



TESIS DOCTORAL

2015

**“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, IDENTIDAD
SOCIAL Y ENGAGEMENT EN CARABINEROS DE
CHILE: UN ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA EFICACIA
DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN
POLICIAL”**

SERGIO ESPINOZA PARRA

Licenciado en Psicología

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS
ORGANIZACIONES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Director: Dr. José Francisco Morales Domínguez

Co-director: Dr. Jorge Fernando Molero Alonso

Dedicatoria

Dedico esta obra a Dios,
exista o no exista.

Agradecimientos

Esta no es una Tesis, sino un sueño. Una ilusión que supo abrirse paso, contra todas las vicisitudes del destino, hasta llegar a plasmarse hoy en realidad efectiva. Pero este milagro material jamás habría podido superar el umbral de lo imposible sin la presencia fundamental de personalidades simplemente descollantes.

Agradezco primeramente al Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, que me abrió sus puertas y me permitió conocer la dimensión más sublime del espíritu de la educación: Los verdaderos profesores. Carmen Huici Casal, Amparo Osca Segovia, Juan Antonio Moriano León, Itziar Fernández Sedano y, muy en particular, al Profesor Fernando Molero Alonso, que fue la primera persona que me recibió en su despacho y desatendiendo por un instante sus asuntos, dio la espalda a su computador para dedicarle toda su atención a las preguntas e inquietudes de un perfecto desconocido que llegaba sin anunciar.

Sin embargo, mi gran trofeo se llama José Francisco Morales Domínguez; el Profesor, el amigo, el exégeta de nuestros tiempos, el motor inmóvil que nos pone a todos en movimiento. Prácticamente todo lo aprendí de él, incluidas algunas malas costumbres como el amor a la rigurosidad científica y la veneración por los detalles. "Dios está en los detalles, Sergio", me decía una y otra vez mientras destinaba largas horas de su valiosísimo tiempo a enseñarme cosas que yo debía saber pero que ignoraba. Una imagen imborrable quedó retratada cuando, en uno de mis viajes a Madrid, me esperaba pacientemente en medio de la multitud vertiginosa de Barajas. Nadie le acompañaba, "pero aquel

hombre solo era España y se llamaba Francisco Morales". Nunca he visto reunidos como en él la sabiduría, la gracia y el genio, el corazón alado y la cascada cristalina de la generosidad inagotable. Esa es la verdad de las cosas: Los defectos del discípulo no se explican sin las genialidades del maestro. Gracias a ti Paco estoy por creer que valió la pena apostar a la Psicología.

Agradezco también a mi Profesor Francisco Marro Ortiz, de la Universidad de Chile, quien me enseñó el difícil arte de calcular correlaciones esquivando goteras en las frías noches de invierno. Gracias Francisco, por tus palabras y tus actos.

Agradezco a todos los Señores Oficiales que ejercieron el cargo de Director de la Escuela de Formación de Carabineros durante los últimos siete años y que, en el ejercicio de su gestión de mando, supieron valorar la importancia de este trabajo, apoyando con valentía y determinación cada una de sus etapas investigativas: al General ® Sr. Carlos Cádiz Stewart, General Sr. Norberto Abarca Urra, General Sr. Gerardo Concha Ortega, General Sr. Omar Gutiérrez Gámbaro, al Coronel Sr. René Mena Saavedra, así como al actual Director de la Escuela de Formación de Carabineros de Chile, Coronel Sr. Fernando Vera Oetiker. Mis más sinceros agradecimientos a cada uno de ellos sin cuya confianza este estudio jamás habría sido posible.

Una mención especial requiere la decisiva participación que ha tenido dentro de todo este proceso el Director Nacional de Personal, General Inspector Sr. Claudio Veloso Martínez. Vayan para él también mis más sentidos reconocimientos, aprecio y profunda admiración.

Sin embargo, estos agradecimientos no tendrían ningún sentido sin poner en su justo lugar a quienes son los verdaderos protagonistas de este estudio: Los más de cinco mil quinientos Carabineros de Orden y Seguridad que actualmente prestan servicios a lo largo de todo el territorio nacional, dedicando su vida con sin igual tenacidad, sacrificio y abnegación, al bienestar y el progreso de la patria. Le doy las gracias a todos los jóvenes mártires de Carabineros que con su heroica entrega constituyen hoy una herida abierta que mide ya 1181 vidas humanas en el largo y delgado músculo de Chile. "Gracias a los que velan desvelándose, ustedes son, sin saberlo, los guardianes de nuestros sueños y la consciencia de la ciudad".

En un plano personal, quisiera agradecer también a mi hija Sara, quien con su actitud de dominio, determinación y serena prisa, me devuelve cada día la fe y la confianza en mí mismo. Todo cuanto cae en el abismo de su mirada pasa a ser objeto de investigación y análisis riguroso: Un pajarito parado en una rama, una flor, la cola de un gato o una bocina que se oye a lo lejos. Es cierto que en ocasiones se cae, se pega o se cansa, pero ningún obstáculo es para ella un impedimento para llegar a conseguir lo que se propone. Nada ni nadie es capaz de detenerla en su camino por lograr lo que quiere porque cada uno de sus actos, por triviales que parezcan, los realiza como si cumpliera con ellos un deber sagrado, una misión superior, un mandato divino. En el desarrollo de este trabajo yo he seguido su ejemplo. Gracias hijita por poner las cosas en su lugar y hacer que vuelva la paz a los espíritus.

Sin embargo sucede que toda la grandeza y valentía de esta pequeña mujercita inefable ha tenido desde su origen el eco simétrico de una grandeza y valentía mayor: La de su madre, mi esposa, que

crece, trasciende y se supera a sí misma mil veces al día sin perder la rectitud, la integridad, la fortaleza. Dones que sólo pueden emanar de una mujer verdadera. Muchas gracias chica, este logro te pertenece.

Quisiera agradecer, también, a mi padre, sin cuya presencia permanente nunca habría podido fijar mi atención en los puntos cardinales que dieron a este trabajo su carácter estratégico. Este "soldado del Orden y la Patria" vestido de transeúnte, con sus dos o tres lágrimas verdaderas, construyó tanto que todo lo que hago tiene en él sus cimientos. Gracias papá, este trabajo lo has hecho tú.

Agradezco a mi hermana, Taty; mujer, madre, esposa, dueña de casa, emprendedora visionaria, trabajadora incansable. Todos los adjetivos se hacen pocos, todos los sustantivos se hacen pocos para nombrarla. Preocupada siempre de los suyos antes que de sí misma. No hay nadie que la haya conocido y que no recibiera de ella la divina dulzura de sus dones que son como frutos silvestres que brotan inagotables de su propio follaje. Ella sola es el sustento espiritual y material de todos nosotros. Gracias hermanita por estar siempre conmigo.

Finalmente quisiera agradecer a mi madre que, como un profeta mesiánico, me condujo y acompañó por este arduo camino sin que le fuese permitido llegar conmigo a este momento. Es cierto que su cuerpo ya no estará más junto a nosotros; su cuerpo cansado y herido, pero ella se quedará en medio nuestro para siempre. Se quedarán sus virtudes humanas y divinas, su celestial sabiduría, su inigualable sentido del humor, su fortaleza inquebrantable, su paz, su bondad infinita. No respeta las leyes de la perspectiva: Crece en la medida que se aleja. Mamá; gracias a ti, doy por ganado todo lo perdido y por ya recibido, lo

anhelado. Gracias, por darme la bendición resplandeciente de ser tu hijo.

Santiago de Chile, 22 de abril de 2015.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
-----------------	---

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO I LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. El Modelo de Liderazgo Transformacional.	8
2. Aproximación teórica al liderazgo transformacional.	10
3. Aspectos empíricos del liderazgo transformacional.	16
4. Los efectos del liderazgo transformacional.	26
5. Epopeya del liderazgo transformacional.	32

CAPÍTULO II TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL DEL LIDERAZGO

1. Identidad Social y Categorización del Yo.	38
2. La Teoría de la Identidad Social del liderazgo.	46
3. La prototipicalidad endogrupal y su relación con el liderazgo.	55
4. El proceso de ajuste en la categorización del yo: Componente comparativo y normativo.	60
5. Justicia normativa y procedimental.	62
6. El proceso de despersonalización.	63
7. Hipótesis de la Atracción Social	64
8. Hipótesis de Autoestima.	66
9. Procesamiento de información y atribución carismática.	67
10. Hipótesis de reducción de incertidumbre.	69
11. Del liderazgo del poder al poder del liderazgo.	76

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTEXTOS MILITARES Y POLICIALES

1.	El liderazgo transformacional en contextos militares.	83
1.1.	Sobre la formación militar.	83
1.2.	Liderazgo transformacional en grupos civiles y militares.	89
1.3.	Liderazgo transformacional, identidad social y rendimiento en el contexto militar.	90
1.4.	Liderazgo y jerarquía militar.	93
1.5.	Liderazgo transformacional y género en instituciones militares.	99
2.	El liderazgo transformacional en instituciones policiales.	108
2.1.	Los estilos de liderazgo en el ejercicio del mando policial.	108
2.2.	Liderazgo transformación y procesos de cambio: Perspectivas para la transformación de las instituciones policiales.	114

CAPTULO IV

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, *WORK ENGAGEMENT* Y SATISFACCIÓN LABORAL

1.	La Psicología Organizacional Positiva y el <i>work engagement</i> .	124
2.	Las causas del <i>engagement</i> y su relación con el liderazgo transformacional.	128
3.	La satisfacción laboral y el <i>work Engagement</i> .	131

PARTE EMPÍRICA

II.	OBJETIVOS.	137
1.	Objetivos generales.	138
2.	Objetivos específicos.	139

III. HIPÓTESIS.	140
1. Hipótesis 1.	140
2. Hipótesis 2.	140
3. Hipótesis 3.	141
4. Hipótesis 4.	141
5. Hipótesis 5.	141
6. Hipótesis 6.	141
7. Hipótesis 7.	142
8. Hipótesis 8.	142
9. Hipótesis 9.	142
10. Hipótesis 10.	143
IV. MÉTODO.	144
1. Universo.	144
2. Muestra.	147
3. Instrumentos y variables.	148
3.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990).	148
3.2. Variables de interés general	150
1) Escala de Prototypicalidad del Líder de Moriano, Topa & Lévy (2009).	150
2) Escala de Identidad social de Cameron (2004).	151
3) Cuestionario de <i>Work Engagement</i> en el trabajo (UWES).	152
3.3. Variables de experiencia subjetiva.	153
1) Satisfacción con el líder.	153
2) Satisfacción laboral.	153
3) Estrés.	153
4) Malestar psicológico.	153
5) Malestar físico.	154
3.4. Variables de desempeño.	154
1) Eficacia.	154
2) Esfuerzo extra.	155
3) Rendimiento académico.	155

4) Intención de baja voluntaria.	155
4. Procedimiento y análisis de datos.	156
V. RESULTADOS.	159
1. Análisis descriptivos y comparativos.	159
1.1. Datos descriptivos y comparaciones entre estilos de liderazgo.	159
1.2. Datos descriptivos y comparaciones según grupos de formación.	162
A) Sobre el estilo de liderazgo transformacional.	162
B) Sobre el estilo de liderazgo transaccional.	164
C) Sobre el estilo de liderazgo correctivo.	166
D) Sobre el estilo de liderazgo pasivo/evitativo.	168
1.3. Datos descriptivos y comparaciones según el escalafón del líder.	170
A) Estilos de liderazgo según el escalafón del líder.	170
B) Variables de observación según el escalafón del líder.	174
1.4. Datos descriptivos y comparaciones según el género de los seguidores.	180
A) Estilos de liderazgo según el género de los seguidores.	180
B) Variables de observación según el género de los seguidores.	184
2. Correlaciones.	190
2.1. Estilos de liderazgo y variables de observación.	191
2.2. Estilos de liderazgo y variables de observación según el escalafón del líder.	197
2.3. Estilos de liderazgo y variables de observación según el género de los seguidores.	202

3.	Análisis de Regresión.	206
3.1.	Estilos de liderazgo sobre las variables de interés general.	206
3.2.	Estilos de liderazgo sobre las variables de experiencia subjetiva.	209
3.3.	Estilos de liderazgo sobre las variables de desempeño.	212
3.4.	Estilos de liderazgo y variables de observación según el escalafón del líder.	218
	A) Variables de interés general.	218
	B) Variables de experiencia subjetiva.	222
	C) Variables de desempeño.	228
3.5.	Estilos de liderazgo y variables de observación según el género de los seguidores.	238
	A) Variables de interés general.	238
	B) Variables de experiencia subjetiva.	242
	C) Variables de desempeño.	248
4.	Resultado del análisis del modelo hipotetizado.	258
VI.	DISCUSIÓN.	262
VII.	BIBLIOGRAFÍA	295
	ANEXOS	338

I. INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental del presente estudio surge de la inminente necesidad de encontrar nuevas maneras de liderar en el proceso de formación del Carabinero, como cuerpo de Seguridad Pública dentro del marco de la actual realidad social chilena.

Según numerosos autores clásicos y recientes (Barberet, 1993, 2004; Garrido y Lunque, 1990; Garrido y col., 2001; Goldstein, 1990; Jar, 1999; Kelling y Coles, 1996; Torrente, 1992, 1997, 1999; Wilson, 1963, 1968; Martín, 1991, 1992, 1994), en las sociedades contemporáneas se ha producido un importante cambio en la relación ciudadano-fuerzas de seguridad pública, en la que los ciudadanos se han convertido en los usuarios del servicio de seguridad que las instituciones policiales deben satisfacer. Por esta razón se han de facilitar los medios para que los derechos y libertades de los ciudadanos puedan ser ejercidos libremente. El concepto de servicio público lleva necesariamente a abandonar, de manera progresiva, planteamientos reactivos a favor de otros proactivos y se ha de primar la prevención sobre la represión. De esta forma, las instituciones de Seguridad Pública en el mundo, han debido evolucionar desde ser instituciones cuya misión principal era mantener el "orden público" a ser organismos responsables de preservar la "seguridad ciudadana".

En este sentido se pretende destacar aquí la importancia crucial que adquiere, dentro de los propósitos estratégicos de modernización institucional, el actual proceso de formación de Carabineros. La calidad de la formación entregada al nuevo contingente policial resulta ser la

pieza clave en la introducción de los cambios necesarios para adaptarse a las nuevas demandas de seguridad pública emergentes tanto en Chile como en el mundo. Para responder satisfactoriamente a este desafío es necesario entender el proceso de formación de Carabineros como un desafío País que exige ser abordado a través de una metodología de trabajo coordinada entre los distintos grupos de instrucción distribuidos en todo el territorio nacional, basada en procedimientos protocolizados y sostenidos en el tiempo. Una tarea de esta envergadura no puede realizarse a partir de intervenciones espontáneas que surjan y dependan de la iniciativa personal o la duración de un cargo.

En el proceso de formación del nuevo Carabinero ya no es suficiente el control de la conducta sólo a través del intercambio de recompensas y sanciones. Se hace necesario ejercer una influencia real y duradera sobre los procesos psicológicos y sociales implicados en el cambio de actitud, sistema de creencias y valores del Carabinero durante su proceso formativo. La introducción de estos cambios sólo puede llegar a producirse si se le entrega al Aspirante a Carabinero una visión inspiradora y cautivante con la cual se identifique hasta el punto de encontrar en ella los objetivos que todo joven necesita para darle sentido a sus vidas. El miembro de la institución que se encuentra más cerca, tanto física como psicológicamente de llevar a cabo esa tarea, es su Instructor.

Esta nueva realidad de la función policial, tanto en Chile como en el mundo, es la que nos lleva a preguntarnos si existen modelos de liderazgo capaces de contribuir a la introducción de dichos cambios en el proceso formativo del nuevo funcionario policial. En este sentido, Álvarez (2009) informa que en las investigaciones existentes sobre liderazgo en el ámbito de la policía, se han encontrado diferencias

significativas entre los estilos de Liderazgo Transaccional y Transformacional (ver Álvarez, 2009).

Según la revisión realizada por Álvarez (2009), los líderes policiales, en comparación con líderes propios de otros colectivos, tienden en mayor medida a ejercer su mando a través de conductas propias de la dirección por excepción. Esto se debería, principalmente, a que los organismos policiales operan normalmente a través de patrones reactivos más que proactivos. Es decir; tienden a reaccionar frente a hechos consumados más que a identificar factores de riesgo y a prevenir eventuales situaciones de vulnerabilidad. Este hecho, sin embargo, contrasta con el nuevo modelo de policía demandado por las sociedades modernas en el que resulta primordial la capacidad del nuevo funcionario policial para adelantarse a los hechos en la prevención del delito, actuar con iniciativa, eficiencia y regulado desde principios y valores fuertemente internalizados y no sólo a partir de las eventuales sanciones que pudieran recibir en el caso de apartarse de determinadas órdenes o protocolos de acción, desatendiendo las características específicas de cada situación concreta dentro del contexto de la realidad social y comunitaria. Ese modelo proactivo requiere de un liderazgo que además de utilizar la transacción de sanciones y recompensas, incorpore recursos capaces de motivar al personal a actuar a partir de valores y principios que, como estímulos en sí mismos, los movilice a la ejecución de acciones que van más allá de lo esperado y al logro de resultados extraordinarios. He aquí la importancia del liderazgo transformacional en el proceso de formación y socialización del Carabinero en tanto centra el foco de su accionar en conductas propias del carisma o influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass y Avolio, 1990). A partir de las

reflexiones realizadas la presente tesis persigue los objetivos que a continuación se describen.

La presente investigación tiene como propósito central establecer el modo como se relacionan los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire medidos por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990), y con la estructura factorial realizada por Molero, Recio y Cuadrado (2010) con tres grupos de variables de observación. El primer grupo, denominado *Variables de importancia general*, estuvo compuesto por: 1) Identificación con el grupo, de acuerdo al modelo de tres factores de Cameron (2004), 2) Prototipicalidad del líder, medida a través de la escala de Prototipicalidad de Moriano, Topa & Lévi (2009), y, 3) *Work Engagement*, medido a través del Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Salanova y Schaufeli (2009). El segundo grupo, denominado *Variables de experiencia subjetiva*; compuesto por: 1) Satisfacción con el líder, 2) Satisfacción con el trabajo, 3), Estrés, 4) Malestar psicológico, y 5) Malestar físico. Finalmente, el tercer grupo de variables de observación, denominado *Variables de desempeño*, compuesto por: 1) Eficacia percibida, 2) Esfuerzo extra, 3) Antigüedad (o rendimiento académico), e 4) Intención de baja voluntaria.

Un segundo propósito consistió en determinar, a través del análisis de regresiones múltiples, el poder predictivo de los estilos de liderazgo sobre los tres grupos de variables antes mencionados.

De manera adicional, un tercer objetivo consistió en analizar las diferencias entre los puntajes promedio obtenidos en cada estilo de liderazgo, así como de las 12 variables de observación incluidas en el estudio, según los siguientes tres criterios de segmentación de la

muestra: 1) Grupos de instrucción a nivel nacional, 2) Escalafón del líder (Oficiales versus Suboficiales), y 3) Género de los seguidores.

Finalmente, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, se analizó el papel mediador de la identificación con el grupo y el *work engagement* entre el liderazgo transformacional ejercido por el instructor y la satisfacción laboral experimentada por los Carabineros en formación.

Hasta el momento presente, no se había abordado de manera científica el estudio del liderazgo ejercido por el instructor y su real poder de influencia dentro del proceso de formación policial. Este problema es relevante porque la tarea de formar al nuevo contingente policial que se integra a la institución exige de manera imperativa que los líderes a quienes se confía dicha misión sean capaces de influir sobre sus dirigidos no sólo por lo que se refiere al control de conductas específicas y basado en el intercambio de recompensas y sanciones, sino más bien sobre los procesos de transformación personal y grupal capaces de introducir cambios profundos y duraderos en el ámbito de las actitudes, creencias y valores de sus dirigidos y en virtud de los cuales sea posible obtener efectos extraordinarios en el rendimiento.

En un primer momento se presentan las principales líneas de investigación científica desarrolladas en torno al liderazgo en Psicología Social, particularmente las teorías del liderazgo carismático y transformacional y su relación con los procesos de influencia y cambio a nivel individual y grupal. En un segundo apartado se exponen las principales líneas de investigación desarrolladas en torno al liderazgo carismático y transformacional. En tercer lugar, se realiza una aproximación a la Teoría de la Identidad Social del Liderazgo y

perspectivas futuras. En cuarto lugar, se aborda la relación entre liderazgo transformacional y el rendimiento en el contexto de la Psicología Positiva y el work engagement. Finalmente, en quinto lugar, se presentan los principales estudios empíricos realizados recientemente en el mundo en torno al liderazgo en contextos militares y policiales y su relación con la Identidad Social, el *work engagement*, la satisfacción laboral y el desempeño dentro del contexto de la formación militar y las funciones ligadas a la seguridad nacional y control del orden público. Posteriormente, se aborda la parte empírica, el método utilizado y los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones y discusión final así como las limitaciones, aportes y perspectivas para el desarrollo de investigaciones futuras.

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO I

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

1. El Modelo de Liderazgo Transformacional.

El Modelo de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985), centra su atención en la función que desempeña el líder dentro del proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores así como en el aumento de su rendimiento (Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007).

Según Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013), los líderes transformacionales se caracterizan por ser capaces de conducir a sus seguidores hacia un fin percibido como compartido logrando comprometerlos y motivarlos hacia la obtención de logros extraordinarios.

Bass (1985) desarrolla la Teoría del Liderazgo Transformacional a partir de la redefinición y operacionalización del concepto de Carisma. El término Carisma fue introducido en las ciencias sociales por el sociólogo alemán Max Weber (1921). Proviene del griego y significa "Gracia" o "Don Divino". Weber lo tomó prestado del cristianismo primitivo y lo usa para nombrar a uno de los tres tipos de dominación legítima que, según él, pueden darse en la sociedad: La dominación Racional/Legal (Estado de Derecho); la Tradicional y la dominación Carismática.

La Dominación Carismática suele surgir como consecuencia de una situación de crisis, tanto en el terreno político, económico o religioso,

posee un carácter profundamente afectivo y es capaz de desencadenar importantes procesos de cambio tanto a nivel personal como grupal.

Desde su acepción original, el concepto de autoridad carismática se basa en el supuesto de que quien la ejerce lo hace en virtud de la posesión de cualidades extraordinarias que lo ubican en un lugar por entero diferente a los hombres comunes lo que explicaría el consecuente seguimiento incondicional por parte de los seguidores.

Según Molero (2011), la ambigüedad y el misticismo de esta definición hicieron que la psicología científica dejara de lado este tipo de liderazgo, excluyendo con ello la dimensión más relevante del liderazgo que consiste en su capacidad para transformar la identidad de las personas, los grupos y las sociedades.

De este modo, el desarrollo científico de las teorías del liderazgo se llevó a cabo, en cierto modo, a costa de tener que apartar la atención de la Psicología Social de los grandes procesos de transformación individual y social. Esta situación comenzó a cambiar gracias a una serie de trabajos desarrollados a partir de 1980 en los que por primera vez se comenzó a abordar el estudio del liderazgo carismático de forma empírica (ver Molero, 2011).

Según Molero (2011), para ello fue necesario un cambio de mentalidad que trajo consigo la redefinición del concepto de carisma en dos aspectos fundamentales: En primer lugar, el liderazgo carismático pasó de concebirse como un fenómeno excepcional, que se produce tan sólo en contadas ocasiones mediante el surgimiento de líderes extraordinarios a considerarse como un tipo de liderazgo que podía encontrarse, en mayor o menor medida, en todos los ámbitos de la

sociedad (partidos políticos, organizaciones productivas, sindicatos, movimientos sociales). En segundo lugar, para que el liderazgo carismático fuera bienvenido dentro de la psicología empírica, hubo de producirse también un cambio de perspectiva y se pasó de enfatizar los aspectos irracionales a hacer hincapié en los aspectos más racionales del carisma. Desde la nueva perspectiva se presta especial atención a la misión o visión propuestos por el líder carismático. Es la visión, es decir, el proyecto que el líder propone a sus seguidores, y no la posesión de una "cualidad extraordinaria", lo que justifica la influencia de los líderes carismáticos (ver Molero, 2011).

A pesar de la importancia que ha tenido el estudio del carisma en Psicología, es muy probable que su lugar en el concierto del saber universal no pasara de ser sólo literatura si no hubiese sido por la trascendencia alcanzada por las investigaciones sobre el liderazgo transformacional iniciadas por B.M. Bass en 1985. Este modelo de investigación es relevante porque no sólo contribuye al fortalecimiento teórico del constructo sino que, además, lo operacionaliza a través de la creación de un cuestionario que permite medirlo. Con ello tiene lugar el nacimiento de una de las líneas de investigación más importantes sobre el liderazgo en la actualidad.

2. Aproximación teórica al liderazgo transformacional.

Según Álvarez (2009), el primer intento por desarrollar una teoría científica sobre el Liderazgo Transformacional fue desarrollado por Burns (1978) principalmente desde la investigación descriptiva sobre líderes políticos. Esta teoría describe el liderazgo como un proceso de desarrollo

de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores y, a su vez, son influidos para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. Desde esta perspectiva, el Liderazgo Transformacional es visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y, a nivel macro, como un proceso de movilización de poder para cambios de sistemas sociales y reforma de instituciones. Los líderes transformacionales buscan aumentar la conciencia de sus seguidores apelando a los ideales más altos y valores morales como la libertad, la justicia, la equidad, la paz y el humanismo. De este modo, el líder transformacional logra elevar a sus seguidores desde sus "yo diario" hacia "su mejor yo" (ver Álvarez, 2009).

Sin embargo, el modelo que más ha concitado la atención y a partir del cual se ha desarrollado la mayor cantidad de evidencia empírica es la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985).

Según Molero (2011), Bass (1985) formula la Teoría del liderazgo transformacional a partir de la existencia de dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Mientras el liderazgo transaccional se basa en el intercambio de recompensas y sanciones que el líder suministra a sus seguidores a cambio del apoyo y las conductas que éste les demanda en la ejecución de su labor, el liderazgo transformacional se desarrolla sobre la base de motivar a los seguidores para llegar más allá de lo esperado a través de un cambio a nivel de las actitudes, valores y sistema de creencias que los seguidores tienen respecto de sí mismo y de lo que son capaces de lograr. Si bien, el liderazgo transaccional cuando es bien utilizado, también consigue efectos positivos y puede explicar ciertos cambios en los seguidores y en las organizaciones, no logra dar cuenta de los profundos procesos de transformación que los grandes líderes son capaces de imprimir como

sello característico de su gestión. El liderazgo transformacional, en cambio, consigue aumentar el nivel de comprensión que los seguidores tienen acerca del significado del trabajo a realizar haciéndolos trascender su propio interés en beneficio del interés del grupo y cambiando su jerarquía de necesidades de forma que, las necesidades más elevadas como la autorrealización, adquieran más importancia que las necesidades más básicas como los beneficios materiales o la seguridad. De esta manera, el líder transformacional consigue que sus seguidores obtengan recompensas intrínsecas a través de la realización de las acciones necesarias para alcanzar la misión propuesta no importando el sacrificio que deba dispensar para lograrlo ni la esquivada recompensa ajena que pudiesen obtener por ello.

Según Álvarez (2009), Bass (1985) amplía la definición de líder transaccional de Burns (1978) y aplica sus principios en los sectores militares, industriales, públicos y educativos. Erigido sobre la base de la anterior teoría de Burns, Bass (1985) propuso una teoría más detallada para describir los procesos transformacionales en las organizaciones y diferenciar entre Liderazgo Transformacional, Carismático y Transaccional. Bass (1985) define el Liderazgo Transaccional en términos más amplios que Burns, e incluye no sólo el uso de incentivos para influir en el esfuerzo, también la clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas. Bass (1985, 1998; Bass y Riggio, 2006) ve el Liderazgo Transaccional y el Transformacional como procesos distintos pero no mutuamente excluyentes, y reconoce que el mismo líder puede usar ambos tipos de procesos en diferentes momentos y situaciones.

Álvarez (2009) indica que en un intento por explicar los constructos que subyacen a la eficacia superior del Liderazgo

Transformacional, Bass (1999) señala que un concepto clave es la *confianza* en el líder. El Liderazgo Transformacional interviene sobre el *self*, la auto-monitorización y la auto-evaluación, incrementando la motivación de los seguidores, quienes sacrifican sus intereses propios por el efecto de la inspiración del líder hacia los valores e ideales plasmados por el grupo, el compromiso moral, la lealtad y la identificación con el grupo, así como los beneficios obtenidos por el éxito grupal, asumiendo la obligación de servir al grupo por encima de los intereses personales para defender el bienestar y la supervivencia del grupo (ver Álvarez, 2009).

Según Molero (2011), el líder transformacional logra obtener esos elevados efectos gracias a cuatro tipos de conductas que, según Bass, corresponden a los cuatro factores que en su conjunto constituyen las conductas propias del liderazgo transformacional: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. A través de las conductas propias del carisma, el líder consigue que sus seguidores se identifiquen con él y depositen sobre él su confianza. Por medio de la inspiración el líder logra que los seguidores asuman la visión que él propone, la internalicen y la adopten como propia. Gracias a las conductas relacionadas con la estimulación intelectual, el líder obtiene como resultado que los seguidores desarrollen su iniciativa y creatividad. Finalmente, en virtud de las conductas propias de la consideración individualizada, el líder adquiere el poder de comprometer e involucrar a sus seguidores de manera personal dentro del grupo en la medida que se afana por conocer sus problemas y necesidades y realiza acciones concretas por solucionarlos.

Molero (2011) repara en el hecho de que el liderazgo transformacional comparte dos aspectos importantes con el liderazgo

carismático; la identificación y fe en el líder, representadas en el carisma, y la identificación y fe en la visión, contenidas en la inspiración. Sin embargo, el liderazgo transformacional añade, además, otros dos elementos relevantes; la estimulación intelectual y la consideración individualizada, ambos relacionados con el crecimiento personal de los seguidores.

Por su parte, Álvarez (2009) destaca el hecho que a diferencia de los líderes carismáticos, el verdadero poder de los líderes transformacionales surge como consecuencia de que los seguidores han asumido como propios un conjunto de valores que su líder le imprime y que pasan a ocupar un lugar central en la auto-organización de su conducta. Estos valores proporcionan nuevas pautas para la toma de decisiones, regulan y alinean el comportamiento de los seguidores entre sí y entre estos y su líder de manera que los seguidores, al compartir sus valores con los del líder, ya no dependen sólo de sus órdenes. Estos valores internalizados, en tanto elementos simbólicos que sirven como criterios de orientación frente a situaciones abiertas, guían la acción de los seguidores y le permiten al líder transformacional operar a través del juicio que sus propios seguidores ejercen por medio de una moral autónoma y no heterónoma. En este sentido, la tarea del líder transformacional consiste, ante todo, en convertir a sus seguidores en líderes auto-dirigidos.

Álvarez (2009), citando a Bass y Steidlmeier (1999), destaca que el "verdadero" liderazgo transformacional está basado en aspectos morales y es siempre positivo para los seguidores y la sociedad. Para estos autores, ésta sería una de las principales diferencias entre el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional: mientras el liderazgo carismático puede acarrear efectos positivos y negativos, el

liderazgo transformacional trae consigo consecuencias siempre positivas.

Álvarez (2009) observa que en la actualidad existe entre los investigadores una ostensible preocupación por los aspectos éticos del liderazgo. Este interés se ve reflejado en términos tales como "liderazgo ético" o "liderazgo auténtico", los que hacen hincapié en los aspectos morales del liderazgo y en la necesidad de que los líderes trabajen no sólo buscando su propio interés sino también buscando el beneficio más general de sus colaboradores, de la organización y en su caso de toda la sociedad.

Para Molero (2011), en la formulación teórica del liderazgo transformacional existen a lo menos dos aspectos relevantes que merecen especial atención: En primer lugar, que el liderazgo transformacional ocurre en todos los niveles organizacionales y, por ende no requiere de cualidades excepcionales o atributos extraordinarios como sucede con el liderazgo carismático. En segundo lugar, que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional no son incompatibles, lo cual implica que un mismo líder puede desplegar conductas transformacionales y transaccionales bajo su misma dirección. Es más, un líder puede, a través de las conductas propias del estilo transaccional, clarificar con mayor precisión lo que los seguidores deben hacer para ser recompensados y, por medio del estilo transformacional, dotar de significado y gratificación personal las actividades y esfuerzos a realizar para la obtención de los objetivos propuestos. El poder potenciador del liderazgo transformacional cuando además se ejerce en complemento con recursos transaccionales es conocido como Modelo Full Range de liderazgo y fue desarrollado por Avolio y Bass (1991). Esta interesante propuesta será desarrollada más

adelante cuando se presenten los efectos del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire.

3. Aspectos empíricos del liderazgo transformacional.

Según Molero (2011), más allá de la originalidad teórica, el principal aporte de Bass y sus colaboradores es la creación de un instrumento capaz de medir el liderazgo transformacional como el transaccional: El Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Desde su primera formulación en 1985 el MLQ ha pasado por diversas fases y versiones. En su última versión, denominada MLQ 5X, el cuestionario consta de 45 ítems, 36 relacionados con conductas de liderazgo y 9 con variables relacionadas con la eficacia y la satisfacción. El MLQ 5X tiene dos formatos; uno dirigido a los colaboradores que evalúan a su supervisor y otro de autoevaluación en el que los directivos evalúan su propio estilo de liderazgo. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones desarrolladas en este ámbito están basadas en las descripciones que los empleados hacen de sus jefes (ver Molero, 2011).

Utilizando este instrumento, y a través del análisis factorial, Bass y sus colaboradores proponen que el liderazgo transformacional está compuesto por cuatro factores:

1. CARISMA: Rebautizado posteriormente como "influencia idealizada" (Bass y Avolio, 1997) es el factor más importante de todos los que forman parte del liderazgo transformacional y está destinado a evaluar cómo opera la influencia del líder por medio de los ideales. Está relacionado con la vinculación personal o identificación que el líder consigue despertar en sus seguidores

hacia su persona, lo que lo lleva a convertirse para ellos en un modelo a seguir. A través del carisma o influencia idealizada, el líder pasa a ser objeto de admiración y respeto por parte de sus seguidores, quienes lo perciben como una persona provista de capacidades extraordinarias y cuyos actos están guiados por valores de una alta esfera ética y moral. Se mide con ítems tales como "Actúa de forma que se gana mi respeto" o "Va más allá de su interés en beneficio del grupo".

2. INSPIRACIÓN: Rebautizado posteriormente como "Motivación Inspiracional" (Bass y Avolio, 1997). Está relacionado con la capacidad del líder para motivar o ilusionar a los seguidores acerca de la importancia de alcanzar la visión o misión propuesta. Los líderes transformacionales encuentran, a través de la inspiración, estrategias para motivar a sus seguidores proporcionando significado personal a sus actividades las que pasan a ser vistas por ellos como atractivas y desafiantes. La motivación inspiracional está dirigida a potenciar el espíritu de equipo, encender el entusiasmo y el optimismo de los seguidores con respecto a estados futuros, crear expectativas altamente deseables y fomentar en los seguidores el compromiso con los fines y la visión compartida. Aunque carisma e inspiración se encuentran con frecuencia juntos, son conceptualmente diferentes. Mientras el carisma apunta a la identificación con el líder, la inspiración, en cambio, se refiere a la identificación con la visión, proyecto o ideales que éste propone. La inspiración en el M.L.Q. se mide a través de ítems tales como: "Habla con entusiasmo acerca del futuro" o "Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben conseguirse".

3. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: Indica la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores utilicen su propia inteligencia y sus habilidades creativas para resolver los problemas que puedan presentarse. Los líderes transformacionales, a través de la estimulación intelectual, logran que sus colaboradores se esfuercen en ser innovadores y creativos, cuestionando suposiciones, redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras. Para ello evita hacer críticas públicas de los errores individuales y fomenta la formulación de nuevas ideas aunque difieran de las propias ideas expresadas por el líder. Este factor se mide con ítems tales como "Consigue que vea los problemas desde muchos ángulos diferentes" o "Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas".

4. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA: Está relacionada con la capacidad del líder para ayudar a conocer, estimular y prestar ayuda a cada uno de sus colaboradores de forma individual. Los líderes transformacionales, por medio de la consideración individualizada, se preocupan por prestar especial atención a las necesidades, problemas o requerimientos de cada uno de sus colaboradores en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía, entrenador o mentor. Esto permite crear nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo en el que se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades, deseos y anhelos personales. Para ello se fomenta la comunicación bidireccional que permite liderar mientras se explora. Prima la consideración de "persona" frente a la consideración de "subordinado" o "empleado". Se compone de ítems tales como "Me trata más como una persona que como miembro de un grupo" o "Me ayuda a desarrollar mis capacidades".

Estos cuatro factores componen para Bass el liderazgo transformacional. Aunque pueden ir juntos, son teóricamente independientes, pudiendo haber líderes que manejen en mayor medida un tipo de conductas que otras.

Como hemos dicho, el M.L.Q. mide también el liderazgo transaccional o de intercambio. Los líderes transaccionales usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores. Para ello identifican claramente cuáles son las necesidades de sus seguidores y adecúan las recompensas más atractivas para estimularlos a realizar las conductas necesarias para el logro de objetivos propuestos. Este tipo de liderazgo se basa en un intercambio contractual, muchas veces implícito, entre líder y seguidor. Por supuesto, no es necesario que los intercambios incluyan cosas materiales. De hecho, la mayoría de los intercambios se basan en recompensas o reconocimientos sociales, inmateriales e intangibles. Los análisis demuestran que este liderazgo está compuesto por los siguientes tres factores:

1. RECOMPENSA CONTINGENTE: Los líderes altos en este factor son aquellos que recompensan a los subordinados por la labor bien hecha. Además especifican claramente las recompensas que se recibirán por cada trabajo realizado. En el M.L.Q. la recompensa contingente viene medida por ítems tales como "Me apoya a cambio de mis esfuerzos" o "Deja claro lo que uno puede esperar recibir si se consiguen los objetivos".
2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA: Señala aquellos líderes que están pendientes de la actuación de sus subordinados para corregir sus errores o desviaciones respecto de lo esperado. Los

líderes llevan la monitorización activa de las desviaciones de las expectativas, fallas y errores en las tareas de los subordinados, realizando correcciones si es necesario. Ítems representativos de este factor serían: "Concentra toda su atención e los errores, quejas y fallos" o "Hace que mi atención se dirija hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido".

3. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA: Los líderes altos en este factor son aquellos que sólo intervienen cuando las cosas van mal. Implica esperar pasivamente a que surjan los problemas o se cometan los errores y sólo después que ya se han consumado tomar entonces acciones correctivas. Algunos de sus ítems más representativos son: "Evita intervenir hasta que los problemas son serios" o "Demuestra que cree firmemente en el dicho `si no está roto no lo arregles`".

Además del liderazgo transformacional y transaccional, el M.L.Q. mide también otra serie de conductas propias de los líderes o directivos que evitan la responsabilidad. Bass llama a este factor, "Laissez-Faire" y está formado por ítems como "Evita tomar decisiones" o "Está ausente cuando se le necesita".

Álvarez (2009), citando a Bass y Riggio (2006) señala que el liderazgo Laissez-Faire significa que la autonomía de los seguidores se obtiene por defecto. El líder evita proporcionar dirección y apoyo, muestra falta de atención hacia lo que los subordinados realizan, y abdica responsabilidades enfrascándose en su absorbente trabajo, desviando peticiones de ayuda, evadiendo cualquier responsabilidad sobre el desempeño del subordinado, ausentándose física o mentalmente de la escena. La ausencia o evitación de liderazgo es, por

definición, el estilo más ineficaz de liderazgo de acuerdo con la investigación. Es lo opuesto al Liderazgo Transaccional, puesto que el "*Laissez-Faire*" representa la no transacción (Bass, 1998).

Álvarez (2009), revisando las investigaciones que avalan la existencia de los estilos de liderazgo postulados por Bass (1985) y sus componentes conductuales, cita el trabajo de Bass y Avolio (1990) quienes ponen a prueba su teoría utilizando 9 muestras de trabajos distintos que incluyen sectores tan dispares como el industrial, el militar, el educacional y de salud en contextos públicos y privados. Los resultados presentan medias más altas en las conductas de liderazgo Transformacional (desde $M = 2.66$, $D.T. = .93$ obtenida por "Consideración Individualizada" hasta $M = 2.51$, $D.T. = .86$ obtenida por "Estimulación Intelectual"), seguidas por las conductas activas de liderazgo transaccional (con $M = 2.20$, $D.T. = .89$ obtenida por "Recompensa Contingente" y $M = 1.75$, $D.T. = .77$ obtenida por "Dirección por Excepción (activa)" y con medias más bajas las conductas de "Dirección por Excepción (pasiva)" ($M = 1.11$, $D.T. = .82$) y "*Laissez-Faire*" ($M = .89$, $D.T. = .74$). Asimismo, estas puntuaciones también incluyen las variables de resultado Esfuerzo Extra ($M = 2.60$, $D.T. = 1.16$), Eficacia del líder ($M = 2.62$, $D.T. = .72$) y Satisfacción con el líder ($M = 2.57$, $D.T. = 1.28$)³⁷. Estas puntuaciones también son tomadas en nuestro estudio como normativas (ver Álvarez, 2009).

Molero (2005), por su parte, informa que el M.L.Q. ha sido utilizado en varios países demostrando una buena confiabilidad y validez. En general los resultados apoyan de forma consistente la hipótesis de Bass: los líderes transformacionales consiguen un mayor rendimiento y una mayor satisfacción por parte de sus subordinados que aquellos líderes que utilizan sólo el intercambio de recompensas. Sin

embargo, los líderes transaccionales también consiguen algunos efectos positivos, aunque siempre menores, sobre la satisfacción y el rendimiento de sus seguidores. Sin lugar a dudas los líderes que peores resultados obtienen son aquellos que no lideran: los altos en Laissez-Faire.

En una investigación realizada en España (Molero, 1994), en la que se utilizaron 14 centros pertenecientes a dos organizaciones de salud (n=175), se encontró que el M.L.Q. era un instrumento válido y confiable en muestras españolas. La estructura factorial del cuestionario era similar a la encontrada por Bass, observándose una clara diferenciación entre las conductas propias del liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. Sin embargo, en la muestra española, los factores de liderazgo transformacional se agruparon en un único factor, mientras que el factor transaccional "recompensa contingente" se dividía en dos: "liderazgo reforzante" y "liderazgo negociador". Los resultados, en línea con la hipótesis de Bass, muestran la existencia de altas correlaciones entre el liderazgo transformacional y la eficacia, la satisfacción y el esfuerzo extra que los miembros de los equipos están dispuestos a realizar. Las correlaciones son más bajas, pero también positivas, entre los factores de recompensa contingente y las variables mencionadas. Asimismo, se encontró que la dirección por excepción, pero sobre todo el laissez-faire, alcanzaban correlaciones negativas con la satisfacción y la eficacia de los equipos (ver Molero 2005).

En otro estudio, realizado por Morales y Molero en 1995, con una muestra más numerosa (40 equipos de Atención Primaria; n= 614) y utilizando una versión resumida del M.L.Q., también se encontraron altas correlaciones positivas entre el liderazgo transformacional y

diversas variables organizacionales como la satisfacción, la claridad de rol, el grado de autonomía percibido y la calidad de las relaciones interpersonales. Las correlaciones fueron también positivas, pero menores con el liderazgo transaccional y apenas se encontraron correlaciones entre el laissez-faire y las variables mencionadas.

Molero (2011), al describir la estructura factorial del MLQ 5X señala que los dos tipos de liderazgo propuestos por Bass (transformacional y transaccional), no son conceptos monolíticos sino que se expresan a través de diversos tipos de conductas más o menos independientes. En este sentido apela a una revisión reciente realizada mediante la técnica del análisis factorial confirmatorio, en la que Antonakis, Avolio y Sivaubramaniam (2003), a partir de una muestra de 6525 empleados, encontraron apoyo para una estructura factorial del cuestionario que contiene nueve factores, cinco de liderazgo transformacional, tres de liderazgo transaccional y un factor de "no-liderazgo" denominado "laissez-faire". Dicha estructura aunque matiza en alguna medida la formulación inicial de Bass (1985) sigue siendo coherente con sus presupuestos teóricos. A continuación se presenta la descripción realizada por Molero (2011) de esta estructura factorial del MLQ-5X:

Los cinco factores que componen el liderazgo transformacional son los siguientes:

1. INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUIDA): Mide el grado en el que los líderes o directivos son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

2. INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA): Posee el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
3. MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL: Mide el grado en que los líderes, a través de la visión, son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los miembros de su equipo.
4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL: Mide el grado en el que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean creativos y busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA: Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o *coaches*.

A su vez, los tres factores que componen el liderazgo transaccional son los siguientes:

1. RECOMPENSA CONTINGENTE: Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
2. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (ACTIVA): Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

3. DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (PASIVA): Estos líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.

Finalmente, el liderazgo Pasivo/Evitativo, queda conformado por el siguiente único factor:

1. LAISSEZ-FAIRE: Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Molero (2011) señala que a pesar del apoyo empírico, esta estructura factorial ha recibido también algunas críticas que se basan principalmente en dos aspectos. Por un lado, en las altas correlaciones encontradas habitualmente entre los cinco factores de liderazgo transformacional, lo que aconsejaría considerar una única medida de dicho liderazgo en vez de cinco sub-factores. Por otro lado, en las altas correlaciones encontradas, en algunas investigaciones, entre el liderazgo transformacional y el factor transaccional de recompensa contingente (ver Molero, 2011).

En un estudio reciente realizado en España (Molero, Recio y Cuadrado, 2010), utilizando las respuestas de 954 personas que evaluaban a su supervisor inmediato, los autores encontraron apoyo para una estructura factorial del MLQ basada en cuatro factores: un factor general de *liderazgo transformacional* que comprendía cuatro de los cinco factores de dicho liderazgo (influencia idealizada-atribución, influencia idealizada-conducta, motivación inspiracional y estimulación intelectual), un segundo factor denominado *liderazgo facilitador del desarrollo/transaccional* que agruparía el factor transformacional de consideración individualizada y el factor transaccional de recompensa

contingente, un tercer factor denominado *liderazgo correctivo* o dirección por excepción activa y finalmente un cuarto factor de *liderazgo pasivo/evitador*, que agruparía a los factores de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire* (ver Molero, 2011).

Según Molero (2011) las diferencias encontradas en la estructura factorial del cuestionario son esperables a partir del tipo de muestra utilizada o del país en el que se realiza el estudio. Sin embargo, todos estos estudios, a pesar de las diferencias encontradas, resultan coherentes con la teoría y, por lo tanto, no cuestionan la validez del instrumento. En este sentido como señalan Avolio, Bass y Jung (1997), la forma de utilizar un cuestionario depende en gran medida de los objetivos perseguidos por el investigador/consultor. Así, en una investigación determinada, con objeto de hacer más interpretables los resultados, puede resultar conveniente utilizar un factor general de liderazgo transformacional. Sin embargo, para efectos de entrenamiento probablemente sea más útil seguir manteniendo la división entre los diversos componentes del liderazgo transformacional, o de los demás factores, con objeto de permitir la evaluación y el entrenamiento de habilidades específicas (ver Molero, 2011).

4. Los efectos del liderazgo transformacional.

Según Molero (2011) existen numerosas investigaciones que demuestran que el liderazgo transformacional mantiene altas correlaciones con la eficacia y la satisfacción de los colaboradores. Las relaciones del factor transaccional de recompensa contingente con dichas variables también son elevadas pero menores. El estilo de liderazgo que peores efectos produce es la ausencia de liderazgo o

“laissez-faire”. Asimismo diversos meta-análisis permiten precisar un poco más estas afirmaciones. A modo de ejemplo, Molero (2011) cita el estudio de Dumdum, Lowe y Avolio (2002) que agrupa los resultados de 49 investigaciones diferentes. En él los autores encuentran que las relaciones entre el liderazgo transformacional y la satisfacción de los colaboradores, especialmente la satisfacción con el líder, tienden a ser más altas que las relaciones entre el liderazgo transformacional y la eficacia de la unidad. Además, se observa también, que las relaciones entre el liderazgo transformacional y la eficacia difieren cuando la eficacia es medida de forma subjetiva como sucede en la mayoría de las ocasiones a través de la evaluación de los colaboradores o de forma objetiva a través de datos obtenidos de la organización. En este último caso las relaciones encontradas son menores. Finalmente se encuentra que no existen diferencias en los efectos del liderazgo transformacional en organizaciones públicas y privadas, siendo igualmente positivas en ambos casos (ver Molero, 2011).

Del mismo modo, en un estudio realizado en España por Molero (1994) en el ámbito de la salud y utilizando una muestra de 40 Centros de Atención Primaria, se encontró que cuando el coordinador de dichos centros era percibido como transformacional los miembros de los equipos aceptaban en mayor medida la dirección de los coordinadores, el conflicto de rol era menor, existía un mayor sentimiento de autonomía en el equipo y las relaciones interpersonales eran mejores.

Álvarez (2009), por su parte, destaca la importancia del Modelo Full Range de liderazgo desarrollado por Avolio y Bass (1991) en el que ponen en relación la eficacia del líder, la actividad de líder y la frecuencia con la que el líder exhibe cada estilo de liderazgo. Lo fundamental de este modelo es que todo líder muestra cada estilo en

alguna medida (Bass, 1998). Las relaciones entre estas variables dan como resultado dos perfiles: El perfil óptimo de liderazgo que de menos a más frecuentemente muestra conductas de "*Laissez-Faire*", Dirección por Excepción Pasiva, Dirección por Excepción Activa, Recompensa Contingente, exhibiendo conductas de Liderazgo Transformacional con más frecuencia. En contraposición a este perfil, se describe un perfil sub-óptimo que exhibiría la frecuencia de conductas inversa al anterior perfil, es decir, de menos a más frecuentemente, Liderazgo Transformacional, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva) y "*Laissez-Faire*" (véase Álvarez, 2009).

Álvarez (2009), citando a Bass (1985), señala que muchas de las investigaciones sobre liderazgo demuestran la relación entre el Liderazgo Transformacional y varios criterios de Eficacia del líder (Bass, Avolio y Goodheim, 1987). En todas ellas, los líderes transformacionales se muestran más efectivos y satisfacen más como líderes que los transaccionales. Asimismo, en estas investigaciones se encuentra que los líderes transformacionales evaluados por subordinados muestran correlaciones más altas que los transaccionales con distintas variables. De este modo, el liderazgo transformacional aumenta el compromiso, la implicación, la lealtad y el desempeño de los subordinados, ayudando a manejar situaciones de estrés, mientras que el liderazgo transformacional induce en mayor medida el estrés (ver Álvarez, 2009).

En la misma línea, Bass (1998) destaca tres trabajos de meta-análisis (Gasper, 1992; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Patterson, Fuller, Kestar y Stringer, 1995) que evidencian que cuando se evalúa la conducta del líder con el MLQ, y se estudia cómo correlacionan sus componentes con la Eficacia del mismo, estos componentes se

relacionan con la Eficacia, de más a menos, de la siguiente manera: Carisma-inspiración > estimulación intelectual y consideración individualizada > recompensa contingente > dirección por excepción (activa) > dirección por excepción (pasiva) > "*Laissez-Faire*". Así, Lowe y colaboradores (1996) completaron un meta-análisis que contenían tanto agencias públicas (incluyendo militares) y sector privado encontrando correlaciones significativas que en general apoyan el modelo antes descrito (ver Álvarez, 2009).

Álvarez (2009), citando a Gasper (1992), informa los resultados obtenidos en otro meta-análisis sobre 20 estudios. En él también se comprueba que existen diferencias notables en las correlaciones entre los dos estilos de liderazgo y la Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra. El Liderazgo Transformacional indicaba correlaciones de .76 con la Eficacia, .71 con la Satisfacción y .88 con el Esfuerzo Extra. El Liderazgo Transaccional obtenía correlaciones de .27, .22 y .32 respectivamente. Álvarez (2009) señala que Patterson y colaboradores (1995) corroboran los hallazgos de los otros dos meta-análisis en cuanto a las correlaciones de los dos tipos de liderazgo con las variables Eficacia, Satisfacción y Esfuerzo Extra.

Asimismo, Álvarez (2009) cita una serie de meta-análisis (Dumdum, Lowe, y Avolio, 2002) confirmándose en ambos los resultados de anteriores trabajos sobre las relaciones positivas entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño. Como último metaanálisis detectado hasta la fecha, encontramos el que realizaron Judge y Piccolo (2004), llegando a resultados en la línea de trabajos anteriores (Lowe et al., 1996), aunque con valores menos contundentes (ver Álvarez, 2009).

Una última línea de investigación que merece ser incluida en esta revisión es el Modelo *Full Range of Effective Leadership*. Álvarez (2009) señala que Bass (1985) propuso un modelo de relación entre el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional, sugiriendo que el Liderazgo Transformacional aumenta el Liderazgo Transaccional en la predicción de efectos en los colaboradores sobre su satisfacción y otros resultados. Específicamente, el Liderazgo Transformacional explica la varianza única en valores de desempeño por encima de lo explicado por el Liderazgo Transaccional activo. Según este modelo, los resultados esperados no sólo correlacionan positivamente con el Liderazgo Transformacional, sino que además, el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Transaccional sobre Satisfacción y desempeño (Bass, 1985) e incluso sobre innovación, asunción de riesgo y creatividad (Avolio y Howell, 1992).

Álvarez (2009), citando a Waldman y colaboradores (1990) señala que ellos también llegan a las mismas conclusiones en un estudio con varias muestras de directores de industria y oficiales militares. El efecto de aumento fue replicado por Seltzer y Bass (1987) en una muestra de estudiantes de MBA, quienes describieron a sus supervisores en sus trabajos a tiempo completo. Además se tomó otra muestra de 130 MBA, quienes fueron preguntados por tres de sus colaboradores para que contestaran el MLQ sobre sus superiores (esos 130 MBA). El efecto de aumento fue superior cuando las puntuaciones de liderazgo de un colaborador y un segundo resultado correlacionaban. Los mismos efectos ocurrieron cuando la iniciación y la consideración, como se mide en el LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) fueron sustituidos por la medida de Liderazgo Transaccional. Waldman y colaboradores (1990) confirmaron el aumento de los efectos usando una muestra de oficiales navales. Similarmente, como se señala

anteriormente, Howell y Avolio (1993) informan de evidencia que apoya el efecto de aumento cuando el resultado era el desempeño de la unidad de negocio. En la misma línea, la investigación en el contexto español (Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007) pone de manifiesto una realidad similar con un estudio con 35 equipos de sector público y privado (n=147). Se puso a prueba si el Estilo de Liderazgo Transformacional con respecto a las variables de resultado "Eficacia del Líder", "Eficacia del equipo", "Esfuerzo Extra de los subordinados" y "Satisfacción de los subordinados", aumentaba los efectos de otros estilos de liderazgo clásico (Democrático, Orientado a la tarea, Orientado a las Relaciones, la Recompensa Contingente y Autocrático), obteniendo que niveles altos de Liderazgo Transformacional aumentaban la varianza explicada por los otros estilos en la predicción de las variables de resultado Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción (ver Álvarez, 2009).

Según Álvarez (2009) estos resultados demuestran un hecho fundamental que concierne al modelo original de Bass (1985): el Liderazgo Transaccional proporciona una base necesaria para el liderazgo efectivo, sin embargo el esfuerzo extra, la eficacia y la satisfacción de los colaboradores estimuladas por el liderazgo transformacional, se incrementan ostensiblemente en la medida que se aplique también el liderazgo transformacional. Esto demuestra que la optimización en la eficacia del liderazgo se logra a través de ambos (Transaccional y Transformacional), lo cual implica que estos de estilos de liderazgo operan de manera complementaria y no contrapuesta.

Desde esta perspectiva, los líderes de funcionamiento completo utilizan conductas transaccionales para definir con claridad los roles y las tareas necesarias para que los colaboradores consigan los resultados

deseados; señalan con precisión qué es lo que se necesita que hagan, y están atentos a corregir con determinación y energía los errores o fallas que se produzcan así como a reconocer aquello que los colaboradores necesitan y desean. Todo lo anterior proporciona un sentido de dirección que pone al grupo en movimiento. Sin embargo, este estilo de dirección sólo adquiere la posibilidad de acceder a resultados extraordinarios que se empujan por sobre lo esperado, en la medida que el líder utilice también las conductas propias del estilo transformacional que propulse el logro de resultados hacia la experiencia de autorrealización y plenitud en cumplimiento de ideales. De este modo, tal como señala Álvarez (2009), citando a Howell y Avolio (1993) y Waldman y colaboradores (1990), el Liderazgo Transformacional no sustituye el Liderazgo Transaccional, sino que aumenta el Liderazgo Transaccional logrando las metas del líder, el colaborador, el grupo y la organización.

Cabe destacar, sin embargo, que si bien los líderes transformacionales pueden ser transaccionales cuando corresponde, el Liderazgo Transaccional está a menudo prescrito para niveles más bajos de desempeño o con cambios menores en un gran número de informes a gran escala sobre líderes pertenecientes a contextos industriales, militares y gubernamentales (Avolio y Bass, 1988; Bass y Avolio, 1993).

5. Epopeya del liderazgo transformacional.

A lo largo de este capítulo ha quedado de manifiesto que el liderazgo transformacional, en tanto reformulación científica del liderazgo carismático, se ha convertido, en la actualidad, en uno de los principales paradigmas de investigación en el ámbito del liderazgo.

Desde que la Psicología científica se hizo cargo del estudio del liderazgo, los grandes procesos de transformación social implicados en el antiguo concepto de carisma así como el estudio de la dominación carismática que el líder ejercía sobre sus seguidores, fueron abandonados y los esfuerzos se centraron fundamentalmente en la investigación del liderazgo en contextos organizacionales. De este modo, los distintos modelos teóricos sobre liderazgo dirigieron su atención hacia aquellos cambios que permitieran mejorar la calidad y cantidad del desempeño, sustituir una meta por otra, reducir la resistencia a cambios particulares o implementar determinadas decisiones en un contexto concreto. La operacionalización y redefinición de los elementos centrales del antiguo concepto de carisma en el actual modelo de liderazgo transformacional, permitió reivindicar el estudio de procesos de cambio a gran escala que implican la creación y o transmutación esencial de personas y grupos así como la obtención de logros extraordinarios.

Estos cambios profundos en la manera de pensar, sentir y actuar que se desarrollan sobre la base de transformaciones a nivel de la jerarquía de necesidades, valores, creencias y actitudes, resultan imprescindibles a la hora de explicar el liderazgo de alto nivel que muchas organizaciones modernas necesitan para adaptarse a las nuevas realidades sociales propias del mundo globalizado.

Esto representa lo que Bass y Avolio (1997a) denominan "las grandes fuerzas" del liderazgo. En general, el liderazgo transformacional va de la mano de cambios en la forma cómo las personas se ven a sí mismas y lo que deben hacer para el logro de sus objetivos. Esto les permite desarrollar ideas y acciones fuera de su "zona comfortable" y a abandonar las "convicciones dogmáticas" que

perpetúan el funcionamiento de patrones de interacción basados en la inercia y la resignación.

Según Álvarez (2009), el liderazgo transformacional puede entenderse como un proceso de intercambio de alto grado: no una simple transacción entre bienes de consumo, sino más bien como un cambio fundamental de orientación al desarrollo y el desempeño. El cambio es generalmente hacia las implicaciones a más largo plazo y el impacto se produce tanto en los procesos como en los resultados.

Por lo tanto, cabe atribuir a esta teoría, el mérito de hacer una clara distinción entre el liderazgo de bajo nivel o rudimentario, basado sólo en el intercambio, y el liderazgo de alto nivel, que es capaz de influir eficazmente en el desencadenamiento de procesos de transformación individual y grupal, tanto a nivel de las categorías de autodefinición, como de la jerarquía de necesidades, motivaciones y valores, lo que ha permitido explicar la obtención de logros que van más allá de lo esperado en grupos sociales diversos.

Sin embargo, tal como señala Molero (2005), a pesar de su importante respaldo empírico, ésta teoría ha recibido también fuertes críticas. La crítica más relevante consiste en señalar que la teoría del liderazgo transformacional no prestaría suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo, lo que supondría, en cierto modo, un retorno a las teorías del liderazgo centradas en el líder.

Pese a lo anterior, las investigaciones empíricas realizadas han demostrado la importancia y vigencia del modelo de liderazgo transformacional para explicar y comprender el proceso de liderazgo en su conjunto (ver Molero, 2005).

El lugar central de las relaciones intergrupales en los procesos de influencia develada fundamentalmente por la Teoría de la Identidad Social del liderazgo, hacen que la crítica consistente en que el liderazgo transformacional no presta suficiente atención a las variables situacionales del liderazgo, no logre opacar el brillo de su importancia. En primer lugar porque los énfasis puestos por el liderazgo transformacional no son incompatibles con el estudio de las variables situacionales sino complementarios y en segundo lugar porque aun cuando se retoman algunas consideraciones en torno a la importancia del líder en el desencadenamiento del proceso de influencia, estas son entendidas como rasgos atribuidos por los seguidores y no como características excepcionales intrínsecas del líder. No se trata de un regreso en tanto retroceso, sino de un *regreso progresivo*, una reconsideración necesaria en torno a las dimensiones psicosociales más relevantes implicadas en el fenómeno del liderazgo que, a la luz de los antecedentes actuales, es posible estudiar de manera empírica.

Según Álvarez (2009), si se tiene en cuenta el entorno cambiante en el que se desarrollan las organizaciones actuales, resulta imprescindible la incorporación de un liderazgo capaz de conferirles flexibilidad, autonomía y capacidad de reacción a los cambios. Bass (1985), con su teoría de Liderazgo Transformacional, da respuesta a este estilo adaptativo y dinámico que requieren las organizaciones en estos entornos (Bass et al., 2003). Tal como quedó demostrado en el primer capítulo de esta obra, las instituciones policiales en el mundo están experimentando una evolución fruto de los múltiples factores analizados. Lo visto en este capítulo apoya la idea de que el Liderazgo Transformacional es un liderazgo adecuado para introducir y desarrollar esos cambios necesarios y urgentes, especialmente en lo que se refiere a la formación y socialización del nuevo contingente policial destinado al

recambio generacional. En el capítulo III veremos dónde se ha centrado el interés de los investigadores del liderazgo transformacional en el contexto de las instituciones policiales y la formación de carácter militar.

El aspecto más relevante aportado por la Teoría del Liderazgo Transformacional, consiste en haber redefinido el concepto de carisma de manera que permite dejar de concebirlo como un fenómeno excepcional, que se produce tan sólo en contadas ocasiones mediante el surgimiento de líderes extraordinarios. En lugar de eso lo ve como un conjunto de conductas concretas que pueden darse, en mayor o menor medida, en cualquier persona e imponerse con fuerza en todos los ámbitos de la sociedad. Esto permite dejar de lado el carácter irracional de los seguidores y hacer hincapié en los aspectos más racionales del carisma. Desde la nueva perspectiva se presta especial atención a la visión propuesta por el líder transformacional. Es la visión, es decir, el proyecto que el líder propone a sus seguidores, y no las cualidades excepcionales del líder, lo que explica la influencia de los líderes transformacionales (ver Molero, 2011).

Sin embargo, aún quedan muchas cosas por resolver. Según Molero (2011), en primer lugar se hace necesario explorar con mayor detalle los procesos a través de los cuales los líderes transformacionales consiguen su influencia. Sería muy importante, en este sentido, conocer los procesos cognitivos y afectivos que el discurso carismático pone en marcha en los seguidores y analizar el papel de las emociones compartidas en el surgimiento y mantenimiento del liderazgo carismático. Asimismo, resultaría importante conocer por qué en un momento determinado el carisma puede llegar a perderse o cómo la misión del líder carismático puede continuar cuando éste desaparece.

¿Qué hace que un sujeto esté dispuesto a modificar su sistema de creencias, su jerarquía de valores e intereses como consecuencia del influjo que ejerce sobre él el magnetismo de un liderazgo de este tipo? ¿Bajo qué condiciones específicas es posible esperar una mayor y más estable identificación con los ideales del líder? ¿Qué hace a los líderes transformacionales efectivos para el cambio y de dónde proviene su poder para generar esa clase de influencia? Estas serán las preguntas cruciales que delimitan el camino a transitar en el siguiente capítulo cuando se aborde la Teoría de la Identidad Social y su relación con el liderazgo.

CAPÍTULO II

TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL DEL LIDERAZGO

¿Qué motivos llevan a las personas a obedecer un mandato impartido por otra tomándolo como la máxima de su propio ideal y cómo se organiza el poder de dominación de manera que ese precepto se cumpla realmente? Según Weber (1921), lo que explica la relación de mando-obediencia es la aceptación del mando por considerar *Legítimo* al poder del que emana. La legitimación del líder por parte de los seguidores es lo que está en el centro de la *Dominación*. Pero, ¿cuáles son los procesos psicológicos y sociales que llevan a las personas a reconocer a un líder como legítimo y de dónde proviene la fuerza telúrica de su poder transformador? En las próximas páginas se realizará una breve aproximación a los desarrollos teóricos y avances empíricos que dan respuesta a estas preguntas fundamentales.

1. Identidad Social y Categorización del Yo.

La Teoría de la Identidad Social del Liderazgo proviene del trabajo desarrollado por Henri Tajfel y John Turner: La Teoría de la Identidad Social y la Teoría de la Auto-Categorización. La Identidad Social y la Categorización del Yo, constituyen hoy día un verdadero eje articulador de los principales procesos psicosociales y contribuyen a la explicación de cómo las personas logran organizar su experiencia en el mundo social.

La Identidad social es el resultado de la autodefinición que se produce a partir de la pertenencia a un determinado grupo social,

mientras que la Identidad personal se aplica a los casos en los que la persona se define a partir de sus rasgos únicos e idiosincrásicos. La Identidad Social y la Identidad Personal son dos caras de una misma moneda cuya determinación recíproca permite organizar toda la experiencia y la conducta individual y social (ver Morales y Moya, 2007).

La Teoría de la Identidad social fue formulada inicialmente por Tajfel en 1972 (ver Morales y Moya, 2007). Desde el principio, este autor procuró establecer relaciones entre la Identidad social y varios de los procesos psicosociales más relevantes, así como de interconectarlos entre sí. Sin embargo, el crecimiento posterior que ha experimentado la teoría ha permitido el desarrollo de innumerables líneas de investigación que abordan diversos aspectos de la Teoría de la identidad social y su relación con fenómenos tan relevantes como el proceso de categorización del yo, el liderazgo, el prejuicio, el comportamiento colectivo, entre muchos otros (ver Morales y Moya, 2007).

La definición de Identidad social propuesta por Tajfel en 1972 dice lo siguiente:

“La Identidad social está ligada al conocimiento que una persona tiene respecto de su pertenencia a ciertos grupos sociales y al significado emocional y evaluativo que surge de esa pertenencia. Es evidente que, en cualquier sociedad compleja, una persona pertenece a un gran número de grupos sociales y que la pertenencia a ciertos grupos será muy importante para ella, mientras que la pertenencia a otros grupos no lo será tanto” (En Morales y Moya, 2007).

Según Morales y Moya (2007), en la activación, permanencia en el tiempo y cambio de la identidad social intervienen procesos de distinta naturaleza que pueden agruparse en las siguientes tres categorías:

1. Procesos individuales: Entre ellos está, 1) La motivación de la persona para una evaluación positiva de sí misma; 2) La importancia que el grupo tiene para la persona; y 3) La motivación para buscar una evaluación positiva del grupo, la cual integra los dos primeros procesos, es decir, la motivación individual para una autoevaluación positiva y la importancia que tienen para la persona el grupo al que pertenece.

2. Procesos grupales: Ninguno de los tres procesos individuales anteriores daría lugar a la identidad social si las personas no comparasen el grupo importante para ellas con otros grupos presentes en el contexto social. Por lo tanto, la forma en que las personas buscan una evaluación positiva de su grupo es por medio de la comparación con otros grupos menos importantes para ellas. Cuando esa comparación consigue su objetivo, se produce la "distintividad personal positiva", que es la base y el fundamento de la identidad social. Estos procesos son grupales porque la persona tiene que poner entre paréntesis sus características y propiedades individuales y concentrar su atención en sus características como miembro de un grupo que mantiene relaciones con otros grupos, dentro de un contexto social determinado.

3. Procesos macrosociales: Es precisamente el contexto el que determina, en gran medida, que unos grupos tiendan a ser valorados positivamente en mayor o menor grado. De esta manera pertenecer a un grupo que es valorado más positivamente que otros incide en el grado en el que se puede adquirir una identidad personal positiva.

La Teoría de la Identidad social establece varias conexiones entre procesos de distinta naturaleza. Según Turner y Haslam (2000), tres de estos procesos son dignos de destacar de manera especial. El primero de ellos consiste en una relación de antagonismo social entre identidad personal (proceso individual) e identidad social (proceso grupal). Esto quiere decir que cuando las persona enfatizan una de ellas lo hacen a expensas de la otra. El segundo proceso radica en la estrecha dependencia mutua entre identidad social (proceso grupal) y el contexto social (proceso macrosocial). Si bien la identidad social está ligada a la pertenencia grupal, el grado en que es positiva tiene que ver con la posición que ocupa el grupo en la sociedad en su conjunto. Finalmente, el tercer punto destacado es que las creencias de las personas sobre el grado en que las posiciones de su propio grupo y de los demás grupos son estables y legítimas dependen también del contexto. Esta tercera conexión, entre las creencias de las personas y el contexto social, es crucial para la Teoría de la identidad social, ya que permite explicar por qué las personas se aferran en ocasiones a su identidad social, aunque ello les cueste la vida y por qué, en ocasiones, intentan modificarla o incluso cambiar de grupo (ver Morales y Moya, 2007).

La categorización es, sin duda, uno de los procesos centrales estudiados por los psicólogos. Existe una larga tradición en Psicología social que plantea que su carácter fundamental se debe a que el mundo es demasiado complejo para que podamos sobrevivir sin disponer de estrategias para simplificarlo y ordenarlo. Así, desde la perspectiva de la cognición social, se señala que la categorización es un proceso cuya finalidad es hacer más sencillo el procesamiento de la información. Categorizamos a las personas en grupos como un medio de reducir la cantidad de información a la que estamos expuestos. De esta manera se asume que la simplificación de la realidad, propia del proceso de

categorización, conduciría necesariamente a un error cognitivo funcional conducente a la desfiguración de la realidad a través de múltiples distorsiones y errores en los juicios. Por lo tanto, categorizar correspondería a un trabajo de síntesis necesario en la medida en que sin la categorización tendríamos que reaccionar a cada estímulo como una experiencia nueva. Sin embargo, la categorización, más que reducir la experiencia perceptual, la enriquece, permitiendo al perceptor ir más allá de la mera estimulación sensorial y brindándole la posibilidad de identificar los objetos y sucesos como entes provistos de sentido.

La teoría de la categorización del yo plantea que los sujetos sólo actúan como miembros de una categoría cuando se identifican con ella y que dicha identificación conducirá a un proceso de *autoestereotipia*, vale decir, el individuo intentará conformarse a sí mismo en sujeción a las normas, creencias y valores que caractericen a la categoría relevante. De esto surgen, según Turner (1991), tres implicaciones relevantes para el proceso de influencia: En primer lugar, sólo las personas que se identifiquen con la categoría social serán susceptibles de influencia. En segundo lugar, sólo influirán aquellos mensajes que sean consonantes con la definición de las categorías. Y, finalmente, sólo quienes estén en una posición de definir la naturaleza de las categorías podrán influir sobre los demás.

La teoría de la categorización del yo surgió a fines de 1980 como una continuación y extensión de la Teoría de la identidad social. Su papel dentro de la Psicología social ha sido muy importante porque ha servido como plataforma de lanzamiento de muchas teorías psicosociales vigentes en la actualidad. A continuación se presentarán tres de sus principales aportes:

1. EL PROCESO DE DESPERSONALIZACIÓN: Es el proceso que tiene lugar cuando la persona se categoriza a sí misma como miembro de su grupo y, en ese momento, deja de percibirse a sí misma como alguien único y diferente a todos los demás y pasa a considerarse igual que el resto de personas de su grupo, equivalente a ellas e intercambiable con ellas, en la medida que se atribuye a sí mismo los rasgos que son estereotípicos de los miembros del grupo.

2. LOS TRES NIVELES DE CATEGORIZACIÓN: Tal como sucede con todos los sistemas de categorías naturales, la categorización del yo puede existir en diferentes niveles de abstracción, siendo más inclusivos los niveles superiores. Así, una categoría del yo, por ejemplo "Sudamericano", se considera más abstracta que, por ejemplo, "chileno", en tanto aquella puede contener a ésta, pero ésta no puede contener a aquella. Por tanto, el "yo" es considerado como un sistema complejo que puede ser definido en varios niveles de abstracción. La teoría distingue los siguientes tres niveles de categorización del yo:
 - 1) *Nivel interpersonal*: Nivel subordinado de abstracción que define nuestra identidad personal. Nos definimos a nosotros mismos en función de lo que nos hace únicos como individuos en comparación con otros individuos.

 - 2) *Nivel intergrupal*: Nivel intermedio de abstracción que define nuestra identidad social. Nos definimos a nosotros mismos como miembros de determinados grupos en comparación con los miembros de otros grupos.

3) *Nivel interespecies*: Nivel interespecífico de abstracción, el yo como ser humano. Nos definimos a nosotros mismos como seres humanos en comparación con otras especies.

Dentro de las características más relevantes de estos tres niveles de categorización se destacan los siguientes: En primer lugar, su carácter funcionalmente antagónico. Es decir, cuando uno de los tres niveles es operativo, la actuación de los otros dos queda inhibida. En segundo lugar, se pone de relieve que en el nivel intermedio (intergrupar), lo crucial es la relevancia de la dimensión de comparación. Es decir, este nivel será operativo si, y sólo si, las personas piensan que la comparación que se establece tiene sentido en esa situación. Esto se debe a que las personas pertenecen a diversos grupos y, por tanto, poseen un abanico muy amplio de identidades sociales en función de dichas diferentes pertenencias. Además, cuando una persona se comporta en función de una identidad social concreta, actúa sobre la base de unas creencias, normas y valores asociados a dicha identidad y no de otras. En tercer lugar, se subraya la importancia que tiene el contexto o situación sobre los niveles de categorización que se activen. De esta forma, un contexto específico que hace saliente a un determinado grupo al que pertenece una persona, hará que esa persona deje de pensar en sí misma como un ser individual e independiente y pase a verse en su condición de "miembro" del grupo e intercambiable con otros miembros de ese grupo. Es decir, en este caso, la identidad social prevalecerá sobre la identidad personal.

Sin embargo, a su vez, un contexto determinado hará saliente un cierto grupo, por lo que activará una identidad social concreta e inhibirá otras (Morales, 2007). Del mismo modo, la forma en que nos categorizamos a nosotros mismos y en que categorizamos a los otros en

un contexto social específico, determinará quién va a ser considerado similar y quién diferente, quién va a ser considerado un aliado y quién rechazado como un extraño. Por lo tanto, las categorías sociales definen a quién consideramos como uno de "nosotros" (endogrupo) y a quién como a uno de "ellos" (exogrupo) (Herrera, M. y Reicher, S., 2007).

3. EL CONCEPTO DE PROTOTIPO: El concepto de prototipo es otro aporte importante de la Teoría de la categorización del Yo. Expresado de manera sencilla, esta postura sostiene que el prototipo es la persona que mejor representa la posición del grupo en alguna dimensión importante para el grupo. Sin embargo, también puede ser prototípica una idea, una actitud, o incluso un grupo en su conjunto.

Según van Knippenberg y Hogg, (2003), el prototipo del endogrupo es una representación cognitiva abstracta de lo que, para un determinado grupo y en un determinado momento, significa ser "nosotros". Esto se basa en la información situacional inmediata que maximiza las diferencias con respecto a otros grupos externos y minimiza las divergencias con respecto al propio grupo. Pero también se basa en la memoria y en la historia pasada del grupo respecto de su condición de endogrupo y de su relación con otros grupos externos. El prototipo del endogrupo, entonces, describe y establece los atributos apropiados para la pertenencia a un grupo en un contexto específico. Por esta razón, el prototipo estaría más cerca de una representación del ideal del grupo que de simple miembro típico del grupo, es decir; el prototipo del grupo no sería el promedio de miembros del grupo, sino la condensación, el resumen mejor logrado de los *ideales* del grupo.

