W. B., Jr., Gómez, A., Seyle, C., Huici, C. & Morales, F. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 995–1011.
- Swann, W. B. Jr., Jetten, J., Gómez, A., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). When group membership gets personal: A theory of identity fusion. *Psychological Review*, 119, 441–456.
- Stephan, W. G., & Stephan, C. W. (2000). An integrated threat theory of prejudice. In S. Oskamp (Ed.), *Reducing prejudice and discrimination*, Mahwah, NJ: Erlbaum. pp. 23–45.

Tajfel, Henry & Turner, John C. (1979), An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G. & Worchel S. (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole, pp. 33–47.

— Turner, John C. (1985), The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S. & W. G. Austin W. G. (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24.

Topa, Gabriela y Morales, Francisco (2006), “Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales”, *Anales de Psicología*, Vol. 22, No. 2, pp. 234-242.

— Morales, Francisco J. (2007), “Burnout e identificación con el grupo: el papel del apoyo social en un modelo de ecuaciones estructurales”, *International Journal of Clinical and Health Psychology*, Vol. 7, No. 2, pp. 337-348.

— Morales, Francisco J. y Palací, Francisco J. (2005), “El cumplimiento del contrato psicológico y su relación con la cultura organizacional para nuevos y veteranos: un análisis multigrupo”, *Apuntes de Psicología*, Vol. 23, pp. 53-70.

— Palací, Francisco J. (2005), “Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo”, *Revista de Psicología General y Aplicada*, Vol. 58, No. 4, pp. 495-504.

Turner, John C. (1981), “Towards a cognitive redefinition of the social group”, *Cahiers de Psychologie*, Vol. 1, pp. 93-118.

Turner, John C. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford: Blackwell.

— Hogg, Michael A., Oakes, Penelope J., Reicher, Stephen D., y Wetherell, Margaret S. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Cambridge, MA US: Basil Blackwell.

Tyler, Tom R. (1997), “The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities”, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 1, pp. 323–345.

Van Dick, Rolf, y Wagner, Ulrich (2002), “Social identification among schoolteachers: Dimensions, foci, and correlates”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, pp. 129–149.

Van Knippenberg, Daan & Van Schie, Els C. M. (2000), “Foci and correlates of organizational identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 137–147.

Whicker, Marcia. L. (1996), *Toxic leaders: When organizations go bad*, Westport, CT. Quorum Books.

Zimbardo, Phillip (2007), *The Lucifer Effect: Understanding how good People turn evil*, New York: Random House.