La teoría de la identidad social de Tajfel y Turner (1979) hace, según Haslam, Reicher y Platow (2011) cuatro contribuciones esenciales para el estudio actual del liderazgo: 1) El concepto que cada persona tiene de sí misma se desarrolla a partir de su sentido de pertenencia grupal y de los significados asociados a ella, 2) Cada persona pertenece a distintos grupos que tienen diferentes grados de importancia para su Autoconcepto, 3) La identidad social que le aporta cada grupo al que pertenece, determinan los distintos tipos de conducta intergrupal y 4) Cuando una persona se identifica muy intensamente con un grupo, lo que cuenta para ella es el destino y la posición de ese grupo más que su destino como persona individual. Por lo tanto, las personas sólo actuarán como miembros de una determinada categoría social si se identifican con los atributos que ellos perciben en el colectivo. Esto conduce a un proceso de *autoestereotipia* a través del cual los miembros del grupo comienzan a definirse a sí mismos a partir de las normas, creencias y valores que caracterizan al grupo del que forman parte.

2. La Teoría de la Identidad Social del liderazgo.

Según Hogg (2001a) la perspectiva de la identidad social le brinda al estudio científico del liderazgo una mirada que integra los fenómenos grupales y su relación dinámica con los procesos sociales, cognitivos e inter-grupales.

Hogg (2001a), Morales (2007), Morales (2012), Haslam, Alexander, Reicher y Platow (2011), señalan que la mayoría de los enfoques del liderazgo parten de una concepción *individualista* que ve al liderazgo como un proceso enraizado en la psicología personal de los

líderes: capacidades, rasgos de personalidad, atributos especiales o extraordinarios. Desde esta perspectiva, el liderazgo sería una condición exclusiva de las mentes y las vidas brillantes propias de los grandes líderes y estarían muy lejos de las demás personas comunes. Esta concepción *líder-céntrica* estaría a la base de tres profundos errores característicos de los enfoques tradicionales sobre liderazgo. El primero es la noción de que los líderes son una raza aparte, que están bendecidos con ciertas cualidades especiales de las que todos los demás (o al menos la gran mayoría) carecemos y que el éxito o fracaso del liderazgo depende de que el líder posea en mayor o menor medida esas cualidades. La segunda noción sugiere que el liderazgo tiene que ver sólo con los líderes, que no se trata de un proceso enraizado en la relación social entre líderes y seguidores, ni de una relación enmarcada por su pertenencia a un grupo social. La tercera noción se relaciona con la explicación del éxito grupal, de tal forma que cuando el grupo funciona bien se atribuye el mérito a los líderes, incluso cuando hay escasa o nula evidencia de que hayan hecho algo especial para conseguir tal éxito. Según Haslam, Reicher y Platow (2011), estas consecuencias son negativas porque el liderazgo efectivo es primordialmente una cuestión de construir grupos fuertes. En última instancia, el error fundamental de la visión heroica del liderazgo consiste en crear grupos débiles.

Contrariamente a lo anterior, el punto central de la Teoría de la Identidad Social del Liderazgo consiste, según Haslam, Reicher y Platow (2011) en entender el liderazgo como un proceso que se construye a partir de un "Nosotros" más que de un "Yo". Desde esta perspectiva, el liderazgo ya no es el producto de un Yo individual sino de un Nosotros individual, lo cual es válido para cualquier ámbito y dominio del

comportamiento grupal: Organizaciones, empresas, centros educativos, equipos deportivos, pero también; partidos políticos, grupos emergentes de movilización social, y aún la familia, la iglesia y el ejército.

En todos estos grupos el liderazgo corresponde a un proceso a través del cual un miembro del grupo es capaz de influir sobre los demás de tal forma que los anima a contribuir voluntariamente a la consecución de los objetivos grupales. Esta definición, aparentemente simple, contiene a lo menos cuatro elementos relevantes: 1) El liderazgo es un proceso, no una propiedad, 2) Es un verbo, no un nombre, 3) No es algo que un individuo *tiene* sino algo que *hace*, 3) Eso que hace es algo que hace con el grupo, desde el grupo y para el grupo, y 4) No consiste en "mandar" a los demás, sino en "influir" sobre los demás (ver Haslam, Reicher y Platow 2011).

Todo lo anterior incrementa el bienestar y satisfacción de sus seguidores a pesar de las dificultades y limitaciones objetivas que deben enfrentar, apela a los valores, historia y principios fundamentales que están en el origen de lo que los miembros del grupo tienen en común, fortalece la confianza de los miembros del grupo tanto en sí mismos como en el grupo, le entrega al grupo una visión compartida de lo que en un momento dado "deben hacer", pone en el centro de su quehacer los procesos emocionales y afectivos de los miembros del grupo, les proporciona objetivos que le dan sentido a sus vidas y a la existencia del grupo y, a partir de todo lo anterior, es capaz de conseguir logros extraordinarios en el ámbito de los resultados.

Herrera, M. y Reicher, S. (2007), Reicher y Hopkins (2005) proponen analizar el rol activo de los líderes a partir de una reformulación de los principios de la Teoría de la categorización del yo en lo que respecta a los procesos de influencia. La aplicación de esta teoría se extiende desde los pequeños grupos sociales hasta el comportamiento de las personas como miembros de grandes categorías sociales, tales como naciones, partidos políticos, religiones y similares, y da lugar a la formulación del *Modelo de movilización social*. Este modelo sostiene que la base de la movilización social radica en la identidad social, lo cual supone que quienes estén implicados en construir el mundo social de un determinado grupo serán quienes sean capaces de definir activamente las categorías de identidad que le den sentido y valor a la existencia de ese grupo. Esto significa que los líderes sólo tendrán éxito en la medida en que se presenten ellos mismos y presenten a sus seguidores compartiendo una identidad social común, y en la medida en que construyan sus proyectos sociales (tareas, metas y desafíos) plasmándolas en normas, valores y creencias concretas que caracterizan dicha identidad. De ahí que, para estos autores, los líderes verdaderamente efectivos, serán aquellos que se conviertan en constructores o “emprendedores” de la identidad. Por lo tanto, la efectividad de los líderes depende de sus posibilidades para crear definiciones de la identidad y para involucrar a las personas en el proceso de convertir esas definiciones en realidades efectivas. Lo que se propone es, por tanto, una visión del proceso de liderazgo fundamentada en un modelo de interacción dinámica entre la construcción de la realidad social, la identidad social y la acción colectiva.

La identificación con el grupo hace que los miembros del grupo, más que verse a sí mismas como personas únicas y diferentes de los

demás miembros del grupo, se vean como integrantes del grupo, con valores, aspiraciones, objetivos y creencias compartidos. Su identidad personal se diluye en su identificación con el grupo y muestran una disposición a pensar, sentir y actuar de acuerdo a los ideales, valores y objetivos compartidos con los demás miembros del grupo más que de acuerdo a sus propios intereses personales. En resumen, la identificación social implica una "fusión psicológica" entre el yo y el grupo. Desde esta perspectiva, la motivación de las personas para trabajar en beneficio de su grupo y su disposición a seguir a su líder, depende directamente del grado en que se identifican con su grupo.

Por lo tanto, la tarea fundamental del líder consiste en incrementar la Identidad Social de los integrantes del grupo que lidera. Para ello es necesario lograr que el Autoconcepto de los seguidores, es decir; la forma como ellos se definen a sí mismos, esté en consonancia con la identidad grupal; realizar Conductas Inclusivas dirigidas a reducir la distancia psicológica entre los miembros del grupo y entre éstos y su líder; dar muestras de aceptación; prestar ayuda y apoyo; ser solidarios; y, mostrar preocupación por las necesidades de los miembros del grupo. Esto significa que los líderes sólo tendrán éxito en la medida en que se presenten ellos mismos y presenten a sus seguidores como miembros de un mismo grupo que comparten una identidad común y en la medida en que construyan sus proyectos tareas, metas y desafíos plasmándolas en normas, valores y creencias que caracterizan dicha identidad.

En definitiva, esta línea de investigación pone de manifiesto que tanto líderes como seguidores están unidos por su identificación con una categoría social común y que la definición de las categorías sociales constituyen un proceso orientado más a la creación de realidades

futuras que a la percepción de la realidad actual. Se trata, pues de una concepción *activista y perspectivista* del proceso de identidad social, en la que no sólo los líderes, sino también los seguidores, poseen un papel activo (Reicher y Hopkins, 2001b, 2003. En Herrera, M. y Reicher, S. (2007).

A partir de esta concepción del proceso de identidad social, Reicher y sus colaboradores (Reicher, Haslam y Hopkins, 2005 y Herrera, M. y Reicher, S. 2007), plantean la necesidad de; 1) Retomar los aspectos creativos y transformacionales del liderazgo, 2) Situar el impacto de los líderes sobre los seguidores en el contexto de su implicación mutua en una relación categorial común, y 3) Analizar el proceso, a lo largo del tiempo, es decir, verlo como un proceso dinámico en el que los líderes intentan crear activamente nuevas identidades y los seguidores responden de manera también activa a esos intentos.

Este enfoque enfatiza la necesidad de considerar el liderazgo como un proceso esencialmente transformacional, en el que los líderes son capaces de redefinir las normas y objetivos del grupo, y en el que no sólo dirigen, sino también transforman activamente las actitudes y conductas de sus seguidores. Según estos autores, el éxito de los líderes se basa en su habilidad para crear nuevas identidades y, por consiguiente, para movilizar a potenciales seguidores con el fin de desarrollar nuevas realidades sociales. Desde el punto de vista metodológico, señalan que sólo se puede entender el liderazgo a partir de métodos que permitan analizar el desarrollo temporal de las interacciones entre las personas, esto es, que permitan explorar simultáneamente la interacción dinámica entre el liderazgo activo y la respuesta de los seguidores.

En síntesis, la posibilidad del liderazgo depende de la existencia de una identidad social compartida. Sin dicha identidad no hay nada que una a líderes y seguidores, no hay consenso para que un líder los represente y por lo tanto el liderazgo resulta imposible. Los líderes asumen un papel activo en este proceso; intervienen activamente creando y redefiniendo identidades y, en consecuencia, creando y transformando a sus seguidores. La creatividad de los líderes no se limita a plantear ideas, sino que se extiende a la iniciación de estructuras que puedan convertir dichas ideas en realidades concretas. Líderes y seguidores están, por tanto, unidos por su implicación mutua en una categoría social; los líderes definen activamente las categorías, y los seguidores evalúan e interpretan las definiciones que ellos les ofrecen.

Así, mientras que los líderes son constructores o “emprendedores” de la identidad social compartida, los seguidores no son meros receptores pasivos; ambos son intérpretes activos de la realidad social. Por consiguiente, el potencial transformador de los líderes se basa en su habilidad para definir identidades sociales compartidas; sólo a través de la redefinición de la identidad se desarrollan las percepciones, valores y metas de los miembros del grupo. Desde esta concepción, los líderes no tienen el poder social directo de transformar la realidad social, sino que su poder pasa por los grupos que contribuye a crear (ver Herrera, M. y Reicher, S. 2007).

van Knippenberg y M. Hogg (2005) en su artículo “La eficacia del liderazgo en las organizaciones desde un modelo de la Identidad Social”, plantean una pregunta fundamental tanto para el desarrollo teórico como práctico del estudio del liderazgo: ¿Qué hace que determinados líderes lleguen a ser realmente eficaces? Según estos autores, para que

un líder opere eficazmente debe ser capaz de motivar y dirigir a los seguidores hacia los objetivos, misión, o visión del grupo, organización o sociedad que él dirige, y debe ser capaz de mantener la estabilidad y la armonía del grupo, incluso cuando actúe como agentes de cambio (van Knippenberg y Hogg, 2005). Pero, entonces, ¿Qué hace que determinados líderes logren alcanzar estos propósitos y otros no? Según estos autores, los investigadores del liderazgo han intentado responder a esta pregunta concentrando su atención, casi exclusivamente, en factores tales como: los rasgos del líder, el estilo de comportamiento, situaciones imprevistas o procesos de intercambio social, pero han pasado por alto el importante hecho de que los líderes no sólo conducen grupos de personas, sino que ellos mismos son también miembros de esos grupos y, por lo tanto, comparten uno o más atributos con las personas que dirigen (van Knippenberg y Hogg, 2005).

Desde esta perspectiva, la efectividad del liderazgo sólo tiene lugar en el contexto de un grupo de personas que constituyen y comparten una misma membrecía. Es en el seno de este grupo donde los dirigentes, en tanto miembros del grupo que dirigen, reciben de los seguidores, la posibilidad de ejercer en nombre del colectivo, su liderazgo. Por lo tanto, las características del líder como un miembro del grupo, y la capacidad del líder para hablar y comunicarse con sus seguidores, desempeñan un papel clave en la eficacia del liderazgo. Van Knippenberg y Hogg (2005) apoyan esta postura y destacan la propuesta de un marco teórico que coloca, como escenario central, el carácter psicológico que tiene, dentro de este proceso, el sentido de pertenencia que une a los integrantes del grupo en una sola membrecía.

En consecuencia, el enfoque de la identidad social es un marco teórico que integra una serie de teorías de nivel societal compatible con

elementos cognitivo social, motivacional, interactivo social, a través de lo cual pretenden explicar la relación entre la idea de sí mismos y de grupos y fenómenos grupales e intergrupales. Estas teorías incluyen la teoría de identidad social original (Hogg y Abrams, 1988; Tajfel y Turner, 1979); la nueva teoría de auto categorización otras teorías relacionadas con procesos de identidad social (ver van Knippenberg y Hogg, 2005).

Estos autores destacan que en el núcleo del enfoque de la identidad social está el supuesto de que la pertenencia a un grupo contribuye a la libre auto-definición. De esta manera, las personas se definirían a sí mismas no sólo en términos de atributos individualizantes e idiosincráticos y las relaciones interpersonales ("yo"), sino también en términos de atributos colectivos del grupo al que pertenecen ("nosotros"). El primero delimita la propia identidad personal y el sí mismo, mientras que la segunda delimita la identidad social de uno y el sí mismo colectivo (ver van Knippenberg y Hogg, 2005).

El valor del concepto de identidad social consiste en que nos ofrece información detallada sobre cómo los miembros de un grupo modelan sus actitudes, creencias, valores, sentimientos y comportamientos en función de su ajuste a los ideales, principios y visión que el líder les aporta. La concepción del sí mismo en términos de miembro de grupo involucra una "fusión" psicológica entre sí mismo y grupo, o con mayor precisión, todos los aspectos del sí mismo que están gobernados por el prototipo del endogrupo. A través del proceso de auto-categorización, las características del grupo prototípico son internalizadas como características de sí mismo, y todo lo que se refiere al grupo es experimentado como concerniente al sí mismo.

Por lo tanto, mientras más se identifiquen los miembros de un grupo con su grupo de pertenencia, es decir; mientras más se definan a sí mismos en términos de su pertenencia a un grupo específico, sus percepciones, actitudes, sentimientos y comportamiento se ajustarán más al prototipo del grupo. De esta manera, la identificación social incrementa la susceptibilidad a la influencia del grupo y la motivación de los miembros del grupo para seguir los intereses del grupo. En síntesis, la importancia de la prototipicalidad endogrupal en el líder depende del grado de identificación de las personas con el grupo y de la prominencia que adquiere la identidad social para la definición del sí mismo.

La teoría de la identidad social y la categorización del yo permite incorporar el estudio del liderazgo a una de las líneas de investigación más importantes y fructíferas dentro de la Psicología Social actual. En los últimos años son varias las reflexiones teóricas y los experimentos realizados en esta dirección (ver van Knippenberg, 2000).

Los ideales del grupo, el proceso de identificación de los miembros del grupo con esos ideales, así como el prototipo endogrupal, revisten una importancia crucial a la hora de abordar el estudio del liderazgo desde el punto de vista de la construcción de categorías de identidad social y procesos transformacionales sustentables en el tiempo. Esta relación recíproca entre prototipicalidad endogrupal y liderazgo será desarrollada en las próximas páginas.

3. La prototipicalidad endogrupal y su relación con el liderazgo.

Cuando las personas se definen a sí mismas a partir de una determinada identidad social, buscan descubrir el significado asociado a

esa identidad porque es la que les dice quiénes son como personas y se esfuerzan por adecuarse a esos elementos. Por lo tanto, quienes se identifican como miembros de un grupo necesitan información de otros miembros del grupo acerca de los significados asociados con el grupo (Qué significa ser Carabiniero) y acerca de las implicaciones prácticas de estos significados (Qué se supone que debo hacer aquí y ahora para ser un buen Carabiniero). Sólo así se hace posible que los intereses individuales de bajo nivel se transformen en objetivos grupales de un orden superior en la medida que les entregan a los miembros del grupo el fundamento de lo que son y lo que *deben* ser.

Esto hace que el grupo en su conjunto sea mucho más que la suma de sus partes de manera que, provisto de esa energía vital, logra resultados extraordinarios a pesar de las dificultades y en cierto modo gracias a ellas. Los grandes procesos de transformación social a manos de un líder son prueba que la transformación del mundo va de la mano de la transformación de la identidad (ver Haslam, Reicher y Platow 2011).

Sin embargo es evidente que las personas no se fiarán de cualquiera para confirmar su comprensión del mundo y de sí mismos ¿En quién puede confiar para que le diga cómo son las cosas, qué es lo que importa y qué es lo que se debe hacer? ¿Quién está en la posición de orientar a los miembros de un grupo sobre los valores grupales, las creencias sociales y la acción colectiva? ¿De dónde debe provenir ese agente transformador? La respuesta es obvia: del interior del propio grupo.

Según Hogg (2001b) el proceso de categorización social segmenta perceptualmente el mundo social en grupos de pertenencia

(endogrupos) y grupos ajenos (exogrupos) que son cognitivamente representados como *prototipos*. Estos prototipos son, dentro de contextos específicos, conjuntos de atributos multidimensionales que definen y describen actitudes, sentimientos, y conductas que caracterizan a un grupo y lo distinguen de otros grupos. De este modo, la importancia del concepto de prototipo radica en que describe y establece los atributos apropiados para la pertenencia a un grupo en un contexto específico.

Según Morales (2012), la persona prototípica es el miembro del grupo que más considera al grupo como un referente para su propia autodefinición, su identificación grupal es más fuerte y mayor su disposición a contribuir al beneficio del grupo, a encarnar sus normas con más precisión y a extremar las diferencias entre el propio grupo y los demás grupos. Son precisamente estas conductas las que le permiten acreditar su condición de prototípico y hace que los demás miembros del grupo depositen sobre él su confianza. Este poder que el grupo le confiere le permite incluso ser innovador, desviarse de las normas del grupo y ser menos conformista que los líderes menos o poco prototípicos (ver Morales 2012).

Debido a esta razón, un líder prototípico logra ser más influyente a causa de la autoridad que los propios miembros del grupo le confieren y del lugar que éstos le otorgan dentro del grupo. Desde esa posición, sus sugerencias son intrínsecamente persuasivas porque encarnan las normas y el espíritu del grupo, pero, por sobre todo, porque la relación que el líder prototípico establece con sus seguidores se desarrolla sobre vínculos afectivos que son el fundamento psicológico de su autoridad y permiten explicar la fuente de donde proviene su verdadero poder transformacional.

Por otra parte, la condición de prototipo de un líder no es algo estático sino que puede variar según los objetivos que el grupo persiga y sobre todo según el tipo de relación que se establezca con otros grupos. De este modo, en una situación de conflicto, el líder prototípico, el que mejor representa los intereses del grupo, es aquel que es capaz de luchar mejor por el interés común, probablemente de forma apasionada e inflexible. Sin embargo, en una situación de paz, en la que se requiere negociar, tal tipo de líder deja de ser prototípico y probablemente pierda el apoyo de sus seguidores. Así, por ejemplo, un líder político puede influir en la opinión pública a través de los medios de comunicación y hacerse más prototípico generando deliberadamente situaciones de tensión o conflicto con otros grupos vecinos. Por otra parte, el atribuir la responsabilidad o la culpa de los problemas propios del grupo a los diversos exogrupos, también es una estrategia frecuentemente utilizada por los líderes políticos para aumentar la cohesión grupal y la identificación de sus seguidores entre ellos y hacia su líder, lo cual se consigue, muchas veces, a expensas del rechazo y la hostilidad hacia el exogrupo condenado.

Esto lleva a que los grupos que poseen prototipos aceptados por todos los integrantes tengan más probabilidad de contar con líderes fuertes, debido a que todo el grupo comparte las percepciones del líder y los sentimientos hacia él. Cuando no existe ese consenso, el desacuerdo en percepciones y sentimientos debilita la posición del líder y la hace menos estable. Desde el punto de vista operativo, los líderes que buscan fortalecer su capacidad de ejercer influencia, tienden a identificar grupos externos cuyas características usará como criterio de contrastación en comparación con aspectos relevantes para el propio grupo. Con esto generan un incremento en los niveles de acuerdo colectivo, mayor cohesión grupal en torno a puntos críticos que luego

utilizarán para fortalecer su condición de prototipicalidad y afianzar su liderazgo.

Según Morales (2012), el prototipo grupal, debido a su propia naturaleza, está estrechamente unido al contexto social comparativo, ya que representa un punto óptimo de equilibrio, en el que la máxima homogeneidad entre los integrantes del grupo coincide con la máxima heterogeneidad con respecto a los miembros de los grupos externos. Es decir, el prototipo es la posición que más aglutina a los miembros del propio grupo y, al mismo tiempo, produce mayor diferenciación con respecto a los miembros de otros grupos (Morales, 2012).

Para Hogg (2001) los propios miembros del grupo son quienes conforman al prototipo a la vez que son influidos por él. Los miembros más prototípicos, al estar más cerca del prototipo, necesitan hacer menos cambios que los que deben realizar los miembros menos prototípicos. Por esta razón, las personas más prototípicas son menos influenciables que aquellas que más se alejan del prototipo. En grupos prominentes, las personas son más sensibles a la prototipicalidad, ya que es la base de la percepción y evaluación que necesitan hacer para definirse a sí mismas y a otros miembros del grupo. Los prototipos son a menudo almacenados en la memoria para ser "convocados" por la categorización social en un contexto particular para guiar la percepción, la auto-concepción, y la acción.

La importancia que adquiere la identidad social para los miembros de un grupo está determinada por la interacción entre el *contexto actual* de las personas (presente del grupo), su *experiencia anterior* (pasado o historia grupal) y la visión que el grupo comparte como anhelo *futuro*.

La interacción dinámica entre estas tres dimensiones temporales hace que la identidad social no se limite a visualizar el presente sino que se constituya en una herramienta para construir el futuro.

Haslam, Reicher y Platow (2011) proponen cuatro categorías de conductas que fomentan el proceso a través del cual un determinado miembro del grupo es visto como representativo del grupo. El miembro de un grupo consigue ser visto por los demás como prototípico de ese colectivo: 1) Devolviéndole el "amor propio" al grupo, 2) Resaltando los elementos comunes de los integrantes del grupo, 3) Destacando las diferencias entre los miembros del propio grupo y otros grupos externos, y 4) Regresando a la "enseñanza original", a los principios fundacionales de la historia del grupo, de modo que sus propuestas son vistas como la encarnación de los valores y los ideales del grupo.

En consecuencia, los líderes verdaderos son emprendedores de la identidad de las personas y grupos que dirigen. Su arte consiste en decirles a sus seguidores *quiénes son* y en representar sus ideas como la encarnación de lo que son y lo que deben ser como grupo. Es así como la energía del colectivo se convierte en su herramienta y la fuerza del grupo constituye su poder.

4. El proceso de ajuste en la categorización del yo: Componente comparativo y normativo.

Según Haslam, Reicher y Platow (2011) una categorización del yo sólo podrá llegar a producirse si los miembros del grupo la perciben como una forma razonable de organizar y dar sentido al mundo social al

que se enfrentan. Para ello requiere de un proceso de ajuste que involucra dos componentes: uno comparativo y otro normativo.

El *ajuste comparativo* minimiza las diferencias entre los miembros del grupo y maximiza las diferencias entre el propio grupo y otros grupos externos. Representa lo que “nosotros” tenemos en común y lo que nos hace diferentes de “ellos” (principio de *metacontraste*).

Sin embargo, conviene tener presente que dado que el prototipo se establece a partir de las comparaciones dentro del grupo y entre grupos, éste cambia en función de con quién nos comparemos. Por lo tanto, los prototipos no son entidades estáticas sino dinámicas y sensibles al contexto comparativo, es decir, cambian de acuerdo a las características sociales del grupo de comparación. De este modo, si el contexto de comparación intergrupala permanece intacto, el prototipo endogrupal también permanecerá intacto, y el mismo miembro individual del grupo visto como el más prototípico, seguirá ocupando ese lugar. Pero si ese contexto de comparación intergrupala cambia, es posible que otros aspectos del prototipo endogrupal adquieran mayor relevancia y entonces surjan otros miembros más prototípicos a ocupar su lugar.

El *ajuste normativo*, por su parte, es el grado de adecuación entre el modo como las personas miembros de un grupo se comportan (piensan, sienten, actúan) y las expectativas que esas mismas personas tienen respecto de cómo deberían comportarse. Esto permite definir cuáles son los criterios normativos para realizar el ajuste comparativo y, por lo tanto, establecer cuándo los miembros de un grupo no están cumpliendo con las expectativas normativas propias de la categoría de identidad.

Estas ideas, así como el trabajo empírico que las sustenta, permiten resaltar dos puntos importantes: El primero es que no hay diferencias inherentes y estables entre las representaciones etiquetadas como "endogrupo" y "exogrupo". El segundo es que no hay una identidad universal y predefinida en función de la cual una persona va a definirse a sí misma y a los demás. De hecho, es posible definir a las *mismas personas* como "endogrupo" o "exogrupo" dependiendo del contexto social de comparación.

5. Justicia normativa y procedimental

Según Morales (2012) la motivación de las personas para trabajar en beneficio de su grupo y su disposición a seguir las directrices y sugerencias de sus líderes se haya directamente relacionada con el grado en que ellos piensan que éstos ejercen su autoridad sobre la base de lo que consideran justo. De este modo, en el ejercicio del liderazgo (especialmente transaccional), presupone que la transacción entre líder y seguidores se realizará siempre con arreglo a alguna norma de distribución justa.

Sin embargo, el estricto cumplimiento de los reglamentos que rigen el comportamiento dentro de un grupo no siempre conduce a la percepción de justicia por parte de las personas que lo forman. En muchos casos ocurre que aun cuando el líder ha actuado conforme a lo establecido legalmente, los procedimientos ejecutados para hacer cumplir dicho mandato, resultan injustos. De este modo, el líder transaccional concentra su atención en hacer cumplir lo que es justo desde el punto de vista normativo, pero descuida el aspecto procedimental de la justicia, es decir, el modo como la pone en práctica.

La *justicia procedimental*, por tanto, consiste en hacer cumplir lo establecido, pero a través de mensajes de inclusión. Este aspecto es relevante porque la percepción de justicia en el procedimiento es lo que le permite al líder hacer de las normas que debe aplicar, un mandato provisto de sentido y valor para quien las obedece. Gracias a ello, la pertenencia a la sociedad o grupo adquiere sentido. Este planteamiento desarrollado por Tyler es formalizado como el "Modelo del valor del grupo" y propone que el liderazgo se fundamenta en el valor del grupo y se expresa en una tríada que consta de justicia procedimental, respeto e inclusión. Estos tres elementos de determinación recíproca son los que proporcionan valor al grupo y legitimidad al líder (ver Morales, 2012).

Por lo tanto, un grupo sólo aceptará a su líder como un líder legítimo en la medida en que sus integrantes perciban que él les otorga un trato justo a todos por igual y les transmita el respeto que merecen como miembros del grupo. Según Morales (2012) es esta tríada de Tyler la que lleva a considerar el liderazgo como un proceso de grupo y es también el punto de partida para el enfoque de la identidad social del liderazgo (ver Morales, 2012).

6. El proceso de despersonalización.

Cuando una persona se identifica con un determinado grupo de manera más prominente que con otros grupos, acentúa su percepción de similitud prototípica entre las personas del mismo grupo y exagera las diferencias prototípicas con los miembros de grupos externos. Como consecuencia de lo anterior surge el proceso de *despersonalización* a través del cual la persona minimiza su capacidad de pensar por sí solo como un ser individual e independiente y pasa a definirse a sí mismo

sólo a partir de su condición de miembro del grupo e intercambiable con otros miembros de ese grupo. A la hora de señalar quiénes son, las personas dirigen el foco de su atención hacia la prototipicalidad y no hacia la individualidad. De esta manera, el sentido de sí mismo (*identidad personal*) se diluye en el sentido de pertenencia al grupo (*identidad social*). Las personas perciben y responden a otros y a sí mismas no como personas únicas sino como *representantes psicológicos* del grupo al que pertenecen. Por lo tanto, el proceso de despersonalización no sólo cambia la percepción que las personas tienen de sí mismas sino que transforma el modo como ellas se definen. Esto involucra internalizar todos los aspectos de las actitudes, sentimientos, valores y conductas atribuidas al estereotipo endogrupal.

La despersonalización es importante porque se constituye en el proceso básico subyacente a los fenómenos grupales que permite explicar los sentimientos, pensamientos y comportamiento de grupo. Por medio de la despersonalización se hace posible la regulación de la conducta grupal dado que las personas actúan sobre la base de una identidad social compartida más que a partir de sus identidades personales, sin lo cual jamás renunciarían a sus intereses individuales para coordinar su conducta con otros. Este punto es crucial para el análisis del liderazgo porque sin un sentido compartido de identidad social el verdadero poder de influencia jamás sería posible.

7. Hipótesis de la Atracción Social

La hipótesis de la atracción social plantea que lo que lleva a los miembros de un grupo a definirse a sí mismos y a los demás a partir de

atributos prototípicos de la identidad social más que de sus características individuales (despersonalización) es la existencia de una mayor atracción social en desmedro de la atracción personal (Hogg 1992, 1993; para pruebas empíricas directas, ver Hogg, Cooper-Shaw y Holtzworth, 1993; Hogg y Hains, 1996, 1998; Hogg y Hardie, 1991; Hogg, 2001). Los miembros de los grupos de pertenencia son más preferidos que los miembros de grupos ajenos porque los primeros son asimilados perceptualmente a un prototipo de grupo de pertenencia positivo, existe una exacerbación en la percepción de similitud entre los miembros del mismo grupo y porque el amor propio o auto-estima está extendida a acoger personas que son hasta un cierto punto ahora vistas como extensiones prototípicas del sí mismo. De acuerdo con Hogg (2001), dentro del grupo de pertenencia hay una preferencia consensual por los miembros más prototípicos que por los miembros menos prototípicos; existe, por así decir, una pendiente de atracción social hacia los aspectos situacionalmente más prototípicos del grupo.

El concepto de atracción social, por lo tanto, pone en juego el carácter activo del liderazgo en los procesos de influencia. Desde esta perspectiva, el liderazgo es más que ser pasivamente un miembro prototípico del grupo; involucra influir activamente sobre los demás a través del proceso de atracción social. La persona que ocupa la posición más prototípica puede adquirir, en grupos nuevos, o poseer, en grupos establecidos, la capacidad de influir activamente dado que él o ella resulta ser socialmente atractivo y, de esta manera, es capaz de asegurar que sus sugerencias y recomendaciones se cumplan verdaderamente.

De esta forma, la persona más prototípica es capaz de ejercer liderazgo al ser sus ideas más fácil y ampliamente aceptadas que las

ideas sugeridas por otros. Esto empodera al líder y confirma públicamente su capacidad para ejercer influencia. La preferencia despersonalizada consensual, particularmente a lo largo del tiempo, confirma la popularidad diferencial y la aprobación del líder. Enviste al líder de prestigio y estatus y hace patente la diferencia de estatus intragrupal entre líder y seguidores.

La atracción social puede ser manejada deliberadamente por los miembros altamente prototípicos dado que ellos tienden a identificarse más fuertemente con el grupo y de esta forma muestran las conductas grupales más pronunciadas; ellos serán más normativos, mostrarán mayor lealtad al grupo de pertenencia y etnocentrismo. Estas conductas confirman su prototipicalidad y de este modo remarcan la atracción social.

8. Hipótesis de Autoestima.

Tajfel introdujo la idea de identidad social para teorizar acerca de cómo las personas se conceptualizan a sí mismas en contextos intergrupales y en cómo un sistema de categorización social crea y define el lugar *propio* de un individuo en la sociedad (Ver Hogg, 2001). Dado que los grupos existen solamente en relación a otros grupos, ellos derivan sus propiedades descriptivas y evaluativas, y de esta forma su significado social, en relación a estos otros grupos. Asimismo, debido a que la identidad social es auto-evaluativa y deriva su valor de propiedades evaluativas del grupo de pertenencia, las comparaciones sociales entre grupos tienden a establecer diferencias evaluativamente positivas que favorecen al endogrupo y desfavorecen al exogrupo. De esta manera, las relaciones intergrupales involucran la participación de

un proceso de identidad positiva en el cual los grupos y sus miembros se esfuerzan por proteger o destacar la distinción positiva y la identidad social positiva (Hogg 2001).

La evaluación positiva que los miembros de todo grupo tienden a realizar respecto de la identidad social propia del grupo al que pertenecen, surge como consecuencia de una necesidad humana básica de autoestima positiva y automejoramiento (ver Hogg, 2001). Esto significa que, por una parte, la auto-estima motiva a la identificación social y la conducta grupal y, por otra, la identificación social satisface la necesidad de autoestima (ver Hogg, 2001). Pese a lo anterior, Hogg (2001) informa que las investigaciones realizadas al respecto revelan hallazgos inconsistentes de lo que se sugiere la necesidad de diferenciar la autoestima basada en la pertenencia grupal de la autoestima individual. Así también, la relación entre autoestima y conducta grupal puede ser influida por otras variables tales como casos extremos de autoestima, fortaleza de identidad, y amenaza grupal (ver Hogg, 2001).

9. Procesamiento de información y atribución carismática.

La prototipicalidad y atracción social funcionan en conjunto con el procesamiento de atribución e información para traducir la influencia percibida en liderazgo activo. Los miembros altamente prototípicos entregan más información acerca de lo que es prototípico para el grupo y de lo que lo hacen los menos prototípicos, por lo tanto son los que cautivan con mayor fuerza la atención de los integrantes del grupo. De este modo, la prominencia de los miembros más prototípicos, la atracción social que ellos consiguen ejercer frente a los miembros del

grupo, así como la mayor y más relevante información de la que los proveen, hace que los miembros del grupo tiendan a atribuirles la capacidad intrínseca de liderazgo o carisma. Esta atribución será facilitada si las teorías culturales de las causas de liderazgo favorecen la creencia de que el liderazgo refleja personalidad (Hogg, 2001).

La conducta de miembros altamente prototípicos tiende a ser atribuida, especialmente si se trata de grupos estables a lo largo del tiempo, a la personalidad de la persona más que a la prototipicalidad de la posición que ocupa. Esto se traduce en que los miembros del grupo tienden a construir una personalidad de liderazgo carismático de la que invisten a la persona del líder separándolo del resto del grupo y estableciendo una diferenciación estructural dentro del grupo entre el líder y los seguidores. Como consecuencia de lo anterior el líder es destacado de una manera más patente en contraste con el segundo plano en el que se ubican los seguidores menos prototípicos quienes tienden a deslumbrarse con la figura del líder y a prestar más atención al potencial desequilibrio de poder alimentando además, de esta forma, el efecto atributivo.

De acuerdo con la revisión efectuada por Hogg (2001), las evidencias más contundentes son las que permiten demostrar que mientras un grupo se vuelve más prominente, los procesos de liderazgo emergente y las percepciones de efectividad de liderazgo se vuelven menos dependientes de la congruencia del esquema de liderazgo y más dependientes de la prototipicalidad de grupo. Es decir, mientras más importante sea el grupo para la autodefinición de los seguidores, la percepción de eficacia que ellos tienen en relación al líder ya no depende tanto de la congruencia del esquema del liderazgo sino de la atribución de carisma. Esto explica que, en tales circunstancias, el líder carismático

muchas veces pueda permitirse las licencias que quiera, sin ser enjuiciado por sus seguidores y sin perder su autoridad frente a ellos.

10. Hipótesis de reducción de incertidumbre.

Recientemente se ha sugerido que los procesos de auto-categorización y despersonalización, desarrollados sobre la base de prototipos endogrupales, no sólo son motivados por el auto-mejoramiento (la hipótesis de auto-estima) sino además por un motivo epistemológico (cognitivo) o auto-evaluativo que consiste en la tendencia humana a reducir la incertidumbre subjetiva: la hipótesis de reducción de la incertidumbre (ver Hogg, 2001).

La reducción de incertidumbre subjetiva es un motivo humano poderoso. Los procesos de auto-categorización y despersonalización basada en prototipos reducen la incertidumbre porque las percepciones, actitudes, sentimientos, y conductas son ahora prescritos por un prototipo de grupo de pertenencia que usualmente tiene validación consensual de los otros miembros del grupo. Los grupos altamente definidos como una categoría pura con prototipos claros, rotundos, y consensuales, y los cuales se ubican en una estructura intergrupala delineada, son los más efectivos al reducir la incertidumbre subjetiva.

Por lo tanto, los procesos de identidad social surgen como consecuencia tanto de motivos de automejoramiento como de la reducción de la incertidumbre (Hogg 2001).

Ahora bien, mientras más insegura se sienta una persona respecto de sí misma, es decir, mientras mayor sea la incertidumbre que posea

su Autoconcepto y lo que debe hacer para cumplir con objetivos que le den sentido a su vida, más se inclinan a identificarse con grupos altamente definidos. Extraviados en la incertidumbre autoconceptual, los miembros del grupo se esforzarán con mayor vehemencia por construir un prototipo simple y distinto, apoyarán "caserías de brujas" para purificar el grupo de disidentes, expresarán mayor atracción social consensuada, estarán altamente en armonía con la prototypicalidad e invertirán al líder de una personalidad de liderazgo más altamente carismática (ver Hogg, 2001).

Los líderes pueden además mantener o fortalecer su posición de liderazgo a través del manejo estratégico de la incertidumbre. Específicamente, ellos pueden deliberadamente elevar la incertidumbre (espectros de guerra, colapso económico, desintegración cultural, etc.), y al mismo tiempo definen una identidad social clara declarada en un prototipo que coincide de forma precisa con el líder. De este modo, la reducción de incertidumbre automáticamente respalda al líder (Hogg, 2001).

De lo anterior es posible extraer tres conclusiones relevantes: En primer lugar que mientras más cohesionado sea un grupo, sus integrantes tenderán a identificarse más intensamente con el grupo y los procesos de liderazgo estarán más fuertemente determinados por la prototypicalidad. Sin embargo, la prototypicalidad por sí sola no implica liderazgo activo. Los miembros prototípicos no lideran activamente sino que más bien "parecen" tener influencia, su conducta está en el foco de la atención debido a la auto-categorización basada en los procesos de despersonalización prototípicos. En segundo lugar, que es la atracción social, en tanto efecto asociado al proceso de despersonalización, lo que

facilita la influencia activa. Esto le permite al líder dar eficacia a sus palabras, le otorga estatus y diferenciación positiva del resto del grupo, así como le permite ser activamente innovador. Finalmente, en tercer lugar, podemos concluir que influenciados por el sesgo de correspondencia y el error de atribución fundamental, los seguidores le atribuyen la capacidad de influencia, el estatus, la popularidad y la capacidad de innovar y liderar (que ellos mismos le otorgaron) a la personalidad del líder. De esta manera se construye una personalidad de liderazgo carismático percibida como una condición inherente de la persona del líder dentro del grupo.

Un asunto clave para la Teoría de la Identidad Social es qué causa la identidad social para convertirse en la base de percepción, pensamiento y conducta contextualmente prominente. La teoría e investigación sugieren que hay una interacción entre la accesibilidad de categoría y el ajuste de categoría que opera dentro del marco motivacional provisto por la autoestima y la reducción de incertidumbre (ver Hogg, 2001). Las personas, influenciadas por el automejoramiento y motivos de reducción de incertidumbre, categorizan el contexto social en términos de categorías, representadas como prototipos.

Esa categorización se torna prominente, lo cual realza las similitudes y diferencias relevantes entre las personas en el contexto (ajuste comparativo o estructural), coincide perfectamente con el significado social del contexto (ajuste normativo), y permite satisfacer la necesidad de auto-realce y los intereses de autoevaluación positiva de los miembros del grupo. Este proceso opera como un automatismo de repetición perceptual cognitiva que se estabiliza cuando el ajuste alcanza su nivel óptimo. Sólo entonces la auto-categorización ocurre verdaderamente.

Por lo tanto, desde la Teoría de la Identidad Social del Liderazgo, el fenómeno del liderazgo no es otra cosa que un proceso grupal que surge del grupo, para el grupo y por el grupo. La persona que se convierte en líder de un grupo es sólo aquel miembro del grupo que, en un momento situacional determinado, resulta ser más prototípica, aquella que mejor encarna los valores e ideales del grupo y representa con mayor fuerza a los demás integrantes.

Desde esta perspectiva, el liderazgo se trata de cómo algunos individuos o cofradías adquieren, en un momento determinado, un poder de influencia desproporcionado para definir la identidad social, y movilizar a las personas en pos de lograr metas colectivas. La capacidad diferencial de algunas personas para estampar su marca en actitudes, prácticas, decisiones, y acciones es endémica a todos los grupos sociales.

En consecuencia, los líderes verdaderamente influyentes son quienes, en el ejercicio de su mando, logran ser conscientes del valor del grupo y se esfuerzan para incrementar la identidad social de los integrantes, para que el Autoconcepto de estos, la forma en que piensan de sí mismos, esté en consonancia con la identidad grupal. Para ello dan muestras de aceptación, prestan ayuda y apoyo, son solidarios, se preocupan por las necesidades de los miembros de su grupo y se sacrifican para lograr satisfacerlas. Estas conductas inclusivas, le permiten reducir la distancia social entre él y los demás miembros del grupo llegando, incluso, a lograr que se identifiquen con él tomándolo como un ejemplo o modelo a seguir. Desde esta perspectiva, el líder no es un agente externo al grupo que lidera sino que es un miembro más del mismo y al que los integrantes lo consideran como el más

competente para dirigir los destinos del grupo sin dejar de ir con ellos en el "mismo barco".

La identificación hace que las personas, más que verse a sí mismas como individualidades únicas, diferentes de las otras personas del grupo y separadas de ellas, se vean más bien como integrantes de un grupo con valores, aspiraciones, objetivos y creencias compartidos. Se consideran prácticamente intercambiables entre sí y muestran una disposición a apoyarse mutuamente en todo lo necesario y en mostrarse lealtad. En resumen, la identificación social lleva a las personas a verse a sí mismas como similar a los otros miembros del colectivo y a adjudicarse como atributos personales las características que definen al grupo. Esto implica una "fusión psicológica" en la que la identidad personal, en cierto modo, se diluye en la identidad grupal (Morales, 2012).

En esta misma perspectiva, Haslam, Reicher y Platow (2011) integran los aportes más relevantes desarrollados por la Psicología social en torno al ejercicio del liderazgo (modelos de liderazgo distribuido, liderazgo servidor, liderazgo auténtico, liderazgo inclusivo y liderazgo ético) y los circunscriben dentro del marco general de la Teoría de la identidad social del liderazgo. Sobre la base de ello presentan tres reglas integradoras de lo que los líderes necesitan hacer para ser efectivos: Reflexión, Representación y Realización.

1. **LA REFLEXIÓN:** corresponde al período inicial en la práctica del liderazgo y consiste en conocer al grupo que se pretende dirigir: comprender su historia, su cultura, sus valores, sus necesidades, lo que es aceptable e inaceptable para ellos, sus quejas y sus

esperanzas y entender cómo se relaciona ese grupo con otros grupos. Desde esta perspectiva, algo que no se debe hacer es intentar tomar las riendas desde el principio y simplemente ordenar lo que los seguidores tienen que hacer. Sólo después de este período inicial, y sobre la base del conocimiento adquirido, el líder puede comenzar a hacer propuestas para la acción. Por tanto, las primeras habilidades del liderazgo tendrían que ver con saber esperar el momento oportuno y evitar cualquier precipitación a la hora de tomar el mando. Hay que aprender, sobre todo, a escuchar a los demás antes de pretender influir sobre ellos. Esto es importante, porque desde la Teoría Social del Liderazgo, es imposible dirigir un grupo a menos que se comprenda la naturaleza del grupo que hay que dirigir; su historia, su cultura, sus necesidades y aspiraciones.

2. LA REPRESENTACIÓN: Señala la necesidad de que la persona del líder y sus propuestas deben ser vistas en consonancia con las creencias, las normas, los valores y las aspiraciones grupales. Esto tiene al menos tres componentes: El primero de ellos es la necesidad de que el líder realice las acciones necesarias para llegar a ser visto como prototípico del grupo que dirige. El segundo elemento tiene que ver con el desarrollo de políticas, proyectos y propuestas que instauren la identidad del grupo en una visión de cambio, pero sustentada en los principios fundamentales de las "viejas tradiciones". En esta maniobra, el líder destacando las eventuales necesidades e incluso situaciones de crisis actuales del grupo, retorna a los principios fundacionales del colectivo para hallar en ellos los recursos necesarios para hacer que sus seguidores *resignifiquen* el presente y se entreguen a nuevas orientaciones de desarrollo y cambio que, en tanto reivindicación

de sus propios valores centrales, pasan a ser percibidos como urgentes e indispensables.

3. LA REALIZACIÓN: Implica garantizar a los miembros del grupo que la estructura de la propia organización, partido o movimiento se pueda ver como una instauración de una identidad grupal asentada en cambios reales y palpables. Es aquí donde se tiene que producir la correspondencia entre la retórica del liderazgo sobre "quiénes somos" y la obtención de resultados realmente alcanzados por el grupo que confirmen la nueva construcción social de la realidad del grupo a la que el líder lo ha conducido. Por lo tanto, la realización, implica alcanzar los objetivos grupales y, en cierto modo, crear un mundo en el que los integrantes del grupo puedan plasmar su nueva identidad. Los líderes más capaces y carismáticos pueden llegar a movilizar a las personas a base de representarse a sí mismos y sus políticas como la encarnación de la identidad, y pueden llegar a obtener un cheque en blanco simplemente con la estructuración de su organización en la imagen del futuro. Pero ni la visión carismática, ni las promesas duran para siempre. Al final, los líderes tienen que cumplir. Más en concreto, tienen que promover el interés del grupo en dos aspectos fundamentales. En primer lugar, tienen que ayudar al grupo a apreciar y valorar sus potencialidades y, en segundo lugar, tienen que trabajar con el grupo para crear un mundo social en el que el grupo pueda alcanzar, de acuerdo a sus esfuerzos, el fruto material de su trabajo. En este sentido, ni el líder, ni la versión de la identidad que promueve van a prosperar a menos que se consiga que el *grupo se vuelva realmente importante* (ver Haslam, Reicher y Platow, 2011). Por muy

convinciente que sea una visión, ella por sí sola no es suficiente para hacer que la nueva comprensión de la identidad social se mantenga a largo plazo. La visión sólo es útil si permite a los miembros del grupo no sólo ver sino también alcanzar un futuro mejor. Por lo tanto, si la movilización colectiva es incapaz de traducirse en una realidad concreta, entonces ella no subsistirá. Sólo los líderes que convierten sus visiones de la sociedad en realidades sociales tendrán un éxito perdurable. De este modo, para el ejercicio de un liderazgo efectivo no basta con que el líder le diga a sus seguidores quiénes son, también tienen que construir un mundo en el que llegue a tener peso y realidad ese nuevo sentido de identidad personal y colectiva.

Cuando una persona se identifica con un grupo, es decir, cuando percibe su unicidad con él, modifica su motivación y comportamiento. Lo que le ocurra al grupo, los resultados que este obtenga, el desenlace al que conducen los esfuerzos del grupo, adquieren para esa persona una importancia crucial y la movilizan a colaborar más estrechamente con el resto de los integrantes. Niveles elevados de identificación se traducen en compromiso con el grupo y dan lugar a conductas congruentes con la identidad grupal que sirven también para expresar ante los demás esa identidad (Morales, 1012).

11. Del liderazgo del poder al poder del liderazgo.

Un último punto a tener en cuenta lo constituye la relación entre liderazgo y poder. Las definiciones de liderazgo usualmente distinguen al liderazgo del poder. El liderazgo es un proceso de influencia que

involucra y moviliza el compromiso de otros en la consecución de las metas colectivas; no es un proceso coercitivo en el cual el poder es ejercido sobre otros. Los líderes prototípicos no necesitan ejercer el poder para tener influencia; ellos son influyentes a causa de su posición y del proceso de despersonalización que asimila la conducta de los miembros al prototipo. Ellos y sus sugerencias son intrínsecamente persuasivas porque encarnan las normas del grupo; ellos tienen poder referente, o poder de posición, y por lo tanto no necesitan ejercer el poder personal (ver Hogg, 2001).

El liderazgo basado en prototipos puede ser muy efectivo y mutuamente satisfactorio porque no hay necesidad de ser coercitivo, y el cambio de actitud ocurre automáticamente vía proceso de despersonalización asociado con la auto-categorización y la identificación social. Sin embargo, la atracción social y la atribución prototípica pueden también tener efectos negativos. Hogg (2001) señala tres posibles consecuencias perjudiciales en este tipo de liderazgo.

En primer lugar, los procesos asociados al liderazgo basado en prototipos, paradójicamente, distancian al líder del grupo, cercena el vínculo intragrupal empático, y reconstruye una forma de relación intergrupala entre el líder y los seguidores. Esto puede llevar a los líderes a usar su poder de influencia para fines dañinos y proporciona un marco propicio para el abuso de poder, el etnocentrismo, la xenofobia. Además permite a los líderes comprometerse en estrategias de grupo típicamente represivas y dominantes para proteger sus estatus de posibles amenazas (Hogg, 2001).

En segundo lugar, los grupos fuertemente cohesionados e identificados con modelos altamente prototípicos pueden degradar los

procesos de toma de decisiones. Un líder poderoso al que sus seguidores le han otorgado carta blanca para actuar en la dirección que él estime conveniente, puede desatender información relevante que lo lleve a tomar decisiones empobrecidas y poco afortunadas.

Finalmente, el tercer inconveniente del liderazgo basado en prototipos consiste en que las minorías sociales (raza, etnia, género, discapacidad, etc.) puede encontrar dificultad en asumir roles de liderazgo en algunos contextos. Los grupos altamente cohesionados cuyos miembros se identifican muy fuertemente con el grupo y existe muy poca incertidumbre subjetiva, son particularmente propensos a estructuras de liderazgo jerarquizado, con líderes inalcanzables y poderosos que vienen investidos con enorme carisma y que pueden ejercer y fomentar distintas formas de intolerancia y exclusión social hacia los propios miembros del grupo que no calzan con los parámetros exigidos por el o los prototipos más prominentes.

Por lo tanto, conjuntamente con los extraordinarios logros y beneficios a los que pueden acceder grupos de distintas índoles en el marco del liderazgo y su relación con la identidad social, los peligros potenciales asociados a los procesos descritos por la teoría social del liderazgo son dignos de tener en cuenta. En cierto modo, el curso de su desarrollo podría llegar a adoptar un punto de vista consonante con una visión maquiavélica del liderazgo en la que, poniéndose del lado del *príncipe*, termine limitándose a instruir a los líderes sobre cómo poner en práctica estratagemas para engañar, seducir y burlar a sus seguidores y llevándolo a adoptar una posición manipuladora y elitista.

Para Haslam, Reicher y Platow (2011) esta es una objeción que debe ser tomada muy en serio, sobre todo porque descansa sobre una distinción que con frecuencia se pasa por alto en la literatura sobre liderazgo, especialmente en el campo organizacional: La diferencia crucial entre el liderazgo *efectivo* y el *buen* liderazgo. El liderazgo es efectivo cuando consigue movilizar a los seguidores y usar el grupo como una fuerza social poderosa; pero sólo es bueno si la movilización de esa fuerza social ayuda a conseguir resultados sociales deseables y loables en aras del bien común.

Dicho de otra forma, hay una diferencia abismal entre la *psicología* del liderazgo y la *ideología* del liderazgo. Como hemos visto, la psicología del liderazgo depende de *procesos* de gestión de la identidad social, la capacidad de un líder para crear, coordinar y controlar un sentimiento compartido de "nosotros". Por el contrario, la ideología del liderazgo se centra en el *contenido* de la identidad social, cuál será el significado que el líder le otorga a ese "nosotros"; las creencias, los valores, los objetivos y los ideales socialmente compartidos. Según Haslam, Reicher y Platow (2011) los puntos claves aquí tienen que ver con dos cosas: la forma en la que los líderes usan el poder otorgado por los miembros del grupo y el modo como tratan a esos miembros del grupo.

Pese a lo anterior, la Teoría Social del Liderazgo, bajo condiciones apropiadas, pone de manifiesto el lugar primordial que tienen los procesos de identidad social y la prototipicalidad en todas las formas de liderazgo, tanto emergentes como establecidos, y que es aplicable a grupos que van desde pequeños colectivos orientados a tareas específicas hasta naciones enteras.

En la vanguardia de la actual perspectiva en torno al liderazgo y su relación con la identidad social, Morales (2012) destaca la importancia de superar las llamadas “fronteras de la identidad social” en el estudio del liderazgo y pone en el centro del debate la discusión en torno a un nuevo tipo de liderazgo: el liderazgo intergrupalo (ver Morales, 2012).

Las teorías del liderazgo revisadas hasta acá parten del supuesto que la tarea del líder consiste en unir a diferentes personas individuales en un colectivo provisto de objetivos comunes. El liderazgo intergrupalo, en cambio, pone de relieve la necesidad de aumentar ese prisma visual de manera que se incluyan ya no sólo los procesos implicados en la construcción de grupos cohesionados compuestos por personas diferentes, sino también en unir los grupos y subgrupos a los que esas personas pertenecen.

La rivalidad entre grupos y los consiguientes recursos defensivos que éstos deben adoptar para resguardar su integridad, demandan de valiosos recursos que en lugar de ser utilizados para el desarrollo grupal, terminan siendo consumidos en la creación de fronteras entre grupos. De ahí que el bajo rendimiento grupal suela ir asociado a la existencia de distintas fracciones enfrentadas dentro de un mismo grupo, o a conflictos entre el endogrupo y los exogrupos. El alto rendimiento, en cambio, es el producto habitual de la colaboración entre grupos (ver Morales, 2012).

Los procesos psicológicos asociados a la identidad social y la comparación entre grupos que fomentan la prototipicalidad y el liderazgo basado en la identidad social, dificultan el liderazgo intergrupalo efectivo. El precio que las personas deben pagar para obtener la

confianza en sí mismos y la satisfacción que reciben del sentimiento endogrupal y su adhesión a grupos de pertenencia, consiste en que los procesos que usaron para lograrlo contribuyen, al mismo tiempo, a exacerbar los conflictos con otros grupos y representa una tentación para los líderes a servirse de un enemigo común externo, real o imaginario, para aumentar su propio crédito ante el grupo. A ello se suma que el proceso de liderazgo se complica cuando las personas de las que el líder es responsable pertenecen a grupos diferentes al propio.

El objetivo del liderazgo intergrupar, expresado a través de la tolerancia, sugiere evitar el prejuicio, la discriminación y estigmatización entre grupos y fomentar la incorporación de valores y prácticas transversalmente enraizadas en cada uno de los grupos, asignándoles papeles diferentes a cada grupo según sus propias capacidades e intereses, aunque destacando el hecho que todos esos papeles son igualmente valiosos y esenciales para el meta-grupo o grupo mayor.

De esta manera, al mismo tiempo que se reconoce el valor de los aportes de cada grupo, sus integrantes estarán más atentos a lo que esos grupos tienen en común y restarán importancia a aquello que los separa, lo que fortalecería los vínculos emocionales y los sentimientos positivos mutuos entre personas de distintos subgrupos.

Sin embargo, para Morales (2012) será necesario mucho más que la simple tolerancia entre grupos para que se puedan conseguir los objetivos a los que aspira el liderazgo intergrupar. La clave para obtener éxito en esta tarea está en el concepto de "Alofilia" o actitud positiva hacia un grupo que no es el propio. Etimológicamente, alofilia significa "amor al otro" y su uso dentro de las ciencias sociales lo ubica en oposición al prejuicio negativo. La investigación sobre atracción hacia un

grupo diferente al propio es reciente, por lo que, hasta ahora, no se ha reparado en que las actitudes intergrupales positivas son, en gran medida, independientes de las negativas. Prejuicio y alofilia tienen causas y consecuencias enteramente contrapuestas. La competición por el empleo, por ejemplo, puede ser una causa de prejuicio intergrupales, sin embargo si esa competición se elimina o reduce tal vez se reduzca el prejuicio, pero es improbable que se genere alofilia. En cuanto a los efectos, se ha comprobado que reducir el prejuicio hacia un grupo concreto disminuirá los actos hostiles hacia él, pero no influirá en una mayor ayuda o apoyo a las personas de ese grupo, como sí lo haría la alofilia (ver Morales, 2012).

Estos últimos antecedentes son relevantes para el presente estudio porque las instituciones policiales de carácter militar suelen fomentar la cohesión grupal y promover la identificación con los ideales y las tradiciones del grupo a través de líderes que se sirven de la prototipicalidad y el contraste entre las características atribuidas al propio grupo (Institución policial) y las adjudicadas a grupos externos (personas civiles). Desde la perspectiva del liderazgo intergrupales sería posible introducir estilos de conducción que fomenten la relación entre la propia organización policial (endogrupo) y la comunidad compuesta por los ciudadanos civiles (exogrupo) hacia los cuales deben estar dirigidos sus esfuerzos de ayuda y colaboración y de cuyo seno social y ciudadano también forma parte.

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN CONTEXTOS MILITARES Y POLICIALES.

Dado el fuerte carácter militar que sienta las bases de la estructura y organización propia de la institución policial en la que se llevó a cabo el presente trabajo, resulta necesario efectuar una exhaustiva revisión de los principales estudios realizados en torno al liderazgo transformacional en el contexto militar y policial en el mundo. Para tales efectos, el presente Capítulo se divide en dos apartados destinados a abordar separadamente ambos ámbitos de investigación.

1. El liderazgo transformacional en contextos militares.

1.1. Sobre la formación militar.

Si bien el Liderazgo transformacional pone en un primer plano de importancia los aspectos del liderazgo más directamente involucrados en los procesos educativos y, a pesar que el propio Bass (1990), desarrolló importantes aportes desde el modelo de liderazgo transformacional en esta área, la relevancia y extensión que la investigación científica ha dedicado al estudio del liderazgo transformacional en los centros formativos no ha sido tan amplia como la efectuada en el ámbito organizacional y laboral. Más aún, cuando se estudia el liderazgo en el contexto educacional, se lo suele hacer sólo desde la perspectiva de los directores de escuela o jefes de áreas docentes y los grupos que éstos dirigen. Las investigaciones que con frecuencia abordan el estudio del

liderazgo dentro del ámbito educacional, insisten en preguntarse cómo mejorar la “gestión” del proceso educativo. De este modo, las investigaciones que abordan el estudio del liderazgo transformacional en el ámbito docente, han centrado su atención en la calidad de la gestión académica, es decir en la eficacia de los líderes que tienen como misión la generación de grupos destinados a la *administración* de la educación, descuidando la importancia del proceso formativo en sí mismo.

Así, la calidad en la gestión académica, explicada a partir de cómo operan los diferentes equipos de trabajo involucrados, sería el aspecto central para responder al reto de la educación, entendida ésta como una tarea que consiste, básicamente, en poner al día a los estudiantes en los conocimientos y habilidades necesarias para un adecuado desempeño futuro en el ejercicio de su profesión u oficio.

La preeminencia de este modelo educativo, dirigido más a la *capacitación* que a la *formación*, permite explicar, al menos en parte, la llamativa falta de preocupación por estudiar la naturaleza y relevancia de los procesos psicológicos y sociales más directamente involucrados en todo proceso educativo: El vínculo directo que se produce entre el profesor, en tanto líder transformacional por antonomasia, y su real poder de influencia sobre procesos de cambio profundos y duraderos en el modo como sus estudiantes se definen a sí mismos y definen a los grupos a los que pertenecen.

Este punto central, sobre el cual descansa todo el edificio de aquello que llamamos *educación*, se torna todavía más complejo si lo llevamos al ámbito de la formación militar. Dicha complejidad se desprende de, a lo menos, dos razones fundamentales: las características particulares de la cultura militar, por una parte, y, por

otra, las limitaciones que de ella se derivan para acceder a muestras representativas para la investigación científica. Si bien, la necesidad de adaptarse a los cambios sociales ha llevado a estas organizaciones a ser cada vez más conscientes de la importancia del liderazgo en la formación valórica y transformacional dentro de sus escuelas matrices, las investigaciones realizadas suelen ser desarrolladas por, desde y para las mismas instituciones militares donde se llevan a cabo, lo que limita gravemente la posibilidad de que dichos estudios se enmarque dentro del ámbito del conocimiento científico.

A pesar de la tendencia general antes señalada, también existen algunos intentos de abordar, de un modo sistemático y riguroso, el estudio científico del liderazgo y su relación con la formación militar. En este sentido, cabe destacar la línea de investigación desarrollada por Castro-Solano y colaboradores durante la última década (Castro-Solano, 2003; Castro-Solano 2005; Castro-Solano y Nader, 2004^a, Castro-Solano y Nader, 2004b; Castro-Solano, Nader y Casullo, 2004; Castro-Solano y Casullo, 2005; Castro-Solano y Benautil, 2007). Según informa este autor, desde finales de la década del 90 el Ejército Argentino decidió introducir una serie de cambios en sus planes de enseñanza, agregando a la formación clásica un ciclo de grado universitario que se desarrolla de forma paralela a la instrucción militar.

Dentro del marco de estas circunstancias de cambio, desde el año 2000, el Ejército Argentino vendría desarrollando un programa de investigaciones que tiene como propósito analizar el grado de éxito de la formación de cadetes que egresan de su escuela de oficiales del cuerpo de comando. Este plan de investigaciones tiene como objetivo general la valoración de la eficacia de las nuevas acciones educativas implantadas. Dicha evaluación está orientada tanto a la valoración de los aspectos

intelectuales (competencias académicas específicas), actitudinales (formación en valores) y las habilidades de conducción (formación en liderazgo). Así es como a comienzos del nuevo milenio Castro-Solano y Nader (2004) llevaron a cabo la valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes pertenecientes al Ejército Argentino. Con una muestra de 500 sujetos, de los cuales 126 eran oficiales del ejército, 98 cadetes y 276 civiles, analizaron el grado de éxito de dicha institución militar en su plan de formación de oficiales. Para ello, administraron diversos instrumentos para evaluar estilos de liderazgo (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004) y valores (Schwartz, 2001).

Para el desarrollo de esta investigación Castro-Solano y Nader (2004) se basaron en las investigaciones realizadas por la Academia Militar West Point (USA) para el seguimiento de los cadetes (*Baseline Officer Longitudinal Data Set*) en el tránsito de los estudios hacia la vida militar activa. Dicho programa efectúa un seguimiento longitudinal de los estudiantes durante su etapa de formación para examinar cambios derivados de la formación militar, en especial en los aspectos referidos al liderazgo y a la identificación de predictores cognitivos, de personalidad y psicosociales de los líderes exitosos.

En los resultados obtenidos, se analizaron los valores de los egresados, tanto desde el punto de vista de los cadetes como desde el punto de los oficiales. Para ambos grupos se evaluó la percepción de los valores ideales que deberían predominar en un cadete al finalizar su formación y los valores reales que tienen. Posteriormente evaluaron la autopercepción de los valores en ambos grupos de militares (cadetes y oficiales).

Los resultados mostraron que los cadetes tienden a creer más fuertemente que deberían predominar los valores de *Conservación* y *Autotrascendencia*. Pero al realizar una evaluación de los valores reales, surgen como predominantes, los valores de *Conservación* y *Autopromoción*. Es decir, que en los valores relacionados con la *Conservación (Tradición, Conformidad y Seguridad)*, no se hallaron discrepancia entre valores ideales y reales. En cambio, en lo que se refiere a los valores de *Autotrascendencia* v/s *Autopromoción*, los primeros aparecen de forma ideal, pero son los segundos (relacionadas con el *Poder* y el *Logro*, el reconocimiento de la superioridad personal, el status social y el prestigio personal), los que se imponen de manera real. Los Oficiales, por su parte, consideraron que los valores ideales que debían predominar en los cadetes al término de su proceso formativo, eran *Conservación* y *Autotrascendencia*, coincidiendo en ello con los cadetes. Sin embargo, los Oficiales tendieron a percibir que los valores reales que predominan en los cadetes son *Conservación* y *Autopromoción*. Dada la discrepancia observada en la percepción de los valores reales/ideales, se analizó la autopercepción de los valores tanto de cadetes como de oficiales para revisar si existían diferencias entre ambos grupos. Los resultados mostraron que no existen diferencias entre las medias obtenidas en la autopercepción de valores de cadetes que culminan su proceso formativo y de oficiales.

Con respecto al problema de fondo, ésta investigación logró demostrar que, tanto cadetes como oficiales y civiles, consideran que el estilo de Liderazgo Transformacional posee las características más apropiadas para la formación en valores de *Conservación* y *Autotrascendencia* y para estimular el desempeño efectivo de un militar. Las características propias del estilo Laissez-faire, o ausencia de liderazgo, fueron consideradas como las menos esperadas para el perfil

de un militar, desde los tres puntos de vista. Asimismo, el factor *Inspiración* fue la característica del liderazgo transformacional más esperada tanto por civiles como por militares.

Los resultados de este estudio permitieron demostrar, además, que el estilo de liderazgo más valorado, tanto por cadetes, oficiales y civiles, es el Liderazgo Transformacional, siendo especialmente relevante para el ámbito militar (cadetes y oficiales) el factor *Motivación inspiracional*. Es a través de esta dimensión del liderazgo transformacional, que los líderes militares logran transmitir a los cadetes en proceso de formación, la visión y la importancia del proyecto institucional. Cabe destacar, también, la enorme importancia que los cadetes le otorgaron al factor *Consideración individualizada*, dentro de los factores transformacionales del líder. Por último, se logró establecer, que los tres grupos analizados (cadetes, oficiales y civiles), consideran por igual, que el estilo Laissez-faire resulta ser el menos apropiado para la formación militar.

Se hace necesario subrayar, además, que los cadetes militares tienden a percibir precisamente aquel factor del liderazgo transformacional que más valoran, como el menor presente: *Consideración individualizada*. En contraste con las expectativas que muestran los cadetes con respecto al ideal de un líder, los oficiales tienden a valorar como atributos del líder el aplomo, la obediencia a las normas, y la seguridad en sí mismos. Un oficial militar reconocerá a una persona como líder si tiene conductas, emparentadas con las características del héroe y las acciones ejemplares, en las que no necesariamente, participan de un modo relevante las conductas propias de la *Consideración individualizada*. A partir de estos interesantes resultados, los autores destacan la necesidad de fortalecer en los líderes

militares la eficacia de conductas que apunten en esa dirección; mostrar mayor preocupación por sus subalternos y expresar más interés por identificar y potenciar las capacidades individuales de sus seguidores.

1.2. Liderazgo transformacional en grupos civiles y militares.

En un estudio posterior, Castro-Solano y colaboradores (2004b), analizaron el cambio en los estilos de liderazgo mostrado por un grupo de cadetes militares luego de dos años de entrenamiento en una escuela para la formación de oficiales. Como segundo objetivo se propusieron verificar si existían diferencias individuales según el grado de rendimiento militar previo. Para dichos objetivos, se administró un instrumento para evaluar los estilos de liderazgo (CELID, Castro-Solano, Nader y Casullo, 2004) que operacionaliza la teoría del liderazgo de Bass (Bass y Avolio, 1990), administrándose dos veces al mismo grupo en un seguimiento longitudinal de dos años.

Los resultados señalan que existe cambio en las habilidades para liderar de los jóvenes que tenían un rendimiento militar previo, mostrando una mejora en su capacidad de conducción relacionada con un estilo transformacional. Asimismo este grupo disminuyó el empleo de estrategias de liderazgo relacionadas con un estilo transaccional y *laissez-faire*. Los jóvenes que al ingreso a la institución mostraron un rendimiento alto no evidenciaron cambio en sus estilos de liderazgo (Castro-Solano y Casullo, 2004b).

En otro estudio similar, Nader y Sánchez (2010) realizaron una comparación en la orientación de los valores de líderes transformacionales y transaccionales tanto en civiles como militares.

Para ello, utilizaron el Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID (Castro-Solano, Nader y Casullo, 2004) a 226 civiles y 138 oficiales militares en servicio activo. Los resultados obtenidos demostraron que existen diferencias estadísticamente significativas en las orientaciones de valores según población. Se observó que los líderes militares, en comparación con sus pares civiles, se orientaban más hacia valores relacionados con la *Conservación*, vale decir; el mantenimiento de las tradiciones, las costumbres, así como el respeto por los reglamentos y normas establecidas. Los autores encontraron, que los oficiales y cadetes se orientan hacia valores que los guían actitudinalmente hacia la aceptación de las pautas establecidas, la estabilidad y al respeto por las costumbres, mientras que la población civil se guía más por el libre pensamiento y la vivencia de experiencias alternativas a las tradicionales.

1.3. Liderazgo transformacional, identidad social y rendimiento en el contexto militar.

Durante los últimos años, Shamir y colaboradores han desarrollado una importante línea de investigación destinada a estudiar la relación entre el liderazgo, el proceso de identificación y diferentes tipos de resultados obtenidos dentro del contexto de unidades militares (1990, 1995, 1999, 1993 et al, 1998 et al, 2000). Sobre la base de la Teoría de la Identidad Social, Shamir (2000) parte de la hipótesis general que el proceso de identificación con el grupo incide positivamente sobre el compromiso que los soldados experimentan con respecto a las actividades que son congruentes con la identidad compartida por dicho grupo. Del mismo modo, en la medida que los soldados más se identifican con su grupo, mayor será el grado de

importancia que le otorgará cada individuo a los resultados colectivos y mayor la motivación por la obtención de logros compartidos. Desde esta perspectiva, mientras más relevante sea la pertenencia al grupo para la definición del Autoconcepto, mayor será el compromiso experimentado hacia las actividades propias de ese grupo, aún en ausencia de recompensas, sanciones o directrices externas, porque en la medida que los soldados que se identifican con su grupo participan de ellas, clarifican y fortalecen el concepto que tienen de sí mismos. Este hecho es relevante porque según Shamir (2000) existe importante evidencia empírica que demuestra la relación positiva entre la identificación de los soldados con el ejército y el modo cómo éstos evaluaban a su líder así como el grado de cohesión grupal experimentado. Del mismo modo, la identificación con el ejército predijo la subsecuente deserción entre los nuevos reclutas del Ejército Estadounidense (ver Shamir, 2000).

Shamir, House and Arthur (1993) establecieron que el liderazgo transformacional incrementa el valor intrínseco de los esfuerzos realizados por los seguidores y las metas compartidas por los miembros del grupo, dado que logra que sus seguidores vean sus esfuerzos como sacrificios provistos de un sentido personal y transforman los objetivos personales en una visión común que es la expresión de una identidad colectiva.

Shamir (2000) plantea que, conjuntamente con lo anterior, los líderes transformacionales aumentan la identidad social de sus seguidores de otras dos formas: Primero, enfatizando los valores compartidos por los miembros del grupo y mostrando cómo los objetivos del grupo son consistentes con esos valores esenciales; y, segundo, a través del uso de conductas inclusivas destinadas a reducir la distancia social entre el líder y los miembros del grupo que dirige. Estas

conductas dicen relación con el uso de recursos retóricos tales como preferir hablar de “nosotros” en lugar de “yo” y “ustedes”, incluir a los miembros en las decisiones, apoyar y demostrar consideración por las necesidades de los miembros del grupo, y atender a los aspectos personales que van más allá de los directamente requeridas por las tareas. Las conductas inclusivas del líder incrementan el grado de bienestar y satisfacción personal, a la vez que aumentan el atractivo que tiene para los miembros del grupo el hecho de formar parte de él (ver Shamir, 2000).

De este modo, el líder transformacional consigue aumentar la probabilidad de identificación social experimentada por los miembros del grupo que dirige. Shamir (1995) plantea que dichas conductas aumentan, además, la probabilidad de que los miembros del grupo se identifiquen con la persona del líder llegando a verlo no solamente como un individuo que cumple con el rol de líder, sino como la personificación de los valores e ideales del grupo, es decir; como un símbolo de su propia identidad.

Además de todos estos antecedentes que inciden sobre la Identidad Social en contextos militares, Shamir (2000) estudió, también, algunas importantes consecuencias de la identificación. Mientras las investigaciones previas se han centrado en el estudio de las consecuencias a nivel individual, como por ejemplo la intención de baja voluntaria, Shamir (2000) dirige su atención a las consecuencias grupales de la identidad social, tales como la cohesión grupal, la cooperación, el altruismo y el rendimiento o efectividad del grupo. Esto lo lleva a incluir en sus estudios, las relaciones entre la identificación social y los resultados obtenidos por el grupo en relación a dos puntos claves: 1) La potencia de unidad, es decir; la creencia compartida por

los miembros del grupo en que pueden desempeñarse exitosamente en sus tareas y hacer frente con éxito a los desafíos, y 2) La disciplina de unidad.

Estos aspectos son relevantes porque en las instituciones militares, la disciplina no es sólo aquello que surge como consecuencia de lo que está ordenado por los mandos superiores, sino que es, en gran parte, el reflejo del compromiso voluntario que cada miembro del grupo asume con el grupo y con los ideales de ese grupo. Los indicadores de disciplina, tales como probidad, puntualidad, pulcritud, cumplimiento de reglas de obediencia y reglamentaciones, no son sólo señal de doctrina y sometimiento, sino símbolos valorados individualmente en una especie de *mística* institucional. Esta dimensión axiológica de la disciplina militar fue abordada por Organ (1988) a través del concepto de Ciudadanía organizacional y señalada en el subtítulo de su libro como *El Síndrome del Buen Soldado* (ver Shamir, 2000).

1.4. Liderazgo y jerarquía militar.

Según Reicher, S. Haslam, A. y Hopkins, N. (2005), una predicción central en el estudio del liderazgo es que cuanto más se identifiquen las personas con su grupo, en mayor medida la percepción y evaluación del líder estará influida por su prototipicalidad y será más probable que los miembros prototípicos emerjan como líderes. Desde esta perspectiva, la base psicológica de la membrecía de grupo es el acto cognitivo de definirse a sí mismo como una categoría de miembro, es decir; el acto de identificación social. Esto se vincula a un proceso de auto-estereotipia por medio del cual, habiéndose identificado con el

grupo, las personas buscan comprobar los atributos de criterio asociados con la categoría de miembros dada y adecuarse a ellos.

Según Reicher, S. Haslam, A. y Hopkins, N. (2005), existe una cantidad considerable de evidencia empírica que respaldan dos puntos claves al respecto. En primer lugar, que el verdadero liderazgo es el poder eficaz de conducción que recibe una persona en la medida que es percibida como prototípica de una identidad social determinada y que posee ciertas características de identidad que los miembros del grupo, en tanto seguidores, comparten con él. En segundo lugar, que para ser verdaderamente influyente y efectivo, el líder necesita ser capaz de representar y definir la identidad social del grupo en su conjunto y generar las condiciones para el establecimiento de propósitos auténticamente compartidos (ver Reicher, S. Haslam, A. y Hopkins, N. 2005).

Desde esta perspectiva, el líder verdaderamente influyente será aquel sujeto que, por su conducta, valores y principios, se constituye a sí mismo en una suerte de "emblema" debido a que es el miembro del grupo que más se acerca a la personificación de los ideales del grupo.

Sin embargo sucede que, dentro del contexto propio de la jerarquía militar, el miembro que está en mejor posición para representar los valores, actitudes y conductas del grupo no es necesariamente aquel que se encumbra en los grados jerárquicos más altos de su escalafón dentro de la verticalidad del mando, sino aquel integrante cuya historia personal dentro de la institución se haya desarrollada a partir de circunstancias, tareas, desafíos, dificultades y sueños semejantes a las personas que conforman el grupo que dirige. Pero la distancia que separa a los funcionarios de grados más bajos

respecto de aquellos que ostentan los grados más altos, como es el caso los oficiales subalternos versus los oficiales superiores, no es la única ni la más importante. Después de todo, cada oficial subalterno tiene por delante las mismas posibilidades de desarrollo de carrera y grados por los que ya atravesó el oficial superior. La verdadera diferencia categorial y excluyente entre unos y otros es la establecida por los dos escalafones propios de la estructura orgánica de las instituciones militares: El escalafón de oficiales versus el escalafón de suboficiales. Ya desde su incorporación a la institución, unos y otros, toman caminos paralelos que sólo en condiciones muy específicas ligadas al servicio pueden tocarse sin confundir nunca el rol y estatus que a cada uno le compete.

En una investigación realizada en las Fuerzas Armadas del ejército de Israel, Shamir (2000) puso a prueba los aspectos más relevantes tanto de los antecedentes como de las consecuencias de la identificación social en diferentes destacamentos militares. La muestra estuvo compuesta por 50 compañías de campo de las Fuerzas de Defensa Israelitas (FDI), de las cuales 24 eran compañías de infantería, 21 tanques, y 5 compañías de ingeniería. Las compañías pertenecían a 9 brigadas diferentes y 24 batallones diferentes (11 batallones de infantería, 11 batallones de tanques, y 2 batallones de ingeniería). Los datos fueron recolectados de dos muestras en cada unidad: miembros del personal de cada compañía (Oficiales subalternos) y soldados de compañía.

Los resultados obtenidos permitieron demostrar que, tal como se había planteado hipotéticamente, la identificación de los militares (Oficiales subalternos) con la unidad de la que forman parte se correlaciona significativamente con las tres categorías de conducta de liderazgo: 1) Fomentar una identidad social compartida por los

miembros del grupo que dirige, 2) Hacer énfasis en valores compartidos, y 3) Realizar conductas inclusivas. Todo lo cual se traduce en un incremento de la efectividad de la unidad; es decir; potencia y disciplina.

Sin embargo, sorprendentemente, y en contraste con lo esperado, el grupo formado por los soldados, mostró una tendencia completamente diferente. Dos de las categorías de conducta de liderazgo (énfasis en la identidad colectiva y conductas inclusivas) no se relacionaron significativamente con la identificación social. Más aún, la tercera categoría (énfasis en valor compartido) estuvo fuertemente relacionada pero de manera negativa con la identificación de los soldados con sus unidades.

Utilizando esta nota discordante como punto de apoyo, Shamir (2000), plantea que el énfasis en los valores compartidos y conductas inclusivas por parte del líder influyen positivamente sobre el nivel de identificación social y la efectividad del grupo sólo en el círculo cercano de subordinados del líder; es decir, los miembros del personal de la compañía (Oficiales subalternos). Sin embargo los mismos recursos de liderazgo no surten el mismo efecto sobre los subalternos más lejanos con los que el líder no comparte un mismo universo simbólico y con quienes no mantiene un contacto directo y permanente.

De este modo, los resultados obtenidos permiten demostrar dos cosas: En primer lugar, que las conductas de liderazgo dirigidas a fortalecer los valores compartidos y las conductas inclusivas, influyen positivamente sobre la identidad social y la efectividad de grupos militares. Y, en segundo lugar, que dicho poder de influencia se haya supeditado a que los subalternos perciban a su líder como una persona

cercana con quien comparten importantes aspectos relevantes de la vida cotidiana y con quien interactúan de un modo directo y permanente.

Por lo tanto, el aspecto más relevante de los resultados obtenidos en este interesante estudio consiste en la necesidad de liderar sobre la base de valores compartidos entre líderes y seguidores. Los resultados discordantes obtenidos en los dos tipos de participantes (Oficiales subalternos y soldados) muestran que las conductas del líder no siempre tienen los mismos efectos en diferentes capas de subordinados o seguidores. Algunas actitudes de liderazgo tienen efectos similares en subordinados más cercanos o más distantes, ya sea directa o indirectamente. Otras conductas pueden tener un efecto en una capa de subordinados y no en otra (Shamir, 1995). Algunas conductas pueden incluso tener efectos opuestos en diferentes capas de subordinados.

Un énfasis en valores compartidos por parte del líder fue aparentemente interpretado por los soldados y miembros del personal de una manera muy diferente. Los soldados no "tragaron el anzuelo". Ellos quizás lo interpretaron como un intento educacional de parte del líder oficial o como un énfasis en valores que pertenecen solamente al escalafón de oficiales y por lo tanto resultaron alienados de tales conductas.

Es posible que, desde el punto de vista de los soldados, exista una discrepancia entre los valores promocionados por el líder y los valores en uso por el líder, una discrepancia que los llevó a reaccionar negativamente a los valores promocionados por el líder (incongruencia entre el decir y el hacer).

Este hecho es relevante porque, dada la estructura jerárquica propia de las instituciones militares, esta identificación personal puede “derramarse” sobre distintos subgrupos sólo en la medida que cada uno de ellos tenga a la cabeza líderes cercanos quienes, a su vez, forman parte de otros grupos dirigidos por líderes más prominentes. Así, la capacidad del líder para ejercer influencia sobre subordinados más distantes está parcialmente mediada por su capacidad para influir, primero, sobre los subordinados más inmediatos.

Por lo tanto, cuando se estudia el liderazgo en organizaciones jerarquizadas, debería ponerse más atención a posibles efectos diferenciales de liderazgo organizacional en los subordinados a diferentes niveles organizacionales y a variados niveles de distancia del líder. Algunas conductas de liderazgo pueden tener los mismos efectos directos en subordinados a todo nivel. Otras conductas pueden tener efectos similares porque los efectos en un círculo más cercano de subordinados median los efectos en subordinados más distantes. Aun otras observaciones pueden tener muy diferente y hasta contradictorios efectos en los subordinados más cercanos y más distantes (ver Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998).

Según Shamir (2000), a pesar de que esta forma de liderazgo indirecto no ha recibido mucha atención en la literatura, es relevante porque puede explicar el modo como líderes de mayor jerarquía pueden influir a subalternos que, a su vez, lideran grupos menos prominentes, en su manera de transmitir una misma identidad social. De este modo, los líderes de más bajo nivel modelan su conducta según líderes de más alto nivel, lo cual generaría una especie de “efecto dominó de liderazgo” o “liderazgo de cascada” por medio del cual la identidad social, en tanto efecto del liderazgo, se multiplica desde las esferas más altas hacia las

más bajas, influyendo sucesivamente en distintas capas expansivas de subordinados (ver Shamir, 2000).

Este aspecto selectivo del liderazgo se vuelve todavía más difícil de ejercer cuando se trata de crear, coordinar y dirigir la acción colectiva de grupos militares bajo condiciones de globalización, es decir, en un clima macrosocial de cada vez mayor diversidad, fronteras más débiles ya sea entre organizaciones o dentro de las mismas, menor efectividad de los mecanismos de control burocráticos tradicionales y comunicacionales y mayor confianza en disposiciones al cambio, la innovación y el autoempleo.

El ejercicio de conductas capaces de fomentar la identidad colectiva, los valores compartidos y el compromiso personal en la obtención de objetivos comunes se ha convertido en la función crítica del liderazgo en las instituciones militares (Shamir, 2000).

1.5. Liderazgo transformacional y género en instituciones militares.

Según Moreira (2010), cuando se estudian diferencias de género en estilos de liderazgo, resulta imprescindible considerar las características específicas del contexto o cultura organizacional en el que se realiza el estudio. Desde esta perspectiva, el carácter esencialmente masculino de la vida militar ha contribuido a la creación de estereotipos e identidades sexuales así como a las diferencias y la definición de las fronteras entre los géneros.

Por un lado, las instituciones militares contribuyen a la construcción del estereotipo masculino como el más apropiado para

ejercer liderazgo en el contexto militar, y por otro, el propio modelo masculino refuerza la imagen de la organización militar, como el más apropiado para fomentar los atributos de la masculinidad. De esta manera, la propia definición de lo que estereotípicamente significa ser "masculino" y la condición de ser "militar" son dos categorías que con frecuencia se acercan hasta coincidir la una con la otra. Los propios requisitos de ingreso se hayan desarrollados sobre la base del modelo clásico y estereotipado de "masculinidad". El postulante debe poseer ciertas características físicas y psicológicas que se enmarcan dentro del ideal masculino.

Las actividades propias de la cultura militar están sujetas a una reglamentación interna altamente autoritaria, jerarquizada y de tipo "racional-legal", que se basa en la legitimidad del orden establecido que regula prácticamente todas las actividades de interacción y desarrollo de carrera. Este tipo de organización burocrática se rige por los principios de autoridad centralizada, jerarquización de los puestos de trabajo y especialización, los que delimitan de un modo preciso toda clase de funciones y responsabilidades. Se atribuye gran importancia a las normas, reglas y procedimientos normalizados de realización de dichas tareas. En general, se otorga poco valor a las iniciativas de los miembros de la organización; las relaciones tienden a ser impersonales y el sistema de definición de roles se refiere únicamente a deberes y tareas estrictos al cargo. El "estatus" es adscrito según el sistema de promoción basado en la antigüedad (ver Moreira, 2010).

Es evidente que dicha racionalidad, propio del sistema burocrático, conlleva algunos inconvenientes fácilmente identificables, tales como la rigidez, las actitudes ritualistas y mecánicas, el espíritu de casta, la valorización excesiva de la dependencia y sumisión, así como el fomento

de climas laborales basados en la desconfianza y el cinismo. Pese a lo anterior, según Moreira (2010), el modelo masculino tradicional y la ideas dominantes sobre los roles sexuales han cambiado vertiginosamente al ritmo propio de los cambios de la modernidad que han forzado a estas instituciones a adaptarse a los nuevos tiempos. Hoy, las escuelas matrices de carácter militar, en lugar de poner énfasis en la necesidad de formar hombres al servicio de la patria, se preocupan por formar profesionales capacitados para representar la ley y el orden, de manera de dar eficacia al derecho en todo el territorio nacional.

Según Moreira (2010), desde comienzos de los años 70, las Fuerzas Armadas comenzaron a "feminizarse". Las mujeres comenzaron a adquirir el estatuto militar, recibiendo entrenamiento militar idéntico al del hombre. La masculinidad concebida en el modelo dominante pierde su valor simbólico, ya sea en situación de guerra como de paz. Sin embargo, estos cambios no significan necesariamente la eliminación de los modelos y normas culturales antes señaladas, siendo, todavía, el rol masculino el que continúa predominando en el contexto militar. Desde esta perspectiva Moreira (2010) plantean que el enfoque propio del liderazgo transformacional resulta ser el más compatible con el papel de la mujer, en comparación con los enfoques de liderazgo tradicional masculino. El liderazgo transformacional, con su énfasis en la potenciación de los seguidores, se ajusta a los cambios organizacionales contemporáneos, es decir, con la necesidad de que las organizaciones se conviertan en organizaciones menos jerárquicas, más flexibles, orientadas al trabajo y a la participación. Moreira (2010), citando a Bass (1985) destaca que en las organizaciones militares o mecanicistas es más probable que surja el liderazgo transaccional, mientras que el liderazgo transformacional es más esperado en organizaciones orgánicas. En organizaciones mecanicistas, los líderes tienden a tener

más comportamientos de liderazgo transaccional, en la medida en que el comportamiento individual se halla más fuertemente prescrito, formalizado, definido y por lo tanto, no hay grandes posibilidades de que los subordinados tengan desempeños más allá de las expectativas.

Para Moreira (2010) en las organizaciones militares no será, en principio, propicia la adopción de comportamientos transformacional por parte de los líderes, puesto que en ellas se impone una estructura rígida, basada en la jerarquía, configurada a partir de reglas, patrones, normas y valores prescritos, que resultan, en cierto modo, incompatibles con el tipo de conducta propia del estilo de liderazgo transformacional.

Según un estudio realizado por Druskat (1994), las diferencias de género en los estilos de liderazgo tienden a aparecer con más fuerza en las organizaciones menos burocráticas, donde no dominan normas y valores estereotípicamente masculinos. De esta manera el éxito en la carrera profesional de mujeres dentro del contexto de organizaciones altamente burocratizadas, como es el caso de las instituciones militares, depende en gran medida de su capacidad para ajustarse a las normas y expectativas que son compatibles con las de los hombres. Sin embargo, los resultados de este estudio se hallan limitados por dos circunstancias concretas: en primer lugar, hombres y mujeres fueron estudiados separadamente, coincidiendo el sexo del líder con el del evaluador, y, en segundo lugar, existía un total predominio masculino o femenino del contexto estudiado. Según Osses (2008), los hallazgos de la investigación señalada no son aplicables a la realidad de las organizaciones contemporáneas que incluyen tanto seguidores como líderes de ambos sexos.

Otro factor del contexto organizacional que influye sobre la aparición y dirección de las diferencias de género en los estilos de liderazgo, es la composición de género en las organizaciones, es decir; la proporción de hombres y mujeres que predomina en el contexto total. Eagly y Johnson (1990) constataron que las diferencias entre líderes hombres y mujeres en estilos democráticos y en estilos orientados a las personas son significativamente inferiores en contextos predominantemente masculinos. Esto sugiere que las mujeres líderes utilizan estilos congruentes con el tipo de género en el contexto imperante. Así mismo, el género de los subordinados, así como la proporción de hombres y mujeres que predomina entre ellos, también parecen influir sobre los estilos de liderazgo percibidos. La dirección de esta relación sugiere que los hombres líderes tienden a ser percibidos con mayor orientación a la tarea y de un modo más autocrático con subordinados masculinos que femeninos.

Según Moreira (2010) la especificidad del contexto y de la cultura sobre la evaluación y el significado del liderazgo percibido es otro aspecto a tener en cuenta. Así, en contextos militares, en tanto típicamente masculinos, se espera que los líderes hombres sean percibidos como más eficaces interpretando sus errores como consecuencia de factores externos, mientras que las líderes mujeres son objeto de una observación más crítica por parte de sus seguidores (ver Moreira, 2010). Como consecuencia de lo anterior, en contextos militares, las mujeres tienden a tener éxito en la medida que adoptan patrones de comportamiento masculino.

Por ejemplo, en el contexto militar, la sensibilidad del líder puede ser interpretada como una debilidad, mientras que en organizaciones que promueven un estilo más protector, la misma sensibilidad es

probablemente esencial para un liderazgo eficaz. Según Moreira (2010), el liderazgo transformacional surge con mayor facilidad y es más eficaz en culturas colectivistas que en culturas individualistas. Además, culturas más masculinas son probablemente más tolerantes a líderes directivos, en comparación con las culturas feministas, en las que la preferencia recae en los líderes consultivos y afectivos (ver Moreira, 2010).

En un meta-análisis sobre el género y la eficacia del liderazgo percibido, Eagly et al. (1992), encontraron que en contextos militares, los hombres líderes puntúan más alto que las mujeres líderes con respecto a la eficacia del liderazgo percibido. Por su parte, Boldry et al. (2001), en un estudio realizado en escuelas de formación militar, constataron que ya sea estudiantes hombres o estudiantes mujeres, las líderes mujeres eran evaluadas como menos aptas para el trabajo militar que los líderes hombres (ver Moreira, 2010).

El conjunto de investigaciones señaladas en este apartado coinciden en señalar que las mujeres tienden a ser percibidas como menos eficaces que los hombres en roles de liderazgo que rara vez son ocupados por mujeres y en el que la mayoría de los evaluadores son hombres. Con todo, el impacto de los estereotipos de género en el contexto militar se ha convertido en un problema para las mujeres debido a la discrepancia entre los atributos que componen el estereotipo social de las mujeres y los atributos necesarios para el desempeño militar efectivo (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2000; Eagly y Karau, 2002).

Moreira (2010) realizó un estudio con 603 militares que prestan servicios en las diferentes secciones de cuatro Unidades Militares del

Norte de Portugal. En dicha investigación, la autora se propuso averiguar, entre otras cosas, si existen diferencias estadísticamente significativas en la hetero-percepción de los estilos de liderazgo masculino y femenino, dependiendo si el subordinado (evaluador) es hombre o mujer. Un segundo propósito consistió en comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de los estilos de liderazgo masculinos y femeninos, según que el subordinado (evaluador) sea hombre o mujer. En tercer lugar, la autora examinó si, en el contexto militar, existen o no diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, de acuerdo con el género de los evaluadores. Un cuarto propósito consistió en averiguar si existe alguna relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional percibidos y las variables de eficacia, satisfacción y refuerzo-extra, para líderes femeninos y masculinos.

En relación al primer objetivo propuesto, los resultados obtenidos permitieron demostrar que no hay diferencias estadísticamente significativas en la auto-percepción de los estilos del liderazgo transformacional ni transaccional, por parte de los líderes masculinos y femeninos. Con respecto al segundo objetivo, los resultados mostraron que tampoco hay diferencias estadísticamente significativas en la hetero-percepción del estilo de liderazgo transformacional de los líderes (sean hombres o mujeres) por parte de los subordinados masculinos.

Sin embargo, sí se observaron diferencias significativas en la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de líderes masculinos y femeninos, en términos de la percepción de los subordinados femeninos. En este sentido, se observó que los líderes masculinos son evaluados por los subordinados femeninos como más

transformacionales, en comparación con los líderes femeninos. En relación al estilo de liderazgo transaccional, no se hallaron diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de líderes masculinos y femeninos, desde el punto de vista de la percepción de los subordinados masculinos ni femeninos. Por lo tanto, en relación al segundo objetivo propuesto, Moreira (2010) concluye que sólo se encontró un resultado estadísticamente significativo en relación con la evaluación del estilo de liderazgo transformacional de líderes masculinos y femeninos, desde el punto de vista de la percepción de los subordinados femeninos, constatándose que, en contextos militares, los líderes masculinos son evaluados por los subordinados femeninos como más transformacionales, en comparación con los líderes femeninos.

En relación al tercer objetivo propuesto, se observó que si bien no hay diferencias estadísticamente significativas en la evaluación de la eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra de los líderes masculinos y femeninos, en términos de la percepción de los subordinados masculinos, sí existen diferencias significativas cuando se trata de la percepción que tienen los subordinados femeninos. De este modo, los valores de las medias son superiores para los líderes masculinos, en las tres variables en cuestión. Esto significa que los líderes masculinos son evaluados por subordinados femeninos de forma más favorable, es decir, los consideran no sólo más eficaces, sino también inductores de mayores niveles de satisfacción y esfuerzo extra en los subordinados. Estos resultados, sin embargo, se hallan limitados por la discrepancia en el tamaño de la muestra a nivel de los dos grupos evaluados: 189 líderes masculinos y sólo 11 líderes femeninas.

Con respecto al cuarto objetivo, se logró demostrar que, independientemente del género del líder, los subordinados muestran

una alta correlación positiva entre el comportamiento de liderazgo transformacional y el de liderazgo transaccional. Por lo tanto, existe una asociación positiva y significativa entre estas dos variables, ligeramente más fuerte en el caso de los líderes femeninos ($r = 0,861$, $N = 45$, $p = 0,000$) en comparación con los líderes masculinos ($r = 0,836$, $N = 347$, $p = 0,000$). En segundo lugar, se demostró que, con independencia del género del líder, existe una alta correlación positiva entre las variables eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra y el Liderazgo Transformacional ($> 0,70$). La correlación entre estas tres variables y el Liderazgo Transaccional es sólo media ($0,5 < r < 0,7$). Por último, los resultados obtenidos permitieron demostrar que existen diferencias de correlación entre el Liderazgo Transaccional y las otras tres variables mencionadas en función del género de los jefes, siendo estas menos expresivas en el caso de la evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional adoptado por líderes mujeres en comparación con los líderes hombres. A nivel de los sub-factores de los estilos de liderazgo, se observó que las tres sub-escalas de Liderazgo Transformacional (Carisma, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) muestran una buena correlación con las tres variables; eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra, siendo la sub-escala Carisma la única que muestra correlaciones fuertes ($> 0,70$) a este nivel, las otras dos mostraron correlaciones medias ($0,70 > r > 0,60$). Por su parte, la sub-escala Recompensa contingente (Liderazgo Transaccional) también tiene en su conjunto, valores de correlación medios con la eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra. En el liderazgo femenino, en comparación con el liderazgo masculino, ésta sub-escala protagoniza valores de correlación más altos con las tres variables involucradas, especialmente con eficacia. Respecto a la otra sub-escala del liderazgo Transaccional (Acción por Excepción), los coeficientes de correlación con las variables eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra fueron más modestos y también aquí las mujeres líderes

obtienen correlaciones superiores en comparación con los hombres, a excepción de esfuerzo-extra, donde estas tienen valores más bajos en 4 de las 5 sub-escalas en análisis. Sobre la base de estos resultados, la autora concluye que existen asociaciones fuertes y positivas entre los estilos de liderazgo transformacional-transaccional percibidos y las variables de eficacia, satisfacción y esfuerzo-extra, tanto para líderes masculinos, como para líderes femeninos. Sin embargo el liderazgo transformacional muestra una asociación más fuerte con las medidas de satisfacción, eficacia y esfuerzo-extra, en comparación con el Liderazgo Transaccional (ver Moreira, 2010).

2. El liderazgo transformacional en instituciones policiales.

2.1. Los estilos de liderazgo en el ejercicio del mando policial.

En este último apartado abordaremos el estudio de los estilos de liderazgo en el contexto de las instituciones policiales: cuál de ellos es el más utilizado por los líderes de policía y de qué manera se relaciona cada estilo de liderazgo con las variables de resultado más relevantes para el desempeño de la función policial.

Existen numerosas investigaciones sobre liderazgo en el ámbito de la policía en las que se han encontrado diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transaccional y transformacional y su relación con el desempeño policial (Adebayo, 2005; Álvarez, 2005; Brown, 2003; Deluga y Souza, 1991; Densten, 1999, 2003, 2005; Dobby et al., 2004; Downs, 1999; Drodge y Murphy, 2002a, 2002b; McDaniel 2007; Morreale, 2002, 2003; Murphy y Drodge, 2004; Panopoulos, 1998).

En un estudio piloto realizado desde la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985), con una muestra de 331 policías locales de la Comunidad de Valencia, Álvarez (2005) se propuso estudiar los estilos de liderazgo percibidos y su relación con el esfuerzo extra y la eficacia. Los resultados obtenidos muestran que los subalternos tienden a percibir a sus líderes como líderes más transaccionales que transformacionales, siendo el estilo *laissez-faire* el que obtiene el puntaje promedio más bajo. De los factores que componen los distintos estilos de liderazgo, el que es percibido en mayor medida es el factor Motivación inspiracional, seguido de Dirección por excepción (activa), Influencia idealizada (atribución), Influencia idealizada (conducta), Recompensa contingente, Estimulación intelectual, Consideración individualizada, Dirección por excepción (pasiva) y, finalmente, las conductas *laissez-faire* o ausencia de liderazgo (ver Álvarez, 2009).

Al comparar los puntajes promedio obtenidos en los distintos estilos de liderazgo según el rango del líder, Álvarez (2005) encontró diferencias significativas entre los grupos. Los líderes de mayor rango son los que obtienen los puntajes más altos en Influencia idealizada (conducta), Influencia idealizada (atribución), Motivación inspiracional, Estimulación intelectual, Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa).

En cuanto al género de los subalternos, Álvarez (2005) no encontró diferencias en la forma cómo éstos perciben a sus líderes. Sin embargo, la posibilidad que el género de los subalternos no incida en la percepción de liderazgo de su jefatura es relativizado por el autor debido a la diferencia numérica de muestra de varones (84.6 %) frente a mujeres (6.9 %).

Comparando los resultados obtenidos en su estudio con los valores normativos de Bass y Avolio (1990), Álvarez (2005) encontró importantes diferencias. Los puntajes promedio obtenidos por cada estilo de liderazgo y las conductas que los componen fueron menores a los criterios normativos en todos los factores de conducta excepto en Dirección por excepción (activa), Dirección por excepción (pasiva) y laissez-faire.

En un estudio anterior realizado por Densten (1999), se compararon los estilos de liderazgo de oficiales de policía en Australia con las puntuaciones normativas de los trabajos de validación del MLQ de Bass y Avolio (1990). Al igual que los resultados obtenidos por Álvarez (2005), los hallazgos encontrados por Densten (1999) también mostraron valores más bajos en todas las conductas de liderazgo con respecto a la norma, a excepción del estilo de dirección por excepción.

Según Densten (1999) y Álvarez (2005 y 2009) esta situación se debería a que las instituciones policiales, especialmente las de carácter militar, se han caracterizado históricamente por poseer una estructura y organización altamente jerarquizada, gran centralidad del mando y elevada burocratización de sus procesos internos, dentro de los cuales el sistema de recompensas y sanciones ocupa un lugar preponderante. Por otro lado, su función las lleva a actuar normalmente de manera reactiva frente a actos delictivos o situaciones de emergencia ya consumados, lo que fomentaría el ejercicio de un liderazgo también reactivo. De este modo, resulta comprensible que los estilos de liderazgo desarrollados al interior de la cultura policial obtengan valores más bajos que los criterios normativos establecidos por Bass y Avolio (1990), así como también que los líderes de las instituciones policiales tienden a ocupar mayoritariamente las conductas propias del estilo de liderazgo

transaccional como el recurso más apropiado para ejercer control sobre la conducta de sus subalternos: Dan órdenes y fiscalizan el cumplimiento de sus disposiciones a partir de un aparato administrativo que establece de manera clara y precisa las normas y sanciones correspondientes a cada caso.

Sin embargo, Densten (1999) sugiere que el nuevo modelo de policía demandado por la sociedad no es reactivo, sino proactivo, puesto que su principal objetivo y métodos de trabajo consisten en adelantarse a los hechos en la prevención del delito más que en reaccionar e intervenir cuando los acontecimientos ya han sucedido. Densten (1999) destaca que ese modelo de policía preventiva y proactiva, requiere de un liderazgo menos basado en la transacción y las recompensas y más basado en las conductas y principios propios del liderazgo transformacional.

Con el propósito de conocer cuál de los estilos de liderazgo es el más eficaz para fortalecer la gestión policial, Dobby, Anscombe y Tuffin (2004) realizaron un estudio en el que se demostró que de 53 conductas de liderazgo que fueron relacionadas con el liderazgo eficaz, 50 de ellas coincidían con el estilo de liderazgo transformacional. Se demostró que estas conductas tenían efectos positivos sobre las actitudes hacia el trabajo, la satisfacción con el trabajo y el compromiso experimentado por los subalternos en relación a la institución (ver Dobby, Anscombe y Tuffin, 2004).

A partir de la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), y con una muestra de 177 oficiales de policía de la *New England Community-Police* (New Hampshire, USA), Morreale (2002, 2003) estudió las relaciones entre los estilos percibidos en el líder sobre la

satisfacción y el esfuerzo extra de los subalternos. Los resultados demostraron que los oficiales con superiores que practican un estilo transformacional de liderazgo, estaban significativamente más satisfechos con sus trabajos, encontraban más eficaz al líder y estaban dispuestos a ejercer en mayor medida un esfuerzo extra en su desempeño laboral. Aquellos que tenían un supervisor con un estilo laissez-faire estaban significativamente menos satisfechos con su trabajo, tenían menos disposición a hacer esfuerzos extra y percibían a su líder como menos eficaz.

En otro trabajo desarrollado con el MLQ (Bass y Avolio, 1990), Densten (2003) estudió los efectos de los distintos estilos de liderazgo de oficiales de policía en Australia sobre la Eficacia del líder y el Esfuerzo Extra de sus seguidores. Los resultados demostraron que las conductas propias de los factores Dirección por excepción, Consideración individualizada, Motivación inspiracional e Influencia idealizada predicen de manera significativa y positiva la eficacia percibida en el líder y el esfuerzo extra de los seguidores. Consistentemente con lo anterior, las conductas propias del estilo laissez-faire predicen dichas variables de manera negativa.

Desde el modelo Full Range (Avolio y Bass, 1991) se han realizado numerosos estudios que apoyan el estilo de liderazgo transformacional como el más eficaz en el contexto de las instituciones policiales. Según la revisión efectuada por Álvarez (2009) el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con variables como la motivación, los rasgos de personalidad, las actitudes en el trabajo y el compromiso de los subalternos con los objetivos de la institución. En esta misma línea, se demostró que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con variables como la reducción del crimen, la percepción de seguridad

ciudadana así como la calidad de la atención al público y la relación de la policía con la ciudadanía (ver Álvarez, 2009).

Finalmente, cabe destacar los trabajos realizados por Bynum (2007, 2008), Drodge y Murphy (2002a, 2002b), Dobby y colaboradores (2004) y Murphy y Drodge (2004), los cuales, consistentemente con los resultados obtenidos en los estudios presentados, hacen especial énfasis en la necesidad de las instituciones policiales en fortalecer la formación de los policías en el estilo de Liderazgo Transformacional.

Por lo tanto, si bien las agencias de policía se han caracterizado históricamente por estar organizadas y estructuradas en torno a una autoridad centralizada, con una toma de decisiones jerárquica, una alta departamentalización, formalización y estandarización de tareas, la nueva realidad social propia del mundo globalizado y la llegada de la policía de proximidad o comunitaria, ha reivindicado la necesidad de incorporar el *empowerment*, la confianza y las decisiones participativas y proactivas de sus líderes y seguidores, mejorando así la satisfacción, la implicación y el esfuerzo extra de los subordinados así como la relación e integración de las policías con el entorno social y ciudadano del que forman parte.

Los modelos policiales modernos se definen a sí mismos como instituciones al servicio de la comunidad, realizan esfuerzos para fomentar un rol preventivo y proactivo antes que reactivo, buscan optimizar su relación con la ciudadanía como un medio de reducir la delincuencia y aumentar la prevención y elaboran sistemas de control que den cuenta y resguarden los estándares de calidad del servicio prestado. Pero estos logros no se consiguen de manera inmediata ni espontánea, para ello se hace necesario implementar políticas de

cambio destinadas a formar policías con capacidad de toma de decisión, dispuestos a involucrarse en su trabajo más allá de toda recompensa extrínseca, que hagan suyos los objetivos de la institución a la que pertenecen y que mantengan altos niveles de satisfacción y compromiso.

Sobre la base de los antecedentes presentados es posible sostener que si bien el estilo de liderazgo más utilizado en las instituciones policiales suele ser el liderazgo transaccional, el que demuestra generar mayores niveles en la satisfacción, esfuerzo extra y percepción de eficacia del líder es el Liderazgo Transformacional (Avolio y Yammarino, 2002; Bass, 1998; Gasper, 1992). De mismo modo, aumenta los efectos positivos del Liderazgo Transaccional sobre la satisfacción y el desempeño (Bass, 1985). En consecuencia, todos estos trabajos apoyan la tesis de que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo más apropiado para los modelos policiales modernos puesto que se constituye en una pieza clave para crear instituciones policiales más dinámicas, eficientes y proactivas.

2.2. Liderazgo transformación y procesos de cambio: Perspectivas para la transformación de las instituciones policiales.

En el ámbito policial, el estudio del liderazgo transformacional ha estado especialmente dirigido a la generación de modelos policiales más proactivos y preventivos de manera de minimizar el componente reactivo y represivo de las intervenciones de la antigua policía. Es evidente que el estilo de liderazgo transaccional, aún cuando necesario, no es suficiente para lograr los cambios estructurales que las instituciones policiales en el mundo necesitan si quieren responder

satisfactoriamente a las demandas que emanan de la actual realidad social propia del mundo globalizado.

Los resultados que obtiene el estilo de liderazgo transformacional se tornan relevantes no sólo en lo que dice relación con el rendimiento y la eficacia en el desempeño policial, sino de un modo más radical, en la necesaria introducción de cambios profundos y radicales a nivel de la *formación policial*, lo cual implica el fortalecimiento de una moral autónoma y no sólo heterónoma en la puesta en práctica de sus ideales y valores asociados al bien común, partiendo por su propio personal y, desde allí, al bien común de la ciudadanía.

Dentro del contexto policial, Álvarez (2009) señala que en la totalidad de los trabajos realizados a través de la Teoría del Liderazgo Transformacional, se ha podido constatar que el estilo de liderazgo transformacional resulta ser el más eficaz (ver Álvarez, 2009). Como regla general, Álvarez (2009) destaca que los líderes transformacionales tienen subordinados más satisfechos con el estilo del líder, lo perciben como un líder más eficaz y están dispuestos a ejercer un esfuerzo extra en su desempeño. Del mismo modo, diversos estudios han demostrado la existencia de una alta correlación positiva entre el liderazgo transformacional y otras variables tales como la motivación, los rasgos de personalidad, las actitudes en el trabajo, la reducción del crimen, la percepción de seguridad por parte del ciudadano, la atención y las relaciones con el ciudadano (ver Álvarez, 2009).

Desde esta perspectiva, el liderazgo transaccional, aún cuando necesario para establecer una relación basada en incentivos y sanciones, el estilo transformacional se torna necesario para incrementar el real poder de influencia que el líder consigue sobre el

rendimiento y la obtención de metas conjuntas. Los líderes transformacionales consiguen introducir importantes efectos de cambio en sus seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados de la tarea, activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal trascendente por el bien del equipo. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten confianza y respeto hacia el líder, y están motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer. Por último, el estilo denominado *laissez-faire* o ausencia de liderazgo, aplicado a la función policial, se ve traducido en la falta de conducta de liderazgo donde el líder elude la responsabilidad, retrasa decisiones, no proporciona feedback y no se interesa por satisfacer las necesidades de sus seguidores (Álvarez, 2009).

La revisión de estos antecedentes le permiten a Álvarez (2009) concluir que el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que demuestra generar mayores niveles de satisfacción y esfuerzo extra del subordinado, y percepción de mayor eficacia del líder al tiempo que aumenta los efectos positivos del liderazgo transaccional sobre la satisfacción y el desempeño.

Pese a lo anterior, Álvarez (2009) destaca que se necesita entender mejor si el liderazgo transformacional se ejerce de igual modo en distintas culturas y diferentes grupos. Así también, si bien existe literatura sobre fuerzas de seguridad en otros países, la literatura científica adolece de estudios de liderazgo en el contexto policial español (Álvarez, 2009).

En un importante trabajo desarrollado por Álvarez (2009), se abordó el estudio de los diferentes estilos de liderazgo en la Policía Local

de la Comunidad de Valencia. Con el propósito de conocer el interés suscitado por el estudio del liderazgo en el contexto policial, el autor llevó a cabo una exhaustiva revisión de la literatura científica encontrando una sorprendente escases de investigación científica sobre la materia. En primer lugar, de todos los estudios publicados sobre liderazgo en el mundo, sólo el 1,59% fueron desarrollados en el ámbito policial. De ellos, un buen porcentaje (16 trabajos, es decir el 5,13%) versa sobre Liderazgo Transformacional, con abundancia de trabajos publicados durante los últimos cinco años. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones existentes provienen de culturas anglosajonas, en particular de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia.

Álvarez (2009) se planteó los siguientes cuatro objetivos fundamentales: En primer lugar estudió los estilos de liderazgo de los jefes de los policías locales de la Comunidad Valenciana (España), valorando si existen diferencias en la percepción del estilo de liderazgo de los jefes por parte de los subordinados en función del género del subordinado que informa. En segundo lugar, realizó una comparación entre las medias obtenidas en el estudio y las medias que ofrecen Bass y Avolio (1990) como normativas. En tercer lugar, analizó en qué medida estos estilos de liderazgo fomentan conductas de esfuerzo extra en los subordinados (relacionado con la motivación), satisfacción con la forma de liderar del jefe, haciendo que estos jefes sean percibidos como más o menos eficaces. Por último, puso a prueba el aumento del efecto, es decir, si los efectos del estilo de liderazgo transaccional sobre las variables de resultado (esfuerzo extra, satisfacción y eficacia) se ven aumentados por el estilo de liderazgo transformacional.

La muestra estuvo compuesta por un total de 975 policías locales de la Comunidad de Valencia (828 hombres y 147 mujeres), los que eran dirigidos por 42 jefes de policía.

Los resultados obtenidos demostraron que las conductas de los líderes que tienden a ser percibidas en mayor medida fueron aquellas que forman parte de los policías evaluados tienden a percibir la Motivación Inspiracional y la Influencia Idealizada (atribución), correspondientes al estilo de liderazgo transformacional. Las conductas Dirección por Excepción Pasiva y *Laissez-Faire*, por su parte, obtuvieron la puntuación más baja, siendo por tanto, las que en menor medida se perciben. Del mismo modo, la Eficacia percibida del líder es el factor de resultado que en mayor medida se percibe, seguido de la Satisfacción con el líder y el Esfuerzo Extra del colaborador. Al realizar análisis diferenciales por género, se estableció que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los varones y las mujeres policías en lo que dice relación con la percepción de conductas de liderazgo, el esfuerzo extra de los colaboradores, la eficacia percibida del líder y la satisfacción con el líder.

Álvarez (2009) logró establecer que el Liderazgo Transformacional y el Liderazgo Transaccional predicen en un sentido positivo el Esfuerzo Extra de los subordinados, la Eficacia percibida en el líder y la Satisfacción con la forma de liderar del líder. El estilo *Laissez-Faire*, por su parte, predijo en sentido negativo esas mismas variables.

Finalmente, en lo que dice relación con la hipótesis del aumento del efecto, los resultados mostraron que el liderazgo transformacional explica un incremento de la varianza del Esfuerzo Extra de los

subordinados, la Eficacia percibida de los jefes, y la Satisfacción de los subordinados con la forma de liderar del jefe (ver Álvarez, 2009).

En síntesis, las conductas de liderazgo de los jefes de policía que en mayor medida se presentan son la Motivación Inspiracional seguida de la Influencia Idealizada (atribución), la Dirección por Excepción Activa, la Influencia Idealizada (conducta), Recompensa Contingente, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Dirección por Excepción Pasiva, siendo las conductas de no liderazgo o *Laissez-Faire* las que en menor medida se presentan. Por lo tanto, los resultados obtenidos muestran que los jefes de policía estudiados ejercen conductas de liderazgo mayoritariamente activas y transformacionales, utilizando estilos pasivos en menor medida.

Álvarez (2009), destaca que tal como señala Densten (1999), la policía debe reaccionar a las situaciones que generan muchos de los servicios (gran parte de las tareas de la policía es posterior a la ocurrencia de un hecho), lo que demanda Dirección por Excepción Activa teniendo gran control sobre recompensas y castigos por la propia naturaleza de la organización, realizadas por medio de conductas de Recompensa Contingente. Estos jefes, utilizan en menor medida la Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada puesto que en las organizaciones policiales se tiende a fomentar el sentimiento de pertenencia al grupo frente al individualismo (Álvarez, 2009).

Según Álvarez (2009), es posible que la Estimulación Intelectual y la Consideración Individualizada sean ejercidas en menor medida que la conducta de Recompensa Contingente, debido a que en contextos de alto estrés (como es el caso que nos ocupa), la Estimulación Intelectual puede fomentar sobrecarga en los subordinados, mientras que la

Consideración Individualizada puede ser tomada como favoritismo o inequidad del líder hacia algún subordinado. El resto de conductas (Dirección por Excepción Pasiva y *Laissez-Faire*) son las menos utilizadas por los jefes de Policía Local de la Comunidad Valenciana (Vandenberghe. 1999. En Álvarez, 2009). Desde esta perspectiva, Álvarez (2009) plantea que, a la luz de los resultados obtenidos, los jefes de policía local coincidirían con lo que Bass y colegas (p.e., Bass, 1998); Bass y Riggio, 2006) denominaron Liderazgo Carismático-Inspiracional; una combinación de las conductas Influencia Idealizada - conducta y atribución- con la Motivación Inspiracional, lo que a su vez, ayudarían a fomentar sentimientos de cohesión, de misión de equipo (Álvarez, 2009).

Otro punto relevante que se desprende de este estudio es que al realizar una comparación entre las medias obtenidas y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990), los policías locales presentan valores menores en todas las conductas de liderazgo, excepto en Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y en *Laissez-Faire*. Según Álvarez (2009), estos resultados son compatibles con los obtenidos en el trabajo de Densten (1999), en el que todas las conductas de liderazgo en policías presentan valores por debajo de los de la norma (Bass y Avolio, 1990) a excepción de la conducta de Dirección por Excepción, perteneciente al estilo de Liderazgo Transaccional y la conducta de *Laissez-Faire*. Según estos autores, esta situación se debería a que las instituciones policiales operan con mecanismos orientados a mantener el *status quo* de sus miembros (rangos, jerarquía y poder), lo que se traduce en una clara tendencia de los líderes a realizar conductas coercitivas destinadas a corregir las desviaciones que puedan producirse. Los líderes en la Policía hacen hincapié en el control pero intervienen, preferiblemente, cuando las cosas van mal. El mismo Bass

(1999) señala mayores niveles de conducta transaccional en el contexto militar. De forma similar, Antonakis et al. (2003) informan de conductas de liderazgo activo, en particular la Dirección por Excepción Activa, como conductas percibidas positivamente por los subordinados en contextos altamente normativos y coercitivos. De igual forma, la labor policial tiene un componente reactivo innegable, puesto que en muchas ocasiones actúan posteriormente a la demanda de servicio del ciudadano (Álvarez, 2009).

Por otra parte, en lo referente a los factores de resultado, (Esfuerzo Extra, Eficacia del líder y Satisfacción con el líder), los resultados obtenidos señalan la Eficacia percibida del líder como el valor más alto, seguido de la Satisfacción con el líder, siendo el último el factor el Esfuerzo Extra. Comparando estos resultados con los de la norma (Bass y Avolio, 1990), los policías perciben como menos eficaces a sus superiores, están menos satisfechos con el estilo de liderazgo de sus superiores inmediatos y realizan conductas de esfuerzo más allá de lo esperable en menor medida que los subordinados del estudio normativo de Bass y Avolio (1990). Puesto que se ha comprobado que la presente muestra de policías presenta medias más bajas en las conductas transformacionales y más altas en las conductas Dirección por Excepción Activa, Dirección por Excepción Pasiva y *Laissez-Faire* que en el estudio de Bass y Avolio (1990), es esperable que las puntuaciones en las variables de resultado sean más bajas, ya que la literatura se sugiere que el estilo de liderazgo transformacional aumenta las variables de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia del líder y Satisfacción) con respecto al liderazgo transaccional (Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Álvarez, 2009).

Sobre la base de estos resultados, Álvarez (2009) señala que el perfil de líder en la Policía Local se haya caracterizado por una alta habilidad para motivar y construir equipos de trabajo, a través del espíritu de equipo, lo que otros autores han descrito como propia de las organizaciones policiales, esto es la solidaridad grupal y el compañerismo (Torrente, 1997). El líder de la Policía Local, utiliza su poder referente y experto, como sistema de liderazgo, generando respeto y algún tipo de admiración en sus subordinados (Influencia Idealizada - atribución); ejerce la supervisión activa (Dirección por Excepción Activa), corrigiendo las desviaciones de las expectativas, fallos y errores en las tareas de sus subordinados; utiliza el modelado como sistema de liderazgo generando respeto y algún tipo de admiración en sus subordinados (Influencia Idealizada-conducta); refuerza las conductas de sus subordinados de manera contingente (Refuerzo Contingente); y fomenta el intercambio de ideas (Estimulación Intelectual) (ver Álvarez, 2009).

El estudio realizado por Álvarez (2009) permitió comprobar que, en el contexto de la policía en España, se cumplen también los supuestos de la teoría del Liderazgo Transformacional. Por otra parte, los resultados obtenidos permiten sostener que, a pesar de las características particulares que definen la cultura de las organizaciones policiales, las consecuencias positivas que se desprenden de las conductas propias del estilo de liderazgo transaccional se ven incrementadas si se ejercen conductas de liderazgo transformacional. Esto se traduce en la necesidad de proporcionar los recursos necesarios para fomentar en los líderes policiales el ejercicio de estilos de dirección más modernos (transformacionales) que respondan a nuevas realidades organizativas y sociales, con policías más formados y profesionalizados

que mejorarán su percepción de eficacia, satisfacción y esfuerzo extra para con sus jefes (Álvarez, 2009).

Sin embargo, a pesar del importante avance que representa el trabajo desarrollado por Álvarez (2009) para el estudio del liderazgo en el ámbito policial, existen en él también varias limitaciones que coartan y restringen la amplitud de sus hallazgos así como el alcance práctico de sus conclusiones. En primer lugar, fue desarrollado sobre la base de una muestra que sólo era representativa de una comunidad de España y no del país en su conjunto. En segundo lugar, los sujetos que conformaron la muestra eran miembros de una institución policial no militarizada. Y, en tercer lugar, los líderes y seguidores considerados en la muestra constituían grupos de trabajo de policías ya formados y no jóvenes en proceso de formación policial. La investigación que a continuación se presenta, viene a suplir dichas limitaciones.

CAPÍTULO IV

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, *WORK ENGAGEMENT* Y SATISFACCIÓN LABORAL.

1. La Psicología Organizacional Positiva y el *work Engagement*.

La principal misión de las organizaciones modernas que aspiran a adaptarse al mundo globalizado, muestra una evolución que va de lograr tener trabajadores sin estrés laboral y con bajos índices de ausentismo a contar con personas felices de hacer lo que hacen en su trabajo, motivadas, proactivas, comprometidas con su propio desarrollo de carrera y orientadas al logro de objetivos personales y organizacionales extraordinarios.

Contrariamente con lo anterior, desde su fundación en la década de 1990, la Psicología de la Salud Ocupacional ha dirigido el foco de su atención hacia los aspectos negativos de la conducta humana, desatendiendo la visión positiva y centrada en la optimización de la calidad de vida laboral, la promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Según Salanova y Schaufeli (2004) esta situación comenzó a cambiar cuando en enero de 2000, Martin Seligman y Mihail Czikszentmihalyi, publicaron un número especial de la revista *American Psychology* sobre Psicología Positiva. Esta disciplina tiene como propósito cambiar el enfoque de la Psicología científica desde la preocupación por solucionar los problemas que surgen cuando las cosas van mal a construir las condiciones para el desarrollo progresivo de

cualidades positivas en personas y grupos (ver Salanova y Schaufeli, 2004).

La Psicología Organizacional Positiva (POP), plantea que el bienestar subjetivo en el contexto laboral es mucho más que la mera ausencia de malestar y correspondería a un estado estable y provisto de cualidades propias. Este modelo se desarrolla a partir de: 1) Una crítica a las insuficiencias del modelo médico actual de la salud, 2) Un acercamiento a los resultados positivos, y 3) La firme creencia en que tales resultados podrán a largo plazo ser más eficaces en la reducción de los problemas psicosociales. Salanova y Schaufeli (2004) define a la Psicología Organizacional Positiva como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas a nivel personal, interindividual, grupal, organizacional y social, dentro de lo cual uno de los elementos que más ha concitado la atención de los investigadores por sus prominentes efectos en el desempeño y la salud en las organizaciones es el *work Engagement* (ver Salanova y Schaufeli, 2004).

Salanova y Schaufeli definen el *work Engagement* como “un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral” (Salanova y Schaufeli, 2009).

El *work Engagement* no corresponde a un evento o situación pasajera y restringida a circunstancias particulares ni a la obtención de un objetivo específico, sino más bien es un estado sostenido y persistente en el tiempo que involucra la participación de las siguientes tres dimensiones:

1. VIGOR: caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando, incluso cuando aparecen dificultades en el camino.
2. DEDICACIÓN: denota la alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
3. ABSORCIÓN: que ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, mientras se experimenta que el tiempo “pasa volando”, y se tiene dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo debido al importante monto de placer que éste provoca.

En entrevistas en profundidad realizadas con trabajadores *engaged* y trabajadores *burnout*, Schaufeli et al. (2002) encontraron diferencias importantes entre ambos grupos, lo que comprobó la naturaleza opuesta de ambos fenómenos (Schaufeli et al., 2002). Por ejemplo, los trabajadores *engaged* son proactivos, buscan y aceptan responsabilidades relacionadas con su profesión o plantean activamente sugerencias o alternativas para mejorar las situaciones desfavorables. Por su parte, los trabajadores *burnout* se quejan, se sienten frustrados y tratados injustamente, pero se mantienen pasivos, han renunciado a pensar que pueden hacer algo para cambiar la situación. Por otra parte, los trabajadores *engaged* tienen valores que coinciden con los que tiene la organización en la que trabajan, mientras que en los trabajadores *burnout* se observan valores más contrapuestos con los valores de la organización. Por último, los trabajadores *engaged* organizan su trabajo de tal manera que reciben retroalimentación positiva. Los trabajadores

burnout, sin embargo, son cínicos y se comportan de forma cruel y distante, por lo que en lugar de feedback positivo, suelen recibir retroalimentación negativa o verse implicado en algún conflicto (Salanova y Schaufeli, 2009).

La perspectiva actualmente más prominente que aborda el estudio de este nuevo concepto, considera que el *engagement* en el trabajo es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del *burnout*. Estos autores plantean que, contrariamente a aquellos sujetos que padecen *burnout*, los trabajadores *engaged* tienen un sentimiento de conexión energética y afectiva con su trabajo, en lugar de ver su trabajo como estresante y demandante lo perciben como un desafío personal y permanente. Para ellos el trabajo se transforma en una actividad apasionante más que una carga difícil de llevar. En el *engagement* existe una sensación de realización en contraste con el vacío de vida que deja en la gente el sentimiento de pérdida característico del síndrome de *burnout* (ver Salanova y Schaufeli, 2009).

Se asume que el vigor y la dedicación son los polos opuestos del agotamiento y del cinismo, respectivamente. Estos dos últimos se consideran como los síntomas centrales del *burnout* (Salanova y Schaufeli, 2009). Comúnmente los trabajadores *burnout* se sienten muy cansados y muestran una actitud distante hacia su trabajo, han agotado su energía y se identifican menos con su trabajo de lo que lo solían hacer. Por lo tanto, el *burnout* se caracteriza por una combinación de poca energía (agotamiento) y poca identificación (cinismo), mientras que el *engagement* en el trabajo se caracteriza por el patrón opuesto: una combinación de alta energía (vigor) y una elevada identificación (dedicación).

Este marco teórico se ha confirmado recientemente de forma empírica en un estudio que demostró que el vigor y el agotamiento, así como la dedicación y el cinismo, constituyen dos dimensiones diferentes (ver Salanova, 2007).

Por lo tanto, este enfoque sostiene que el engagement incluye un componente conductual energético (Vigor), un componente emocional (Dedicación) y un componente cognitivo (Absorción).

Sobre la base de esta definición de engagement, Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau desarrollaron un cuestionario de tres dimensiones (Vigor, Dedicación y Absorción) denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Este cuestionario, que está disponible en 19 idiomas y existe una base de datos internacional que actualmente incluye puntuaciones de cerca de 30.000 trabajadores, será uno de los instrumentos utilizados en el presente estudio (ver Salanova y Schaufeli, 2009).

2. Las causas del *Engagement* y su relación con el liderazgo transformacional.

Salanova y Schaufeli (2004) informan que la investigación científica ha puesto de manifiesto dos posibles causas del Engagement: 1) los *Recursos Laborales*, dentro de los que se cuentan factores tales como la autonomía, el apoyo social en el trabajo, la variedad en las tareas, el feedback recibido sobre el desempeño laboral y las facilidades de formación (Salanova 2008; Salanova, Agut y Peiró, 2005; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Salanova, Llorens, Cifre, Martínez y Schaufeli; 2003; Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011; Salanova, Martínez, Cifre y Llorens, 2009; Salanova, Martínez y Llorens,

2005; y, 2) los *Recursos Personales* como son las creencias en la propia eficacia personal o autoeficacia, las que serían tanto causa como efecto del *Engagement* (Salanova y Schaufeli, 2009).

Por lo tanto, uno de los mecanismos psicológicos más relevantes para que los procesos de formación lleven al incremento del *work Engagement* es el desarrollo de la autoeficacia durante las acciones formativas, es decir; el desarrollar en los alumnos el poder de creer en sí mismos. De acuerdo con la Teoría Social Cognitiva desarrollada por Bandura (1997), la autoeficacia percibida es el conjunto de "creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados logros" (Bandura, 1997). La Teoría Social Cognitiva señala que las creencias de eficacia proporcionan a la persona un mecanismo auto-motivador a partir del cual la persona se impone a sí misma metas hacia las cuales se moviliza con energía y determinación. Las creencias de eficacia también determinan la cantidad de esfuerzo que el individuo invierte para enfrentarse a los obstáculos y la cantidad de tiempo que invertirá o persistirá en sus tareas. Bajos niveles de autoeficacia percibida llevan asociados abandonos tempranos de la actividad que se esté llevando a cabo y, de un modo más severo, la deserción del estudiante del proceso formativo (Bandura, 1997).

Desde esta perspectiva, las creencias de las personas sobre su propia eficacia pueden ser desarrolladas a través de las siguientes cuatro fuentes principales: 1) Las experiencias de éxito, en la que los éxitos fortalecen las creencias sobre la propia eficacia, mientras que los fracasos las debilitan; 2) El aprendizaje vicario de experiencias proporcionadas por modelos sociales significativos; 3) La persuasión verbal; y, 4) La interpretación de los propios estados psicofisiológicos.

Por lo tanto, dado que el *Engagement* surge en gran medida como consecuencia de los recursos organizacionales y personales con los que cuentan los alumnos, en los que la percepción de autoeficacia juega un rol preponderante, cabe preguntarse cuál es el lugar que ocupa la práctica del liderazgo transformacional en la implementación y puesta en marcha de dichos recursos.

Tal como se señaló anteriormente, el liderazgo transformacional se define como aquel estilo de dirección en que el líder amplía y eleva los intereses de sus trabajadores generando una mayor consciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo los propios intereses a los intereses del colectivo. Estos líderes tienen una clara visión colectiva sobre el trabajo y la organización y son capaces de comunicarla eficazmente a sus colaboradores. Actúan como modelos a imitar por parte de los trabajadores, inspiran confianza y seguridad y estimulan la innovación y creatividad de sus seguidores, cumpliendo una clara misión motivacional de la conducta del grupo de trabajo.

En consecuencia, las conductas propias del líder transformacional, en la medida que logran ganar la confianza de sus colaboradores haciendo que estos se identifiquen con él y traten de imitarlo (Influencia idealizada), transmite a sus colaboradores una visión común capaz de motivarlos y dotar de significado el trabajo a realizar (Motivación inspiracional), estimula en sus colaboradores, la creatividad y la disposición a buscar por sí mismos las soluciones a los problemas que puedan plantearse (Estimulación intelectual), y presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo (Consideración individualizada), deberían también incrementar el *work Engagement*.

Cruz, Salanova y Martínez (2013) pusieron a prueba las relaciones entre liderazgo transformacional, *engagement* grupal y desempeño grupal, a partir del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO - HHealthy & Resilient Organizations) (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009) dejando de manifiesto el papel mediador del *Engagement grupal* en esta relación. Los resultados obtenidos a nivel de equipos de trabajo, apoyan la hipótesis planteada, esto es, el *Engagement grupal* media totalmente la relación entre liderazgo transformacional y desempeño grupal (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

3. La satisfacción laboral y el *work Engagement*.

Existe importante evidencia empírica que demuestra el poder del *work Engagement* para influir positivamente sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la adhesión a la organización expresada en una baja intención de abandonarla, el desempeño en las tareas y la salud de los trabajadores evidenciada en bajos niveles de depresión y tensión nerviosa y menores quejas psicósomáticas. Además, la investigación científica ha puesto de manifiesto que el *work Engagement* incrementa las conductas proactivas de los trabajadores, la iniciativa personal y la motivación para aprender cosas nuevas y tomar nuevos retos en el trabajo (Salanova, 2008).

Por otra parte, numerosas investigaciones empíricas han demostrado que el *work Engagement* genera efectos positivos en diferentes contextos laborales y organizacionales, incluyendo centros de formación académica tanto civil como militar. Salanova (2008) demostró

que el *work Engagement* predice el mejor desempeño en las tareas académicas de los estudiantes. Es decir; la excelencia en el desempeño y el rendimiento académico están en función de los niveles de *work Engagement* previos y son explicados a partir de los niveles de vigor, dedicación y absorción de los estudiantes.

Pero, ¿Qué entendemos por Satisfacción laboral? Según Peiró (2000), la satisfacción laboral es la actitud relacionada con lo que las personas sienten y piensan con respecto a su trabajo. Por otra parte, autores como Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) consideran que es necesario adoptar un enfoque más amplio, de manera que la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden referirse al trabajo en general o a facetas específicas del mismo. Dentro de esta última postura, Misener, Haddock y Gleaton (1996) establecen que, éste es un constructo multidimensional que comprende aspectos particulares de la satisfacción relacionadas con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones con los demás trabajadores.

A partir de estas definiciones es posible establecer un puente ya no sólo entre el *work Engagement* y la satisfacción laboral, sino entre el liderazgo y la satisfacción. En una revisión bibliográfica de artículos científicos realizados en torno al liderazgo y su relación con la satisfacción laboral publicados entre los años 2000 y 2010, Pérez y Azzollini (2013) destacan la existencia de una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción de los colaboradores, especialmente a través de la capacidad de este estilo de liderazgo para influir sobre aspectos grupales como la eficacia percibida, la cohesión

grupal y la necesidad de compartir valores para que el trabajo grupal sea más satisfactorio que el trabajo individual. Específicamente, las investigaciones revisadas muestran que los líderes que ejercen el liderazgo transformacional e influyen en las actitudes positivas de los trabajadores, mejoran la satisfacción laboral de sus seguidores (Ver Pérez y Azzolini, 2013).

De acuerdo a estos autores, los líderes transformacionales son quienes más logran incrementar la satisfacción de sus colaboradores en la medida que cambian los valores básicos, creencias, y actitudes de los seguidores con el resultado final de inspirarlos para conseguir objetivos más altos y realizar el trabajo más allá de los niveles mínimos especificados por la organización (Bass, 1981). Wilson y Crowe (2008) encontraron que si bien el trabajo en equipo incrementa la satisfacción laboral, si los miembros no comparten los mismos valores, la relación con la satisfacción laboral se vuelve negativa. Por lo tanto, el trabajo en equipo incrementa la satisfacción laboral sólo en la medida que los miembros del grupo de trabajo comparten un mismo propósito, objetivos, valores e intereses comunes, donde los roles son interdependientes, y las destrezas complementarias.

Por otra parte, los resultados obtenidos por McIntyre, Bartle, Landis y Dansby (2002) sugieren que la percepción de eficacia del grupo de trabajo y la cohesión grupal fomentada por los líderes transformacionales, también se relaciona positivamente con la Satisfacción laboral (Pérez y Azzolini, 2013).

Por su parte, Cuadra y Veloso (2007), destacan un meta-análisis realizado por Judge y Piccolo (2004). En esta investigación, que recopila 87 estudios se examina la relación de los estilos Transformacional,

Transaccional y Laissez-faire con seis criterios de liderazgo, entre ellos se encontraba satisfacción del seguidor con el trabajo y satisfacción con el líder. De acuerdo con los resultados los autores concluyen que, por una parte, la correlación entre la estrategia transformacional y satisfacción del colaborador con el trabajo es de .58 y, por otra, la correlación entre el estilo transaccional y satisfacción laboral del colaborador es de .64, siendo ambas significativas (Cuadra y Veloso, 2007).

Otro resultado interesante destacado por Cuadra y Veloso (2004) es la relación entre estos dos estilos de liderazgo y la satisfacción del seguidor respecto del líder. Así se tiene que la fuerza de interacción entre el estilo transformacional y la satisfacción con el líder es de .71 y la correlación entre el estilo transaccional y la variable aludida es de .55.

De acuerdo con la revisión efectuada por Cuadra y Veloso (2007), en otra investigación llevadas a cabo por Foong (2001) se estudió la influencia del liderazgo sobre la satisfacción, el compromiso organizacional y la productividad, se encontró que la primera fue la más influenciada por el liderazgo. Los análisis de regresión múltiple arrojaron un 29%, 22% y 9% respectivamente.

Cuadra y Veloso (2007), por su parte, también realizaron una investigación con muestras chilenas compuesta por 149 empleados subalternos de organizaciones del sector público (65%) y privado (35%) de la ciudad de Arica. Para lograr este cometido, participaron miembros de las Fuerzas Armadas; trabajadores de organizaciones educativas, tales como, universidades y colegios; funcionarios públicos y municipales. A su vez, se consideraron distintos ámbitos del sector económico-privado, en especial del área de comercio y servicios. El

liderazgo transformacional obtuvo una correlación de .53 (**) con Satisfacción general y Clima de satisfacción fue de .60 (**). El liderazgo transaccional, por su parte obtuvo una correlación de .48 (**) con Satisfacción general y de .49 (**) con Clima de satisfacción.

Toda esta abundante evidencia empírica permite fundamentar la estrecha relación existente entre el liderazgo y la satisfacción así como la posibilidad de atribuirle hipotéticamente a los procesos de identidad social y *Engagement* la capacidad de mediar entre estas dos variables.

PARTE EMPÍRICA

II. OBJETIVOS

La presente investigación aborda el estudio de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, correctivo, y pasivo/evitativo, y el modo como éstos se relacionan con las siguientes doce variables: 1) Prototipicalidad, 2) Identificación con el grupo, 3) Engagement, 4) Satisfacción con el líder, 5) Satisfacción laboral, 6) Estrés, 7) Malestar subjetivo, 8) Malestar físico, 9) Eficacia, 10) Esfuerzo extra, 11) Antigüedad, y 12), Intención de baja voluntaria. Sin embargo, con el propósito de aportar mayor claridad en el procedimiento y presentación de resultados, para efectos del análisis de relaciones y regresiones, dichas variables se agruparon en tres categorías: 1) Variables de interés general, dentro de las cuales se cuentan prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement*; 2) Variables de experiencia subjetiva, en las que se incluyen satisfacción con el líder, satisfacción laboral, estrés, malestar subjetivo, y malestar físico; y 3) Variables de desempeño, que abarca eficacia, esfuerzo extra, antigüedad e intención de baja voluntaria.

El propósito central consistió en analizar el modo como se relaciona cada estilo de liderazgo y los tres grupos de variables antes señalados en una muestra nacional de Carabineros en formación, así como el papel mediador que tienen en ello dos variables organizacionales importantes: la identificación con el grupo o escuadrón y el *work engagement*. Este propósito central se ve plasmado a través de los siguientes objetivos generales y específicos:

1. Objetivos generales.

DESCRIPCIONES Y COMPARACIONES:

Establecer cuál es el estilo de liderazgo predominante en el proceso de formación de Carabineros de Chile según la percepción que tienen los Carabineros alumnos de la conducta de su líder (Comandante de Sección). Asimismo, se propuso estudiar los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo y variables de observación según el grupo de formación policial (regiones del país), escalafón del líder (oficial versus suboficial) y género del Carabinero alumno.

RELACIONES:

Analizar las relaciones entre cada estilo de liderazgo y las variables de interés general, experiencia subjetiva y desempeño. Del mismo modo, se propuso explorar el poder predictivo de los estilos de liderazgo sobre las variables antes mencionadas.

MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES:

Comprobar el papel mediador de la identificación con el grupo y el work engagement entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

2. Objetivos específicos.

DEL PRIMER OBJETIVO GENERAL:

1. Establecer cuál es el estilo de liderazgo predominante en el proceso de formación de Carabineros y describir las conductas que componen cada una de las variables de observación incluidas en el estudio.
2. Describir y comparar los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo así como en las variables de observación entre los distintos grupos de instrucción distribuidos a lo largo del país.
3. Determinar si existen diferencias significativas entre los puntajes promedio obtenidos en cada estilo de liderazgo así como en las variables de observación según el escalafón del líder.
4. Verificar si existen diferencias significativas entre los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo así como en las variables de observación según el género de los seguidores.

DEL SEGUNDO OBJETIVO GENERAL:

5. Analizar las relaciones entre las diferentes conductas que componen los estilos de liderazgo y las variables de interés general, de experiencia subjetiva y de desempeño incluidas en este estudio.
6. Explorar el poder predictivo de los estilos de liderazgo sobre los tres grupos de variables antes mencionados.

DEL TERCER OBJETIVO GENERAL:

7. Analizar, a través de un modelo de ecuaciones estructurales, si la identificación con el grupo y el *work engagement* son variables que median entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

III. HIPÓTESIS

DEL PRIMER OBJETIVO GENERAL:

HIPÓTESIS 1:

Existirán mayores valores en las conductas de Liderazgo Transformacional, seguidos por las conductas de Liderazgo Transaccional, luego de Liderazgo Correctivo y, por último, las conductas del Liderazgo Pasivo/Evitativo.

HIPÓTESIS 2:

Existirán diferencias significativas en los puntajes promedio obtenidos en liderazgo transformacional según el escalafón del líder (oficial versus suboficial). Los Carabineros alumnos percibirán como líderes más altamente transformacionales a los Suboficiales que a los Oficiales. Estas diferencias se mantendrán también en los demás estilos de liderazgo y en las variables de observación.

HIPÓTESIS 3:

Se predice que habrá diferencias significativas entre los puntajes promedio obtenidos en los distintos estilos de liderazgo según el grupo de instrucción.

HIPÓTESIS 4:

Existirán diferencias significativas en los puntajes promedio obtenidos en los estilos de liderazgo y las variables de observación según el género de los Carabineros alumnos.

DEL SEGUNDO OBJETIVO GENERAL:

HIPÓTESIS 5:

El liderazgo transformacional se relacionará de manera positiva con todas las *Variables de importancia general* (Prototipicalidad del líder, Identificación con el grupo y Work engagement); con dos de las *Variables de experiencia subjetiva* (Satisfacción con el líder y Satisfacción laboral); y con tres de las *Variables de desempeño* (Eficacia, Esfuerzo extra y Antigüedad).

HIPÓTESIS 6:

El liderazgo transformacional se relacionará negativamente con tres de las *Variables de experiencia subjetiva* (Estrés, Malestar psicológico y Malestar físico); y con una de las *Variables de desempeño* (Intención de baja voluntaria).

HIPÓTESIS 7:

Los estilos transaccional y correctivo mostrarán una tendencia a correlacionar en el mismo sentido que el liderazgo transformacional.

HIPÓTESIS 8:

El estilo Pasivo/Evitativo se relacionará de manera negativa con todas las *Variables de importancia general* (Prototipicalidad del líder, Identificación con el grupo y *work engagement*); con dos de las *Variables de experiencia subjetiva* (Satisfacción con el líder y Satisfacción laboral); y con tres de las *Variables de desempeño* (Eficacia, Esfuerzo extra y Antigüedad). Asimismo, se relacionará de manera positiva y significativa con tres de las *Variables de experiencia subjetiva* (Estrés, Malestar psicológico y Malestar físico); y con una de las *Variables de desempeño* (Intención de baja voluntaria).

HIPÓTESIS 9:

Los estilos de liderazgo predecirán de manera significativa los tres grupos de variables estudiadas. Mientras los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo lo harán de manera positiva, el estilo de liderazgo Pasivo/Evitativo, por su parte, lo hará de forma negativa.

DEL TERCER OBJETIVO GENERAL:

HIPÓTESIS 10:

La identificación con el grupo y el work engagement jugarán un papel mediador en la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral.

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar, mediante ecuaciones estructurales, la relación del liderazgo transformacional de los instructores con la satisfacción laboral en una muestra de Carabineros en formación así como el papel mediador que tienen en ello dos variables organizacionales importantes: la identificación con el grupo o escuadrón y el *work engagement*. A partir de la literatura revisada esperamos que el líder transformacional ejerza su influencia sobre la satisfacción laboral por un lado aumentando el compromiso y la implicancia en el trabajo (*work engagement*) y por otro aumentando la identificación con el grupo.

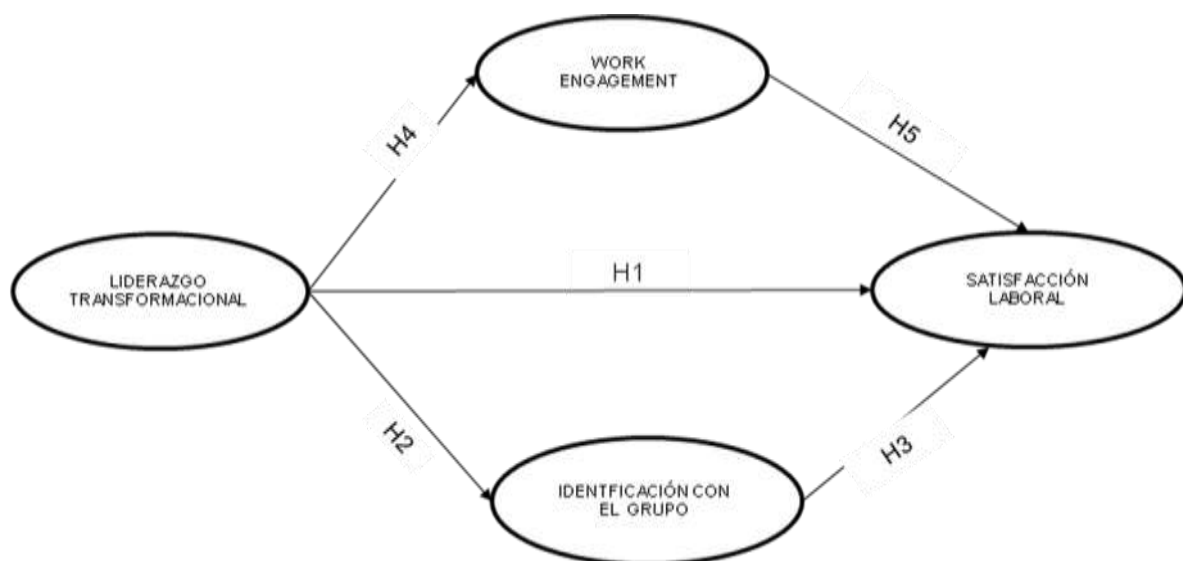


FIGURA 1. Modelo de relaciones hipotetizado

IV. MÉTODO

En este capítulo se presenta el método utilizado para la realización del presente trabajo. En primer lugar se lleva a cabo la descripción del universo y la muestra donde se realizó el estudio. En segundo lugar, se aborda la definición y descripción de los instrumentos y variables. Finalmente, en tercer lugar, se describe el procedimiento utilizado para la recolección de datos y se exponen los análisis estadísticos efectuados para la verificación de las hipótesis planteadas.

1. Universo.

El universo está constituido por un total de 2500 jóvenes en proceso de formación policial. Todos ellos son jóvenes chilenos, hombres y mujeres, solteros, y cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 24 años de edad.

Estos jóvenes, luego de ser sometidos a un proceso de selección, son distribuidos en 18 grupos de aproximadamente 140 Carabineros alumnos cada uno, llamados "Escuadrones". Cada uno de los escuadrones, se encuentran, a su vez, divididos en tres o cuatro grupos más pequeños de aproximadamente 40 sujetos, denominados "Secciones". De los 18 Escuadrones, nueve son incorporados a la Escuela de Formación de Carabineros de Chile (Santiago) y los nueve restantes son repartidos en nueve grupos de instrucción ubicados en diferentes regiones del país: 1) Grupo Arica, 2) Grupo Antofagasta, 3) Grupo Ovalle, 4) Grupo Viña del mar, 5) Grupo Concepción, 6) Grupo Valdivia, 7) Grupo Temuco, 8) Grupo Puerto Montt, y 9) Grupo Ancud.

Cada Escuadrón está dirigido por un sólo líder llamado "Comandante de Escuadrón". Sin embargo, para el ejercicio de su función, este líder cuenta con el apoyo de tres o cuatro subalternos, que son los encargados de dirigir cada una de las Secciones que, en su conjunto, conforman el Escuadrón.

Estos líderes menores, llamados "Comandantes de Sección" pueden, a su vez, pertenecer al Escalafón de Oficiales (Tenientes o Subtenientes) como así también al Escalafón de Suboficiales (Sargentos, Suboficiales o Suboficiales Mayores).

Por lo tanto, desde el primer día en que se incorporan a la escuela o Grupos de Instrucción, los Carabineros alumnos tienen contacto con los siguientes dos tipos de líderes:

COMANDANTE DE ESCUADRÓN:

El Comandante de Escuadrón es un Oficial (también llamados, "Personal de Nombramiento Supremo" o PNS), de grado Capitán, y corresponde al líder más prominente de todo el Escuadrón. Este líder es el encargado de recibir al grupo de Carabineros alumnos; es quien realiza con ellos las primeras prácticas de instrucción militar; lleva a cabo periódicas charlas de motivación; organiza las actividades de rutina y autoriza o rechaza cualquier solicitud emanada del escuadrón que dirige.

Sin embargo, si bien el Comandante de Escuadrón es administrativamente el único responsable de todo lo que ocurre en su escuadrón, al tratarse de un grupo de aproximadamente 140 sujetos,

este líder tiene muy pocas posibilidades de establecer un contacto directo con sus pupilos y, en la práctica, existen pocas instancias reales de interacción personal.

COMANDANTE DE SECCIÓN:

El Comandante de Sección puede ser un Oficial de grado Tenientes o Subteniente, como así también, Suboficial (también llamados "Personal de Nombramiento Institucional" o PNI) de grado Sargento, Suboficial o Suboficial Mayor. Cada uno de estos líderes está a cargo de una de las secciones o cursos, de aproximadamente 40 Carabineros alumnos, y que, en su conjunto, conforman un escuadrón.

Al tratarse de grupos más pequeños, el Comandante de Sección, a diferencia del Comandante de Escuadrón, interactúa directamente con cada Carabinero alumno, conoce sus nombres, está familiarizado con la realidad personal y familiar de sus dirigidos y se halla físicamente presente en prácticamente todos los momentos que forman parte del proceso formativo.

Cada uno de estos líderes, independientemente de su escalafón y grado, trabajan en permanente interacción con los Carabineros alumnos, con quienes mantienen un trato directo en prácticamente la totalidad de las actividades desarrolladas a lo largo del día. Son los encargados de levantarlos cada mañana y de acostarlos al finalizar el día.

En su gran mayoría, los Comandantes de Sección son Sargentos, Suboficiales y Suboficiales Mayores de más de 20 años de servicio quienes, además de las características antes señaladas, comparten con

los Carabineros alumnos el mismo escalafón, por lo que han desarrollado una carrera institucional que atraviesa por los mismos grados y posibilidades de desarrollo que tienen por delante los Carabineros alumnos a quienes están llamados a dirigir.

Estos 2500 jóvenes en proceso de formación policial constituyen el total del personal que se incorpora anualmente a las diferentes labores policiales a nivel nacional. Para efectos del presente estudio, ellos serán considerados los "seguidores". Por su parte, serán considerados como "líderes" a los Oficiales, de grado Tenientes y Subtenientes, así como a los Suboficiales (de Grado Sargento, Suboficial y Suboficial Mayor) quienes ocupan el cargo de "Comandantes de Sección".

2. Muestra.

La muestra estuvo compuesta por un total de 985 jóvenes en proceso de formación policial, los cuales habían sido reclutados y seleccionados desde diferentes regiones del país para integrarse al curso de formación policial el que, una vez culminado, les permite integrarse a la institución y desarrollar una carrera de aproximadamente 30 años de duración.

Este curso de formación policial consta de dos semestres de instrucción académica y técnica, y exige que los alumnos que a él se integren se internen ya sea en la escuela matriz (Santiago) o en uno de los nueve grupos de instrucción que, bajo la tutela de dicho plantel formativo, se hallan distribuidos en las diferentes regiones de Chile ya mencionadas.

Durante ese período, deben apartarse de sus grupos familiares y entorno social inmediato, someterse a un régimen interno de carácter militar, y permanecer, en todo momento, inmersos en un sistema de relaciones interpersonales altamente disciplinario, jerarquizado, autoritario y normativo.

3. Instrumentos y variables.

3.1. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990).

De acuerdo con Molero (2010) El *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) es, desde hace dos décadas, uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el mundo. Tal como expusimos en el Capítulo Teórico de este trabajo, Bass (1985), basándose en Burns (1978), desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de Liderazgo Transformacional, que describe las conductas propias de aquellos líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal; y el Liderazgo Transaccional, cuyo estudio era predominante hasta ese momento en la literatura psicosocial, caracterizado por el establecimiento de intercambios entre el líder y los miembros de su grupo.

A lo largo de los años, el MLQ ha servido de base para el desarrollado de numerosas investigaciones a través de las cuales se ha llegado al establecimiento de distintas estructuras factoriales (ver Molero, 2010).

Para el presente estudio se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5X – Short) de B. Bass y B. Avolio, validado en España por Molero, Recio y Cuadrado (2010). Para ello, los autores pusieron a prueba, a través del análisis factorial confirmatorio, la capacidad de ajuste de ocho modelos extraídos de la literatura existente. El modelo, y las respectivas fiabilidades obtenidas en nuestro estudio, se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1: Factores del MLQ-5x (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ($\alpha = .949$)	
Influencia idealizada Atribuida ($\alpha = .801$)	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada Conducta ($\alpha = .805$)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional ($\alpha = .880$)	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual ($\alpha = .834$)	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
LIDERAZGO TRANSACCIONAL ($\alpha = .885$)	
Consideración individualizada ($\alpha = .805$)	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> .
Recompensa contingente ($\alpha = .795$)	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
LIDERAZGO CORRECTIVO ($\alpha = .738$)	
Dirección por excepción activa	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora

($\alpha = .738$)	de conseguir los objetivos propuestos por la organización.
LIDERAZGO PASIVO/EVITATIVO ($\alpha = .703$)	
Dirección por excepción pasiva ($\alpha = .506$)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez-faire ($\alpha = .611$)	Señala aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

3.2. Variables de interés general

- 1) Escala de Prototypicalidad del Líder de Moriano, Topa & Lévy (2009).

Este instrumento fue elaborado usando como referencia el Modelo de la Identidad Social del Liderazgo (SIMOL) de van Knippenberg y Hogg (2003) con el propósito de contrastar empíricamente el efecto mediador de la prototypicalidad del líder entre la identificación con el grupo de trabajo, la eficacia percibida del líder y el esfuerzo extra de los miembros del grupo. En un primer apartado, la escala presenta siete preguntas que apuntan a la representatividad del líder respecto de su grupo e incluye ítems tales como "Representa los rasgos más característicos del grupo", "Simboliza los valores más positivos del grupo" y "Los miembros del grupo lo consideramos como un modelo a seguir". En un segundo apartado, la escala incorpora una serie de cinco recuadros, cada uno de los cuales contiene dos círculos: uno representa al líder y el otro representa al grupo. En el primer rectángulo los círculos están muy alejados el uno del otro, lo cual representa una situación en la que el líder está muy alejado del grupo y, por tanto, no representa para nada la identidad del grupo. Por el contrario, en el último recuadro,

el Líder está en el centro del grupo y, por lo tanto, es su miembro más representativo. Enfrentados a esos reactivos, se les solicita a los sujetos que elijan entre los cinco rectángulos aquel que mejor refleja el grado en que considera que su líder representa las características del grupo. Para los efectos del presente estudio, la Escala obtuvo un $\alpha = .964$.

2) Escala de Identidad social de Cameron (2004).

Este instrumento fue desarrollado por Cameron (2004) sobre la base del modelo de tres factores de identidad social. La Escala, a través del análisis factorial y de confiabilidad de las respuestas dadas por la muestra de ambos sexos, permite evaluar los siguientes tres componentes de la identidad social: Centralidad cognitiva, Afecto hacia el endogrupo y Lazos de unión hacia el endogrupo. La descripción de cada uno de los factores y la fiabilidad obtenida en el presente estudio se ilustran en el cuadro 2.

Cuadro 2: Factores de la Escala de Identidad Social (Cameron, 2004)

IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO ($\alpha = .781$)	
Centralidad cognitiva ($\alpha = .442$)	Se refiere al grado de relevancia que tiene para la categorización del yo el hecho de formar parte de un determinado grupo de pertenencia social. Esta dimensión se mide tanto por la frecuencia con que dicho grupo viene a la mente, como por la importancia subjetiva que tiene el grupo para la construcción del Autoconcepto.
Afecto hacia el endogrupo ($\alpha = .679$)	Apunto al carácter positivo o negativo de los sentimientos que surgen como consecuencia de pertenecer a determinado grupo social.
Lazos de unión hacia el endogrupo	Dice relación con los lazos que unen a los diferentes miembros entre sí y con el grupo en su conjunto. Evalúa la percepción de similitud entre el yo propio

($\alpha = .577$)	y los demás miembros de un determinado grupo social y se refiere a la percepción del grado en que un determinado sujeto siente que forma parte, encaja o pertenecer a un grupo social específico.
---------------------	---

Dado que las fiabilidades obtenidas por los factores que componen la Escala de Identidad no alcanzan los niveles obtenidos por las demás escalas y sus factores, para el análisis de resultados sólo se consideró la variable Identidad Social como categoría única ($\alpha = .781$).

3) Cuestionario de *Work Engagement* en el trabajo (UWES)

Este cuestionario fue elaborado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau (ver Salanova y Schaufeli, 2009) y define el *engagement* como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción (ver cuadro 3). Las fiabilidades informadas corresponden a los valores obtenidos en este estudio.

Cuadro 3: Factores de la Escala de Engagement en el trabajo

Factores de Engagement ($\alpha = .898$)	
Vigor ($\alpha = .834$)	Corresponde al componente conductual-energético del <i>engagement</i> . Se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja y por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando incluso cuando se presentan dificultades.
Dedicación ($\alpha = .843$)	Es el componente emocional del <i>engagement</i> . Hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
Absorción ($\alpha = .638$)	Se lo define como el componente cognitivo del <i>engagement</i> . Se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo le pasa rápidamente y presenta

	dificultades a la hora de desconectarse de lo que está haciendo, debido a la intensa magnitud de placer y concentración que le provoca su trabajo.
--	--

3.3. Variables de experiencia subjetiva.

- 1) Satisfacción con el líder: Fue medido a través de una de las tres escala adicional del MLQ 5x – Short y obtuvo una fiabilidad de .842.
- 2) Satisfacción laboral: Fue evaluada a través de una adaptación de la Escala de Satisfacción con el puesto de Molero y Moriano (2008). Esta escala está compuesta por 7 ítems y evalúa el grado de satisfacción con respecto a las siguientes áreas involucradas en el puesto de trabajo: el trato entre compañeros, el clima humano imperante, el sueldo, las actividades, el trato con las autoridades superiores, la pertenencia y los métodos de dirección empleados. Obtuvo una fiabilidad de .822.
- 3) Estrés: Este cuestionario está compuesto por 8 ítems y evalúa las situaciones de estrés y tensión dentro del ámbito laboral y organizacional. Fue desarrollada a partir de los trabajos de Parasuraman (1977). Posteriormente, Sosik y Godshalk (1998) ampliaron este cuestionario utilizando 8 ítems. Esta última versión, adaptada al contexto de la muestra actual, obtuvo una fiabilidad de .868.
- 4) Malestar psicológico: Esta variables fue medida a través de dos criterios complementarios: La frecuencia con que consultó al Servicio de Psicología debido a problemas surgidos como

consecuencia del proceso de instrucción, y qué tan frecuentemente tuvo la intención de consultar, aunque ésta no haya llegado a materializarse.

El primer criterio fue traducido a una escala en la que se le pidió a los sujetos que dijeran con qué frecuencia habían recibido atención psicológica durante su proceso de formación y se les ofrecía como posibles respuestas las siguientes unidades de frecuencia: 1 (Nunca), 2 (Una vez), 3 (Dos veces), 4 (Tres veces), y 5 (Más de tres veces).

El segundo criterio, por su parte, fue plasmado en una segunda escala en la que se les pidió a los sujetos que dijeran con qué frecuencia habían tenido la intención de consultar al Servicio de Psicología y se les daba la opción de escoger una respuesta que iba desde el número 1 (Nunca) hasta el 5 (Siempre). La fiabilidad obtenida fue de .580, con una Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin de .500 y un χ^2 de 190.521. Su grado de significatividad fue de .000.

- 5) Malestar físico: Al igual que el caso anterior, esta variable fue medida a través de dos criterios equivalente, pero aplicado al Servicio médico. En esta caso, la fiabilidad fue de .713, la Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, de .500 y el χ^2 de 416. Su grado de significatividad fue de .000.

3.4. Variables de desempeño.

- 1) Eficacia: Fue medida a través de una de las escalas adicionales del MLQ 5x – Short y evalúa el grado en que los seguidores perciben a

su líder y el grupo que dirige como eficaz. Su fiabilidad fue de .845.

- 2) Esfuerzo extra: Fue evaluada por medio de la tercera escala adicional del MLQ 5x – Short y mide el grado en que los seguidores están dispuestos a realizar esfuerzos más allá de lo esperado o estrictamente descrito por la definición del puesto o el rol laboral. Obtuvo una fiabilidad de .912.
- 3) Rendimiento académico: Corresponde al criterio más relevante para determinar el nivel de desempeño final alcanzado por cada alumno en el proceso de formación policial y es el modo administrativo del que se sirve la institución para establecer la “Antigüedad” de cada uno de ellos. Por lo tanto el rendimiento académico es relevante porque, al determinar la antigüedad de cada alumno, es el único criterio utilizado para organizar los grados y la jerarquía del mando que rige el funcionamiento interno del personal a lo largo de toda la carrera institucional. Se expresa a través de la nota o calificación final obtenida por cada alumno al concluir su proceso formativo y que es el promedio final de todas las asignaturas cursadas tanto en sus aspectos teóricos como aplicados o prácticos. Para medir esta variable sin alterar el anonimato de las respuestas, se construyó una escala en la que se le pidió a los sujetos que escogieran el rango de notas donde se ubica su promedio final, los que iban del 1 (Entre 1.0 y 2.5) hasta 5 (de 6.1 a 7.0).
- 4) Intención de baja voluntaria: La solicitud de Baja voluntaria corresponde a la conducta, a través de la cual un alumno solicita formalmente a su líder (Instructor) tramitar su desvinculación de

la institución. Esta variable fue medida a través de una escala en la que se le pidió a los sujetos que dijeran con qué frecuencia han tenido la intención de solicitar la baja voluntaria de la institución y, al igual que en los casos anteriores, se les daba la opción de elegir una respuesta que iba del número 1 (Nunca) hasta el 5 (Siempre).

Dado que los jóvenes que integraron la muestra pertenecen al escalafón de Suboficiales y, sin embargo, tal como se señaló en la especificación de la muestra, algunos grupos tienen como líder a un oficial y otros a un suboficial, se incorporó este criterio objetivo, con el propósito de establecer comparaciones entre los puntajes promedios obtenidos por unos y otros en cada una de las variables estudiadas.

4. Procedimiento y análisis de datos

Los cuestionarios fueron administrados a grupos de aproximadamente 40 sujetos (Secciones) las que en su conjunto cubrieron 6 de los 9 Grupos de Formación distribuidos a lo largo de todo el territorio nacional. La aplicación de la batería duraba aproximadamente 45 minutos y se garantizaba a los participantes el anonimato de sus respuestas.

Con antelación a la contrastación de hipótesis, se realizó un análisis exploratorio a fin de analizar los datos perdidos y los supuestos del análisis multivariante. No se realizó ninguna imputación de los valores perdidos. En los análisis, se utilizó el método de eliminación del caso completo. La muestra válida final fue de 858 casos. Para el análisis de la fiabilidad de las escalas se utilizó el Alpha de Crombach.

El modelo de análisis de resultados se llevó a cabo a través de cuatro niveles de observación:

En un primer momento se realizó el análisis de los datos descriptivos y significatividad de las diferencias entre las medias obtenidas por los diferentes estilos de liderazgo a nivel nacional y por los grupos de instrucción, así como entre los dos subgrupos establecidos a partir del escalafón del líder (oficiales v/s suboficiales). Para tales efectos, se utilizaron las siguientes pruebas: *Prueba t de Student* para muestras independientes (cuando se compararon los puntajes promedio obtenidos entre oficiales v/s suboficiales); *Anova de un factor* (cuando se compararon los puntajes promedio obtenidos entre los 6 grupos de instrucción); *Media y Desviación típica*.

En un segundo momento, se llevó a cabo el análisis de las interrelaciones entre las conductas de liderazgo y las variables de observación. Para ello se utilizó el *Coefficiente de correlación de Pearson*.

En tercer lugar, se efectuó un análisis de regresiones lineales y múltiples para estudiar la capacidad predictiva de las distintas conductas de liderazgo sobre las variables identificación con el grupo, work engagement y la satisfacción laboral.

Finalmente, mediante modelo de ecuaciones estructurales, se procedió a la comprobación del modelo hipotetizado. Dado el carácter ordinal de los datos y que no cumplían el supuesto de normalidad, se utilizó el método de mínimos cuadrados no ponderados robustos. Para evaluar la bondad de ajuste del modelo se utilizó el χ^2 que prueba el grado en que los residuales son iguales a cero (Bollen, 1989). Debido a

la sensibilidad de este estadístico al tamaño muestral, se utilizaron también otros indicadores: la razón entre el estadístico χ^2 sobre sus grados de libertad, el CFI (ComparativeFitIndex) cuyo valor oscila entre 0 y 1 y valores superiores a .95 indican buen ajuste del modelo a los datos (Bentler, 1990), el RMSEA (Root Mean Square Error of Aproximation), valores inferiores a .08 indican buen ajuste (Bollen y Long, 1993), el índice GFI (Goodness of FitIndex) en el que son recomendables valores superiores a .90 y el índice AGFI (AdjustedGoodness of FitIndex) que se diferencia del anterior en que está corregido por los grados de libertad. Se usaron los programas PRELIS 2.30, LISREL 8.7 y SPSS versión 18.

V. RESULTADOS

Los resultados se exponen a través de los siguientes tres apartados: En el primero se presentan las medidas de tendencia central (*Medias*) y *Desviaciones típicas* así como las comparaciones entre puntajes promedio (*t de Student para muestras independientes* y *Anova de un factor*). En el segundo apartado se explican las relaciones entre variables (*Coeficiente de correlación de Pearson*). En el tercer apartado se muestran los análisis de regresión realizados para conocer la capacidad de predicción de los distintos estilos de liderazgo evaluados así como las conductas que los componen, sobre las variables de interés general, de experiencia subjetiva y de desempeño. Finalmente, en un cuarto apartado se empleó un modelo de ecuaciones estructurales que permitió poner a prueba la mediación de la identificación con el grupo y el *work engagement* entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

1. Análisis descriptivos y comparativos.

1.1. Datos descriptivos y comparaciones entre estilos de liderazgo.

Los resultados obtenidos permitieron comprobar lo planteado en la primera hipótesis de investigación ya que existen diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes obtenidos por los distintos estilos de liderazgo en la muestra total o nacional, siendo el estilo transformacional el que obtiene el mayor puntaje promedio, seguido por el estilo transaccional y correctivo. En última instancia, con

el puntaje promedio más bajo, el estilo pasivo/evitativo. $F: (3,3783) = 370,886, p < .000$ (ver tabla 1 y 2).

Al analizar la significatividad estadística de las diferencias específicas entre cada estilo de liderazgo, los resultados muestran que dichas diferencias alcanzan la significatividad estadística en todas las comparaciones posibles, a excepción de la que se produce entre el liderazgo transaccional y correctivo (ver tabla 2).

Se comprueba, además, que el liderazgo transformacional es el que alcanza un mayor puntaje promedio, seguido por el estilo transaccional, luego el correctivo, y, finalmente, con el puntaje promedio más bajo, el Estilo pasivo/evitativo. Los resultados obtenidos se ilustran en el gráfico 1.

Esto quiere decir que los Carabineros alumnos, a nivel nacional, perciben a sus comandantes de sección, como líderes mayoritariamente transformacionales, seguidos de las conductas de liderazgo transaccional y correctivo y, finalmente, pasivo/evitativo.

La tabla 1 muestra los datos descriptivos de los valores obtenidos en la muestra total o nacional. La tabla 2, por su parte, presenta la comparación entre los puntajes promedio obtenidos en los distintos estilos de liderazgo en la muestra total. El gráfico 1 a su vez, expresa la ubicación de las medias obtenidas por cada estilo de liderazgo en la muestra general.

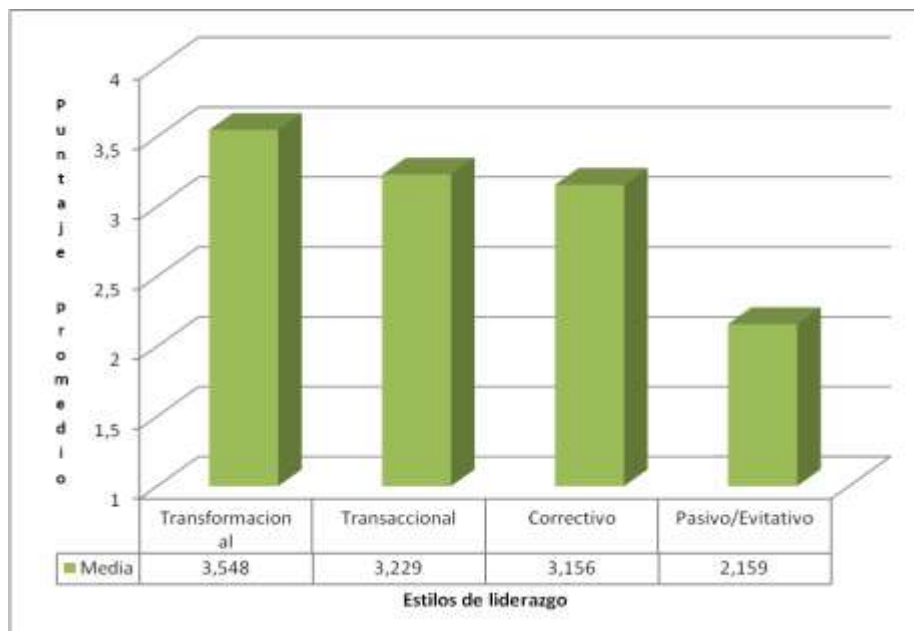
Tabla 1: Valores obtenidos por cada estilo de liderazgo en la muestra total.

Estilos de liderazgo	Media	Desviación típica	N
Transformacional	3.548	1.0110	932
Transaccional	3.229	1.0221	955
Correctivo	3.156	1.0238	962
Pasivo/Evitativo	2.159	.7267	938

Tabla 2: Comparaciones entre las medias obtenidas en cada estilo de liderazgo Post - hoc (Scheffe).

Anova significativa al .000			
Estilos de liderazgo comparados	Diferencia de medias	Error típico	Sig.
Transformacional / Transaccional	.3193*	.0440	.000
Transformacional / Correctivo	.3922*	.0439	.000
Transformacional / Pasivo-Evitativo	1.3892*	.0442	.000
Transaccional / Correctivo	.0729	.0436	.425
Transaccional / Evitativo	1.0699*	.0439	.000
Correctivo / Evitativo	-.9971*	.0438	.000

Gráfico 1: Promedios obtenidos por cada estilo de liderazgo a nivel nacional.



1.2. Datos descriptivos y comparaciones según grupos de formación.

Los resultados obtenidos confirman, también, lo planteado en la segunda hipótesis de investigación ya que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias obtenidas por los líderes que pertenecen a los diferentes grupos de formación en cada uno de los estilos de liderazgo percibido, donde el grupo 1 corresponde al grupo Santiago y los otros cinco grupos pertenecen a los distintos grupos de formación policial distribuidos en cinco provincias a lo largo del país.

A) Sobre el estilo de liderazgo transformacional.

En lo que se refiere al estilo de liderazgo transformacional, las diferencias generales observadas entre los grupos alcanza la significatividad estadística $F: (5,926) = 54,297, p < .000$. Al analizar el grado de significatividad estadística encontrada en cada comparación específica entre grupos, los resultados muestran que, en la mayoría de los casos, dichas diferencias también resultan altamente significativas (ver tabla 3, tabla 4 y gráfico 2).

Cabe destacar que dichas diferencias se concentran prioritariamente entre el grupo 1 y los demás grupos de formación, es decir; entre Santiago y provincia, donde Santiago obtiene un puntaje promedio significativamente más bajo que el de provincia. Esta situación puede explicarse a partir de las características particulares que definen ambos grupos: El grupo Santiago es el lugar donde se ubica la escuela matriz de la cual dependen los demás grupos de instrucción; recibe dos promociones en el mismo año (una en el mes de enero y otra en el de junio); y es el que congrega la mayor cantidad de Carabineros alumnos

(alrededor de 1200 si se consideran ambas promociones). Los grupos de provincia, por su parte, se componen de un solo escuadrón cuya dotación no supera los 140 alumnos. De este modo, es posible que la sobrecarga de trabajo y responsabilidades que recae mayoritariamente sobre el primer grupo descrito, incida en los estilos de interacción y patrones comunicacionales entre líderes y seguidores coartando la posibilidad de aquellos para asumir y ejercer sobre éstos las conductas propias del estilo transformacional.

Tabla 3: Valores obtenidos en liderazgo transformacional por cada grupo.

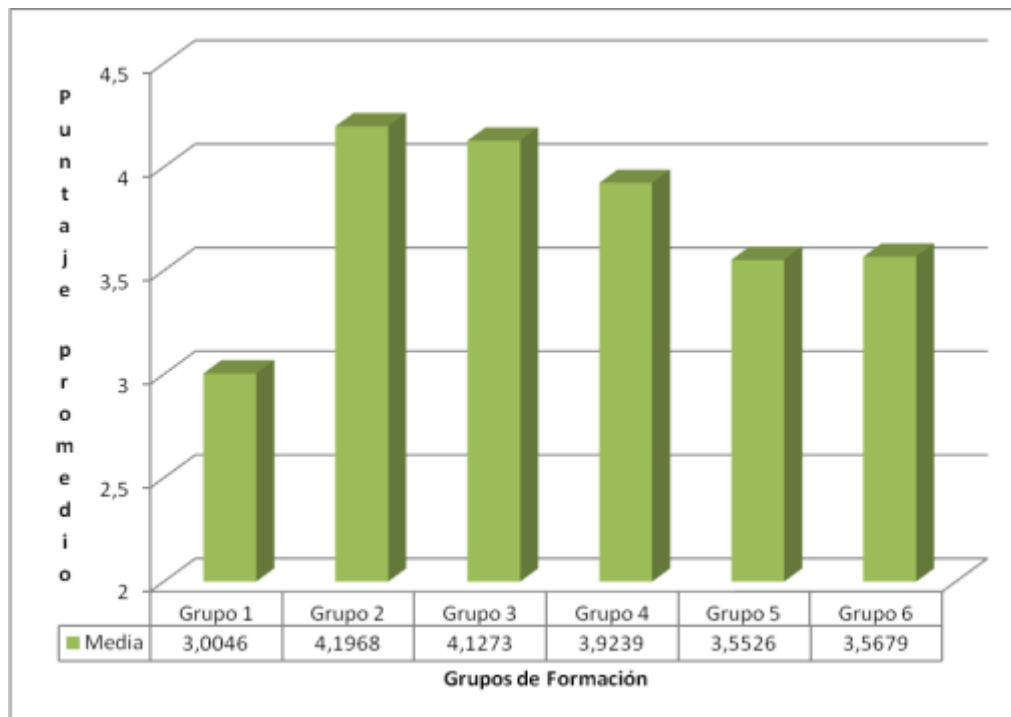
Liderazgo transformacional	Media	Desviación típica	N
Grupo 1	3.0046	.99882	363
Grupo 2	4.1968	.75620	107
Grupo 3	4.1273	.64162	137
Grupo 4	3.9239	1.00126	124
Grupo 5	3.5526	.83173	120
Grupo 6	3.5679	.81010	81
Total	3.5484	1.01101	932

Tabla 4: Comparaciones entre las medias obtenidas en liderazgo transformacional por cada grupo Post – hoc (Scheffe).

Grupos comparados	Diferencia de medias	Error típico	Sig.
Grupo 1 / Grupo 2	-1.19220*	.09806	.000
Grupo 1 / Grupo 3	-1.12263*	.08939	.000
Grupo 1 / Grupo 4	-.91924*	.09273	.000
Grupo 1 / Grupo 5	-.54796*	.09387	.000
Grupo 1 / Grupo 6	-.56325*	.10955	.000
Grupo 2 / Grupo 3	.06956	.11501	.996
Grupo 2 / Grupo 4	.27295	.11763	.372
Grupo 2 / Grupo 5	.64424*	.11853	.000
Grupo 2 / Grupo 6	.62894*	.13129	.000
Grupo 3 / Grupo 4	.20339	.11050	.640
Grupo 3 / Grupo 5	.57468*	.11146	.000
Grupo 3 / Grupo 6	.55938*	.12495	.001

Grupo 4 / Grupo 5	.37129	.11415	.061
Grupo 4 / Grupo 6	.35599	.12736	.168
Grupo 5 / Grupo 6	-.01530	.12819	1.000

Gráfico 2: Promedios obtenidos en liderazgo transformacional por cada grupo.



B) Sobre el estilo de liderazgo transaccional.

El liderazgo transaccional, también obtiene puntajes promedio estadísticamente diferente entre los grupos en general $F: (5,949) = 52.660, p < .000$. Al analizar el grado de significatividad estadística de las diferencias entre cada comparación específica se observa que, tal como sucedió con el liderazgo transformacional, dicha significatividad se conserva en la mayoría de los casos, especialmente entre el Grupo 1 (Santiago) y los demás grupos (Provincia) (ver tabla 5, tabla 6 y gráfico 3).

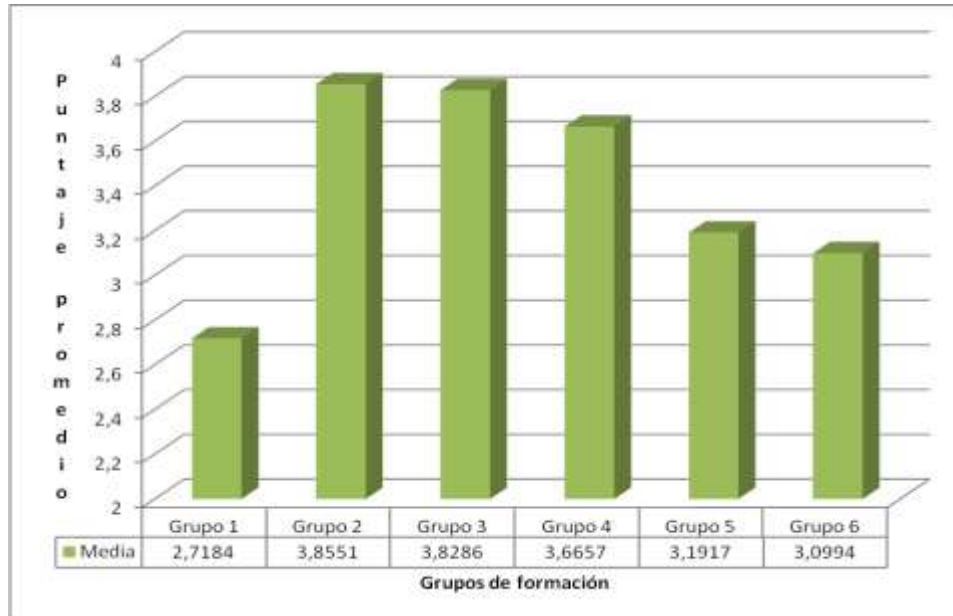
Tabla 5: Valores obtenidos en liderazgo transaccional por cada grupo.

Liderazgo transaccional	Media	Desviación típica	N
Grupo 1	2.7184	.99480	376
Grupo 2	3.8551	.79543	107
Grupo 3	3.8286	.74403	140
Grupo 4	3.6657	1.04292	129
Grupo 5	3.1917	.80423	120
Grupo 6	3.0994	.77197	83
Total	3.2291	1.02211	955

Tabla 6: Comparaciones entre las medias obtenidas en liderazgo transaccional por cada grupo Post – hoc (Scheffe).

Grupos comparados	Diferencia de medias	Error típico	Sig.
Grupo 1 / Grupo 2	-1.13672*	.09935	.000
Grupo 1 / Grupo 3	-1.11015*	.08977	.000
Grupo 1 / Grupo 4	-.94728*	.09252	.000
Grupo 1 / Grupo 5	-.47325*	.09507	.000
Grupo 1 / Grupo 6	-.38098*	.10996	.036
Grupo 2 / Grupo 3	.02657	.11643	1.000
Grupo 2 / Grupo 4	.18944	.11856	.768
Grupo 2 / Grupo 5	.66347*	.12056	.000
Grupo 2 / Grupo 6	.75574*	.13262	.000
Grupo 3 / Grupo 4	.16287	.11066	.826
Grupo 3 / Grupo 5	.63690*	.11280	.000
Grupo 3 / Grupo 6	.72917*	.12561	.000
Grupo 4 / Grupo 5	.47403*	.11500	.005
Grupo 4 / Grupo 6	.56630*	.12758	.002
Grupo 5 / Grupo 6	.09227	.12944	.992

Gráfico 3: Promedios obtenidos en liderazgo transaccional por cada grupo.



C) Sobre el estilo de liderazgo correctivo.

Los puntajes promedios obtenidos por cada grupo en el estilo de liderazgo correctivo, comparados de manera global, también muestran diferencias estadísticamente significativas $F: (5,956) = 42.199, p < .000$. Situación que también se conserva, en prácticamente la totalidad de los casos posibles, al comparar los puntajes promedios obtenidos en cada grupo específico (ver tabla 7, tabla 8 y gráfico 4).

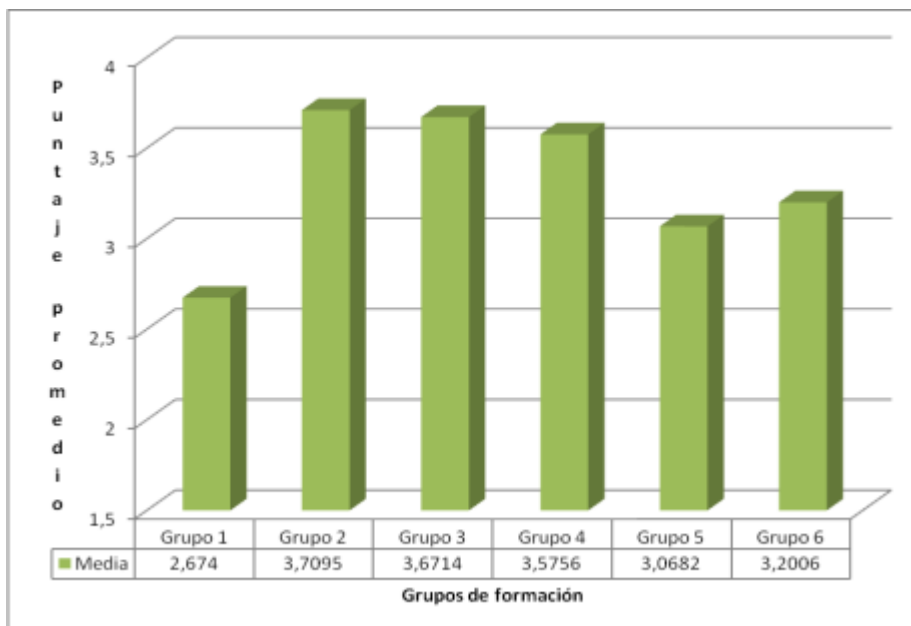
Tabla 7: Valores obtenidos en liderazgo correctivo por cada grupo.

Liderazgo correctivo	Media	Desviación típica	N
Grupo 1	2.6740	.94088	375
Grupo 2	3.7095	.81849	111
Grupo 3	3.6714	.83434	140
Grupo 4	3.5756	1.05076	129
Grupo 5	3.0682	.93039	121
Grupo 6	3.2006	.96087	86
Total	3.1562	1.02383	962

Tabla 8: Comparaciones entre las medias obtenidas en liderazgo correctivo por cada grupo Post – hoc (Scheffe).

Grupos comparados	Diferencia de medias	Error típico	Sig.
Grupo 1 / Grupo 2	-1.03546*	.10039	.000
Grupo 1 / Grupo 3	-.99743*	.09202	.000
Grupo 1 / Grupo 4	-.90158*	.09483	.000
Grupo 1 / Grupo 5	-.39418*	.09714	.006
Grupo 1 / Grupo 6	-.52658*	.11108	.000
Grupo 2 / Grupo 3	.03803	.11808	1.000
Grupo 2 / Grupo 4	.13388	.12028	.941
Grupo 2 / Grupo 5	.64128*	.12211	.000
Grupo 2 / Grupo 6	.50888*	.13347	.013
Grupo 3 / Grupo 4	.09585	.11339	.982
Grupo 3 / Grupo 5	.60325*	.11532	.000
Grupo 3 / Grupo 6	.47085*	.12729	.018
Grupo 4 / Grupo 5	.50740*	.11758	.002
Grupo 4 / Grupo 6	.37500	.12934	.136
Grupo 5 / Grupo 6	-.13240	.13104	.961

Gráfico 4: Promedios obtenido en liderazgo correctivo por cada grupo.



D) Sobre el estilo de liderazgo pasivo/evitativo.

Por último, los resultados obtenidos, también permiten demostrar que existen diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes promedios obtenidos en el Estilo de Liderazgo Pasivo/Evitativo, de acuerdo al análisis global de las diferencias entre los grupos $F: (5,932) = 7.854, p < .000$. Sin embargo, a diferencia de los casos anteriores, dicha significatividad, tiende a perderse en el análisis de las diferencias entre grupos específicos.

Este hecho es relevante porque consistentemente con los resultados obtenidos en los otros tres estilos de liderazgo, el grupo 1 (Santiago), así como obtiene un puntaje promedio significativamente mayor en los estilos transformacional, transaccional y correctivo, respecto de los grupos de provincia, alcanza ahora un puntaje significativamente más alto en pasivo/evitativo en relación a esos mismos grupos de comparación (ver tabla 9, tabla 10 y gráfico 5).

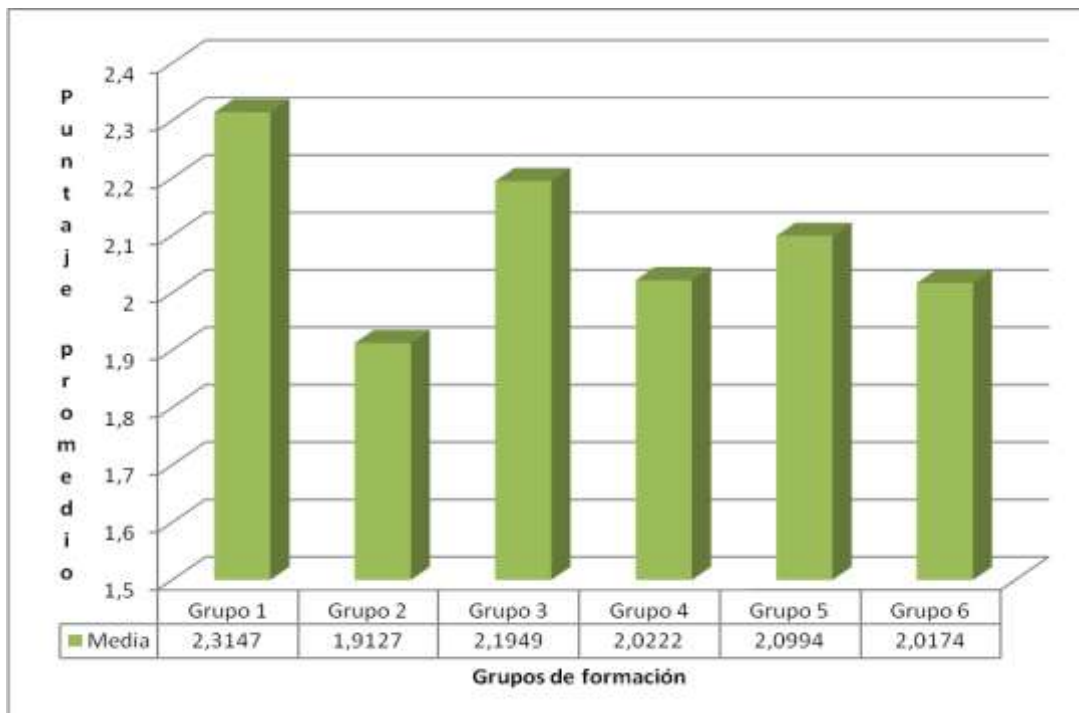
Tabla 9: Valores obtenidos por cada grupo en estilo de liderazgo pasivo/evitativo por cada grupo.

Liderazgo pasivo/evitativo	Media	Desviación típica	N
Grupo 1	2.3147	.71148	369
Grupo 2	1.9127	.72501	106
Grupo 3	2.1949	.76554	136
Grupo 4	2.0222	.76676	124
Grupo 5	2.0994	.60852	117
Grupo 6	2.0174	.67741	86
Total	2.1591	.72674	938

Tabla 10: Comparaciones entre las medias obtenidas en liderazgo pasivo/evitativo por cada grupo Post – hoc (Scheffe).

Grupos comparados	Diferencia de medias	Error típico	Sig.
Grupo 1 / Grupo 2	.40197*	.07866	.000
Grupo 1 / Grupo 3	.11985	.07160	.731
Grupo 1 / Grupo 4	.29252*	.07409	.008
Grupo 1 / Grupo 5	.21534	.07573	.153
Grupo 1 / Grupo 6	.29726*	.08547	.034
Grupo 2 / Grupo 3	-.28212	.09248	.099
Grupo 2 / Grupo 4	-.10944	.09442	.930
Grupo 2 / Grupo 5	-.18662	.09572	.579
Grupo 2 / Grupo 6	-.10471	.10359	.961
Grupo 3 / Grupo 4	.17268	.08863	.579
Grupo 3 / Grupo 5	.09549	.09001	.952
Grupo 3 / Grupo 6	.17741	.09834	.661
Grupo 4 / Grupo 5	-.07718	.09200	.983
Grupo 4 / Grupo 6	.00474	.10017	1.000
Grupo 4 / Grupo 5	.08192	.10139	.985

Gráfico 5: Puntaje promedio obtenido en liderazgo pasivo/evitativo por cada grupo.



1.3. Datos descriptivos y comparaciones según el escalafón del líder.

Los resultados obtenidos permiten demostrar lo planteado en la tercera hipótesis. Se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en los cuatro estilos de liderazgo y los factores que los componen, así como en diez de las doce variables de observación. Las dos variables en las que no se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas son identidad social (o identificación con el grupo) y malestar psicológico. En las próximas páginas se presenta el grado exacto en que se producen dichas diferencias y qué líderes (oficiales o suboficiales) son los que obtienen los mayores puntajes en las diferentes variables estudiadas. Luego, se presentan los valores obtenidos en las variables de observación.

A) Estilos de liderazgo según el escalafón del líder.

Los resultados demuestran que los instructores pertenecientes al escalafón de suboficiales son percibidos por los Carabineros alumnos como líderes significativamente más transformacionales, transaccionales y correctivos que los instructores oficiales. Del mismo modo, los instructores suboficiales obtienen valores significativamente más bajos en liderazgo pasivo/evitativo que los instructores oficiales.

Los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo y sus factores se presentan en la tabla 11 y se ilustran en los gráficos del 6 al 10.

Tabla 11: Datos descriptivos y comparación entre las medias obtenidas en cada estilo de liderazgo según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón del líder	Media	Desviación Típica	N	T	Sig.
Liderazgo transformacional	Oficial	3.0076	1.07275	182	-7.824	.000
	Suboficial	3.6893	.94775	708		
Influencia idealizada conducta	Oficial	3.1949	1.11712	186	-6.824	.000
	Suboficial	3.8017	.93817	735		
Influencia idealizada atribución	Oficial	2.9220	1.15469	189	-7.964	.000
	Suboficial	3.6323	1.07780	737		
Motivación inspiracional	Oficial	3.2447	1.25052	189	-6.813	.000
	Suboficial	3.9182	1.05491	743		
Estimulación intelectual	Oficial	2.6495	1.12831	189	-8.570	.000
	Suboficial	3.3949	1.05014	735		
Liderazgo transaccional	Oficial	2.6310	1.02562	186	-9.236	.000
	Suboficial	3.3728	.96465	727		
Consideración individualizada	Oficial	2.4000	1.13791	190	-8.159	.000
	Suboficial	3.1463	1.07034	738		
Recompensa contingente	Oficial	2.8743	1.06993	187	-8.426	.000
	Suboficial	3.6015	.98648	734		
Liderazgo correctivo	Oficial	2.5780	.96035	186	-8.968	.000
	Suboficial	3.3012	.98768	733		
Dirección por excepción activa	Oficial	2.5780	.96035	186	-9.119	.000
	Suboficial	3.3012	.98768	733		
Liderazgo pasivo/evitativo	Oficial	2.3553	.74523	184	4.395	.000
	Suboficial	2.0950	.70866	712		
Dirección por excepción pasiva	Oficial	2.2019	.78096	187	2.262	.024
	Suboficial	2.0573	.77637	733		
Laissez-faire	Oficial	2.5132	.95953	189	4.933	.000
	Suboficial	2.1345	.86337	727		

Gráfico 6: Promedios obtenidos en cada estilo de liderazgo según el escalafón de líder.

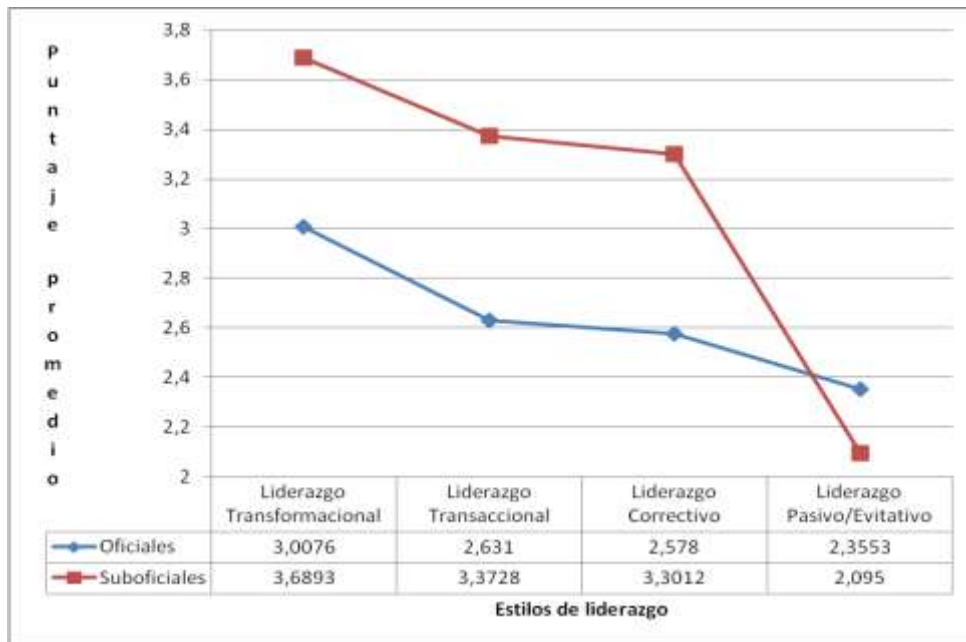


Gráfico 7: Promedios obtenidos en cada factor del estilo de liderazgo transformacional según el escalafón del líder.

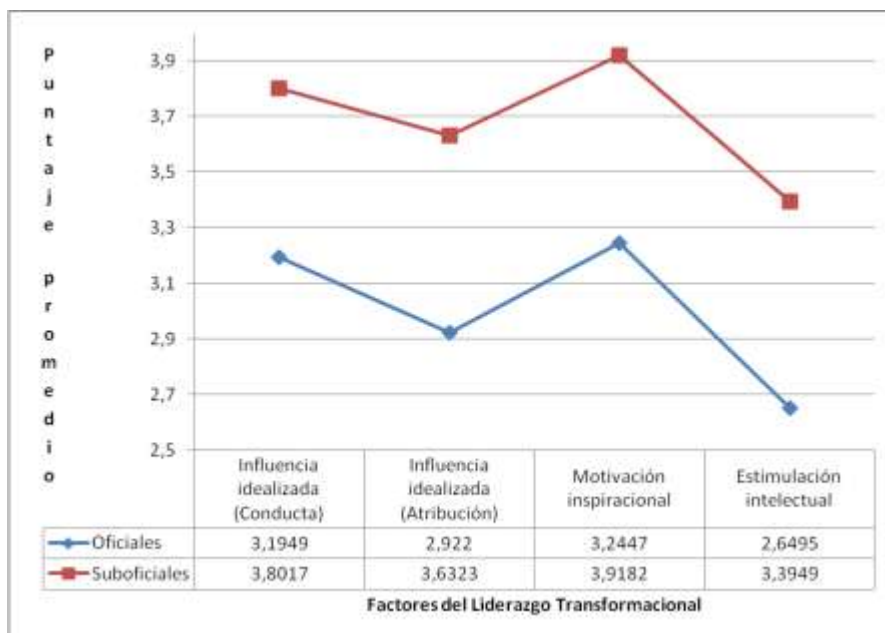


Gráfico 8: Promedios obtenidos en cada factor del estilo de liderazgo transaccional según el escalafón del líder.

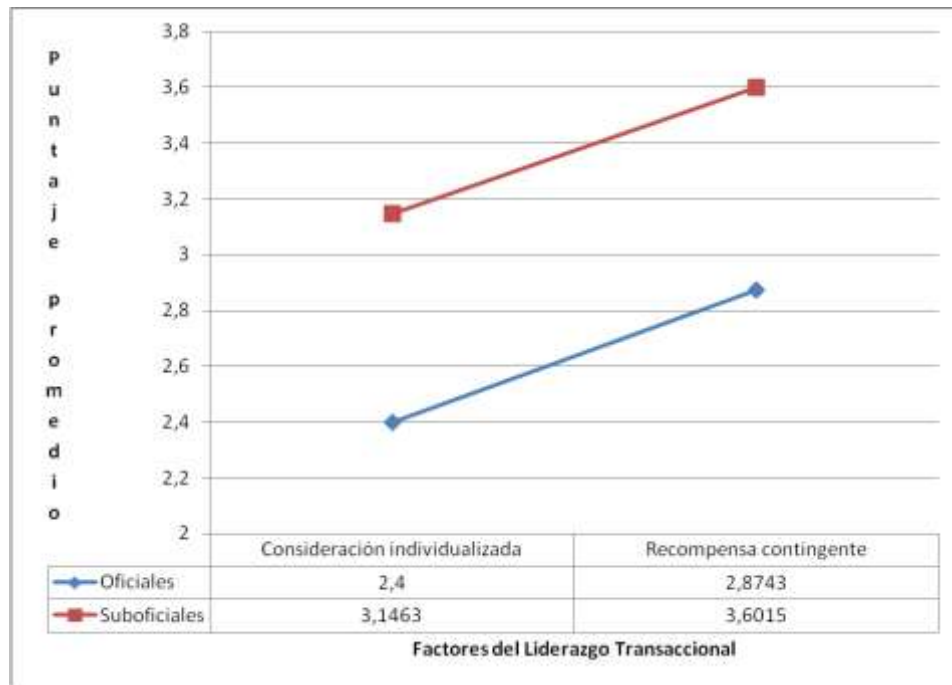


Gráfico 9: Promedios obtenidos en el estilo de liderazgo correctivo percibido por los seguidores según el escalafón del líder.

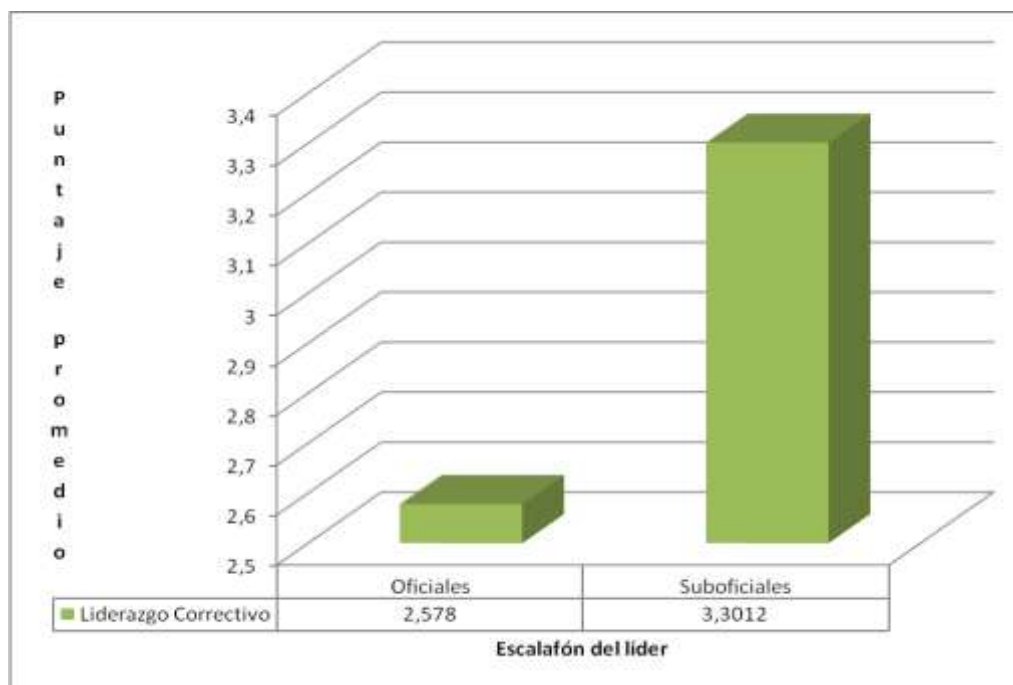
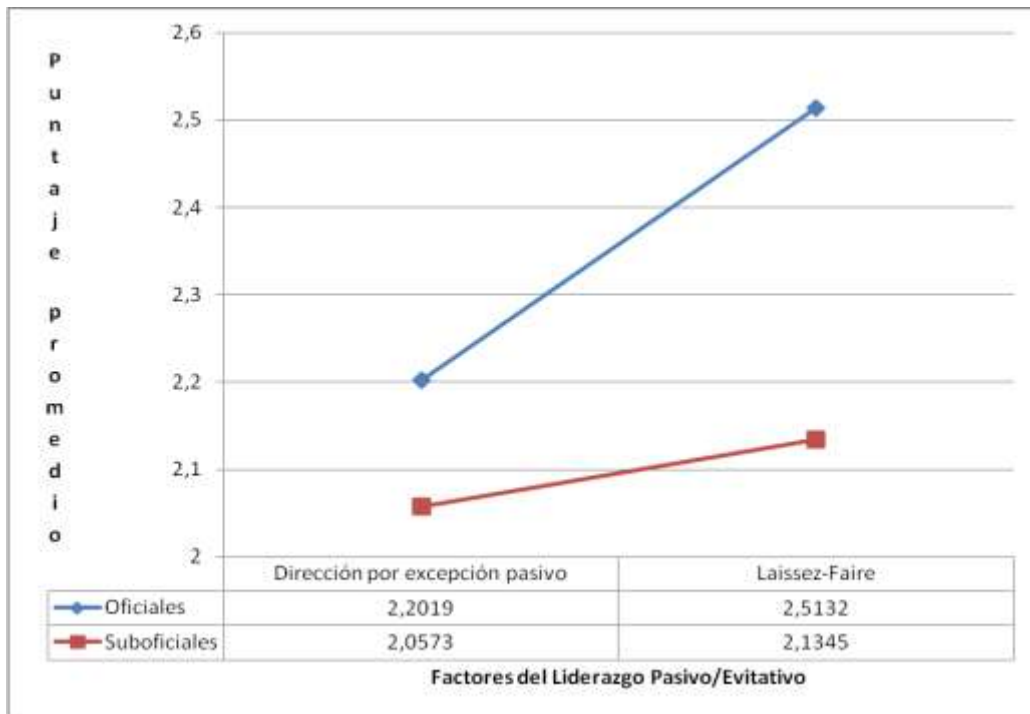


Gráfico 10: Promedios obtenidos en cada factor del estilo de liderazgo pasivo/evitativo según el escalafón del líder.



B. Variables de observación según el escalafón del líder.

En lo que se refiere a las variables de observación, los instructores pertenecientes al escalafón de suboficiales son percibidos por sus Carabineros alumnos como líderes significativamente más prototípicos que los oficiales. Del mismo modo, los Carabineros alumnos con instructores suboficiales experimentan un *work engagement* significativamente más alto, una mayor satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia y esfuerzo extra. Así también los Carabineros alumnos cuyos instructores pertenecen al escalafón de suboficiales muestran puntajes significativamente más bajos en estrés así como en intención de baja voluntaria. Pese a esta marcada tendencia, los Carabineros alumnos cuyos líderes pertenecen al escalafón de oficiales, muestran un nivel significativamente mayor en

rendimiento académico que los Carabineros alumnos con líderes suboficiales. Las únicas dos variables de observación en las que las diferencias no alcanzan el grado de significatividad son identificación con el grupo y malestar psicológico. Los valores obtenidos se presentan en la tabla 12 y se ilustran en los gráficos 11, 12 y 13.

Tabla 12: Datos descriptivos y comparación entre las medias obtenidas en las variables de observación según el escalafón del líder.

Variable de interés general	Escalafón del líder	Media	Desviación típica	N	T	Sig.
Prototipicalidad	Oficial	2.6039	1.37481	190	-9.691	.000
	Suboficial	3.6621	1.20687	738		
Identificación con el grupo	Oficial	4.1765	.56319	187	-.569	.569
	Suboficial	4.2016	.53098	731		
<i>Work engagement</i>	Oficial	3.5000	.71628	186	-4.136	.000
	Suboficial	3.7344	.68236	723		
Vigor	Oficial	3.6178	.77945	191	-3.852	.000
	Suboficial	3.8506	.73593	743		
Dedicación	Oficial	3.5246	.87718	191	-4.239	.000
	Suboficial	3.8130	.82776	740		
Absorción	Oficial	3.3573	.73786	188	-3.300	.001
	Suboficial	3.5510	.71334	735		
Satisfacción con el líder	Oficial	3.3181	.71371	189	-8.143	.000
	Suboficial	3.7643	.65941	726		
Satisfacción laboral	Oficial	2.5789	1.25423	190	-9.074	.000
	Suboficial	3.4946	1.23888	747		
Eficacia percibida	Oficial	2.9973	1.04510	188	-8.060	.000
	Suboficial	3.7070	1.08683	744		
Esfuerzo extra	Oficial	2.7316	1.33945	190	-8.317	.000
	Suboficial	3.6022	1.27415	744		
Rendimiento académico	Oficial	4.46	.510	191	4.309	.000
	Suboficial	4.26	.599	739		
Estrés	Oficial	2.5366	.87517	191	3.685	.000
	Suboficial	2.2793	.85612	737		
Malestar psicológico	Oficial	1.4660	.69785	191	.633	.527
	Suboficial	1.4300	.70075	743		
Malestar físico	Oficial	2.2801	.96044	191	.282	.001
	Suboficial	2.0270	.94794	741		
Intención de baja voluntaria	Oficial	1.71	.800	191	3.837	.000
	Suboficial	1.46	.806	743		

Gráfico 11: Promedios obtenidos en prototipicalidad según el escalafón del líder.

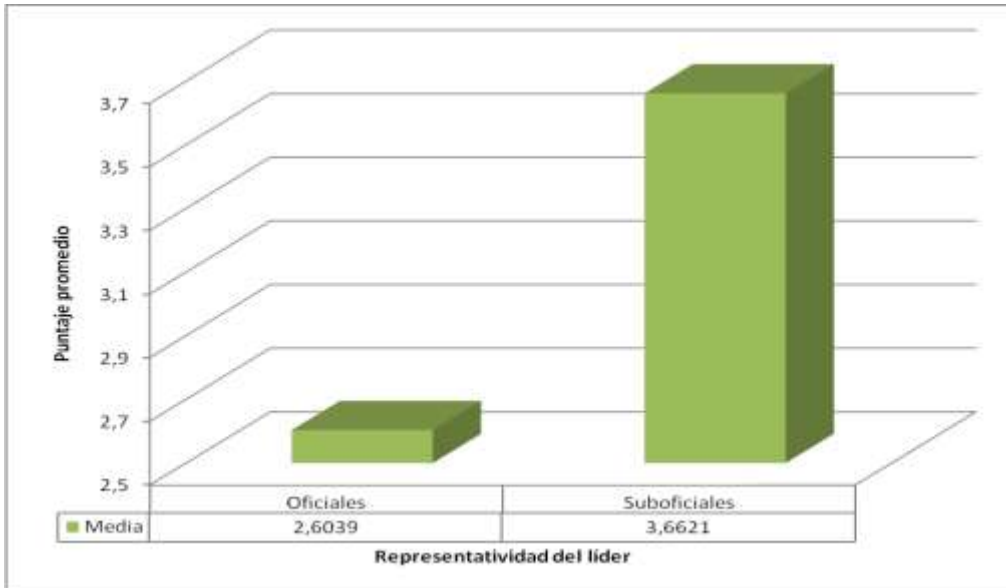


Gráfico 12: Promedios obtenidos en *work engagement* y sus factores según el escalafón del líder.

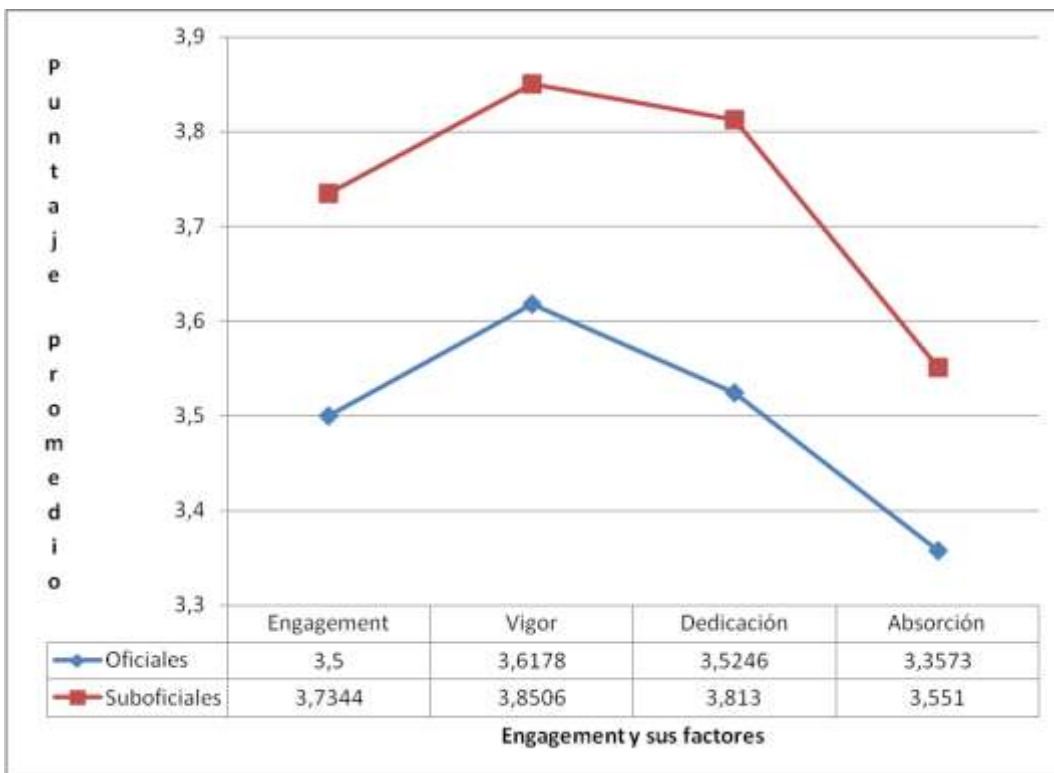
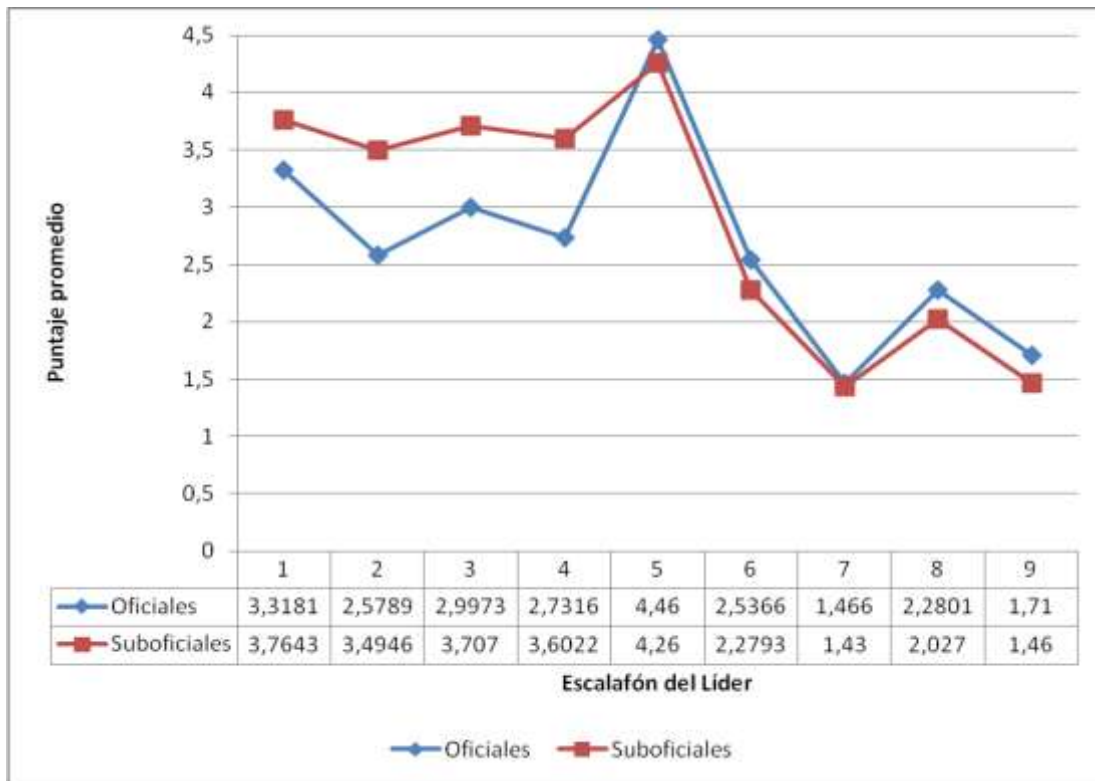


Gráfico 13: Promedios obtenidos en cada variable de resultado según el escalafón del líder.



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfacción con el líder	Satisfacción laboral	Eficacia percibida	Esfuerzo extra	Rendimiento académico	Estrés	Malestar psicológico	Malestar físico	Intención de baja voluntaria

En síntesis, estos resultados permiten confirmar lo planteado en la tercera hipótesis ya que existen diferencias significativas entre las medias obtenidas por los líderes pertenecientes al escalafón de oficiales respecto del de suboficiales en lo que dice relación con los distintos estilos de liderazgo percibidos, prototipicalidad del líder, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia, esfuerzo extra, rendimiento académico, estrés, malestar físico e intención de baja voluntaria. Los líderes suboficiales son percibidos por sus Carabineros alumnos como líderes más transformacionales, transaccionales y correctivos a la vez que son vistos como menos

pasivo/evitativos que los líderes oficiales. En esta misma dirección, los líderes suboficiales son percibidos por sus Carabineros alumnos como más prototípicos que lo que lo hacen los líderes oficiales. Por su parte, los Carabineros alumnos que tienen líderes suboficiales expresan mayor *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia percibida, y esfuerzo extra. Del mismo modo, este mismo grupo experimenta menos estrés, menos malestar físico y menor intención de desvincularse intencionalmente de la institución. Los Carabineros alumnos cuyos líderes pertenecen al escalafón de oficiales, sin embargo, consiguen un mayor rendimiento académico que aquellos que tienen líderes suboficiales. Finalmente, si bien los Carabineros alumnos con líderes suboficiales experimentan una mayor identificación con el grupo y un menor malestar psicológico que los Carabineros alumnos con líderes oficiales, en estas dos variables, dichas diferencias no alcanzan el grado de significatividad estadística.

Estos resultados son consistentes con lo planteado a nivel teórico y pronosticado en la tercera hipótesis de este estudio dado que, según lo demuestran numerosos estudios (ver Morales, 2011), los miembros del propio grupo ejercen más influencia que los miembros de grupos externos. Los Carabineros alumnos tienden a percibir a sus líderes suboficiales como líderes más altamente transformacionales que los líderes oficiales debido a que, al pertenecer al mismo escalafón que ellos, están asociados entre sí con vínculos de parentesco o afinidad y comparten un mismo desarrollo de carrera. Asimismo, los líderes suboficiales ejercen más influencia que los líderes oficiales porque son percibidos por sus seguidores como más prototípicos o representativos del grupo que dirigen incrementando el sentido de pertenencia y la atracción social (ver Morales 2012).

Desde esta perspectiva, los líderes suboficiales son percibidos como más transformacionales que los líderes oficiales porque los primeros son asimilados perceptualmente por los Carabineros alumnos a un prototipo de grupo de pertenencia positivo, exacerbando la percepción de similitud entre ellos y su líder y extendiendo el amor propio o autoestima a los líderes suboficiales como una extensión prototípica del sí mismo.

Los líderes suboficiales, al ocupar la posición más prototípica frente a sus alumnos, adquieren la capacidad de influir activamente sobre sus dirigidos, dado que ellos o ellas resultan ser socialmente más atractivos y, de esta manera, son capaces de asegurar que sus sugerencias y recomendaciones se cumplan verdaderamente.

Sin embargo, cabe destacar que la atracción social de líderes tanto suboficiales como oficiales, puede ser manejada deliberadamente a través de conductas grupales prototípicas. De este modo, tanto líderes oficiales como suboficiales, en la medida en que muestren un alto grado de lealtad al grupo, lleven a cabo conductas inclusivas, le proporcionen a sus alumnos una visión clara y desafiante de lo que deben hacer, los estimulen a buscar por ellos mismos diferentes soluciones a la hora de enfrentar las dificultades, exacerben el sentimiento de pertenencia y el amor propio de sus dirigidos, pueden conseguir fortalecer su prototipicidad y de este modo remarcar su atracción social y su poder de influencia independientemente del escalafón al que pertenezcan.

1.4. Datos descriptivos y comparaciones según el género de los seguidores.

Los resultados obtenidos permiten demostrar lo planteado en la cuarta hipótesis. Se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas en los cuatro estilos de liderazgo y los factores que los componen, así como en once de las doce variables de observación según el género de los Carabineros alumnos. La única variable de observación en la que no se observan diferencias es rendimiento académico. En las próximas páginas se presenta el grado exacto en que se producen dichas diferencias y cuáles son los Carabineros alumnos (hombres o mujeres) los que obtienen los mayores puntajes en las diferentes variables estudiadas.

A) Estilos de liderazgo según el género de los seguidores.

Los resultados demuestran que los Carabineros alumnos hombres perciben a sus instructores como líderes significativamente más transformacionales, transaccionales y correctivos que las Carabineras alumnas. Del mismo modo, los Carabineros alumnos perciben a sus instructores como líderes significativamente menos pasivo/evitativo que lo que los perciben las Carabineras alumnas mujeres. Los valores obtenidos en cada estilo de liderazgo y sus factores se presentan en la tabla 13 y se ilustran en los gráficos del 14 al 18.

Tabla 13: Datos descriptivos y comparación entre las medias obtenidas en cada estilo de liderazgo según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Género de los seguidores	Media	Desviación típica	N	T	Sig.
Liderazgo Transformacional	Hombre	3.8016	.90460	685	14.454	.000
	Mujer	2.7961	.93145	229		
Influencia idealizada conducta	Hombre	3.9295	.88695	709	13.872	.000
	Mujer	2.9399	.97115	237		
Influencia idealizada atribución	Hombre	3.7026	1.07332	712	10.779	.000
	Mujer	2.8438	1.04979	240		
Motivación inspiracional	Hombre	4.0667	.95904	716	13.635	.000
	Mujer	2.9378	1.15865	241		
Estimulación intelectual	Hombre	3.5032	1.02619	711	13.453	.000
	Mujer	2.4822	.98088	239		
Liderazgo transaccional	Hombre	3.4649	.93469	701	13.399	.000
	Mujer	2.5248	.93100	237		
Consideración individualizada	Hombre	3.2475	1.05639	714	12.665	.000
	Mujer	2.2636	.98762	239		
Recompensa contingente	Hombre	3.6828	.96076	707	12.341	.000
	Mujer	2.7885	.99676	240		
Liderazgo correctivo	Hombre	3.3624	.99106	707	11.386	.000
	Mujer	2.5411	.86489	237		
Dirección por excepción activa	Hombre	3.3624	.99106	707	12.182	.000
	Mujer	2.5411	.86489	237		
Liderazgo pasivo/evitativo	Hombre	2.0975	.72835	692	-4.280	.000
	Mujer	2.3326	.70059	230		
Dirección por excepción pasiva	Hombre	2.0594	.78357	711	-2.597	.010
	Mujer	2.2128	.78783	235		
Laissez-faire	Hombre	2.1321	.89943	704	-5.046	.000
	Mujer	2.4674	.84615	238		

Gráfico 14: Promedios obtenidos en cada estilo de liderazgo según el género de los seguidores.

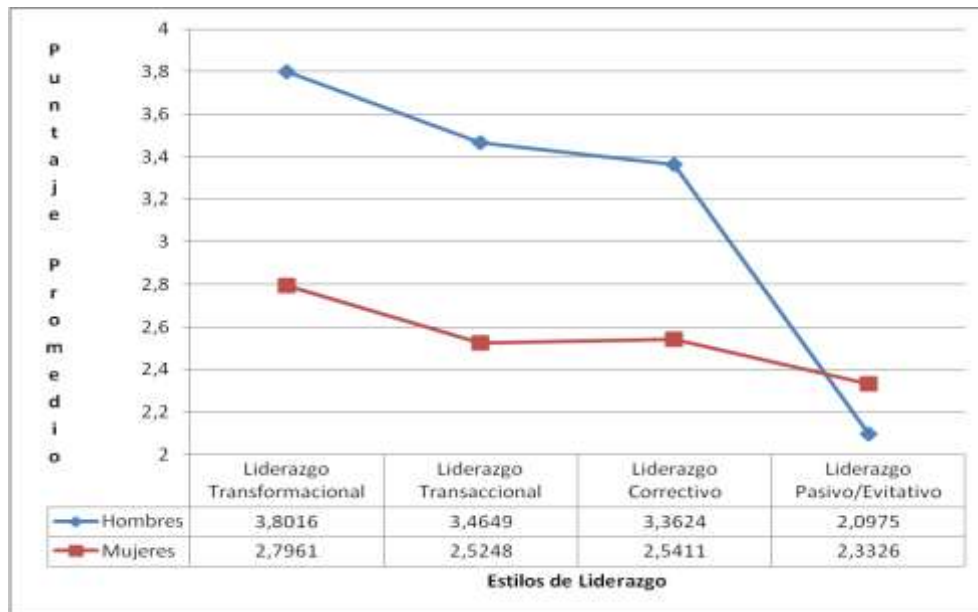


Gráfico 15: Promedios obtenidos en los factores del estilo de liderazgo transformacional percibido según el género de los seguidores.

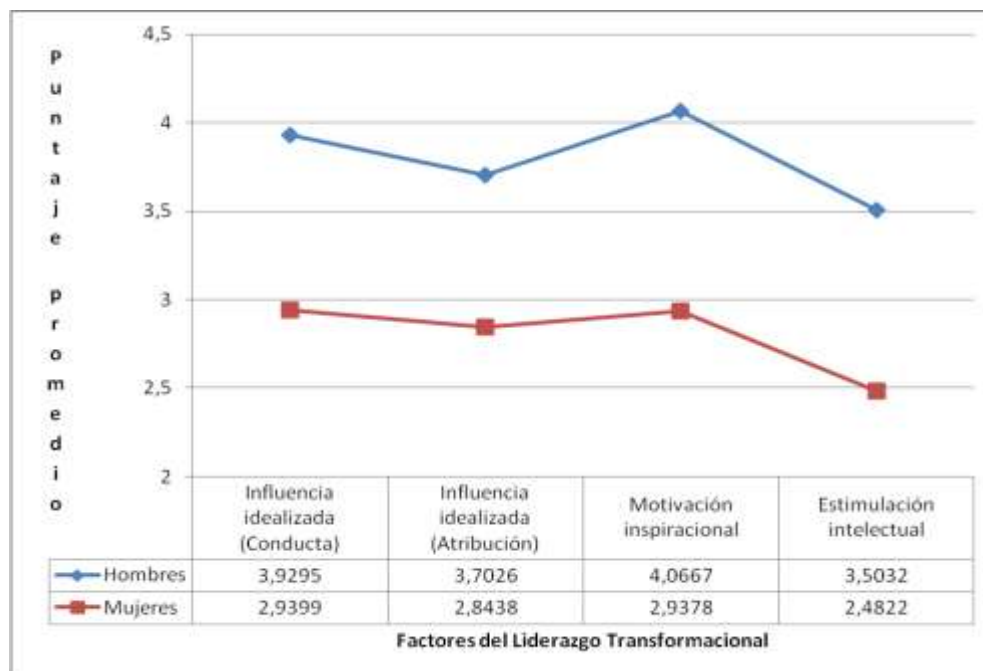


Gráfico 16: Promedios obtenidos en cada factor del liderazgo transaccional según el género de los seguidores.

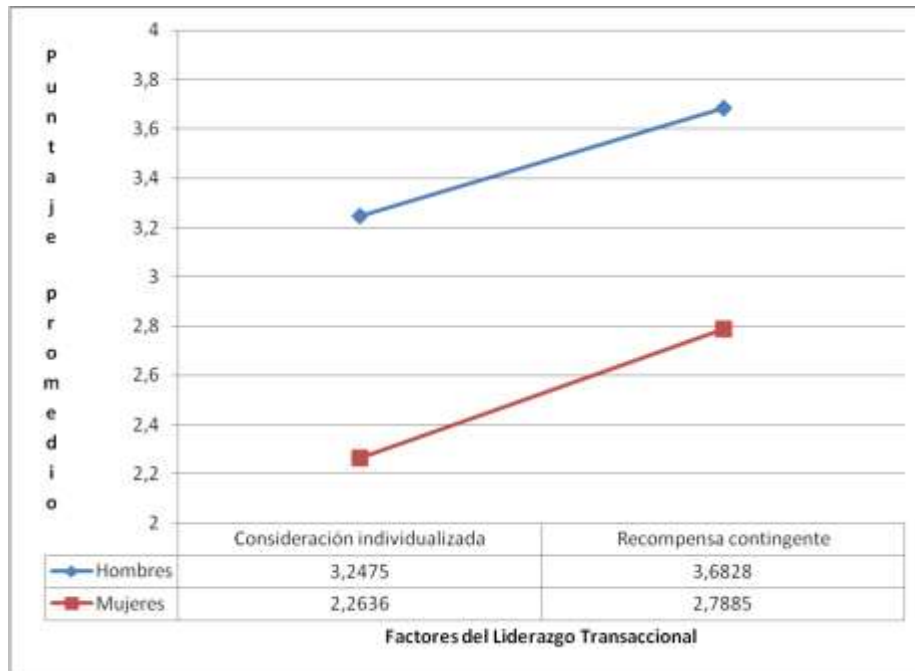


Gráfico 17: Promedios obtenidos en liderazgo correctivo según el género de los seguidores.

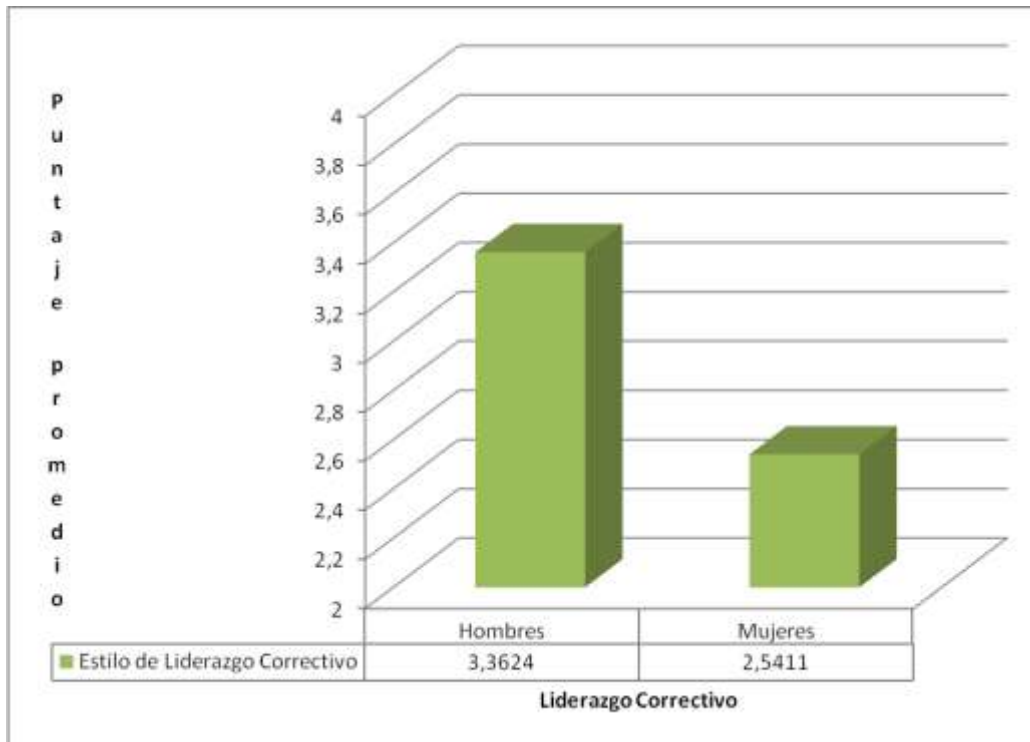
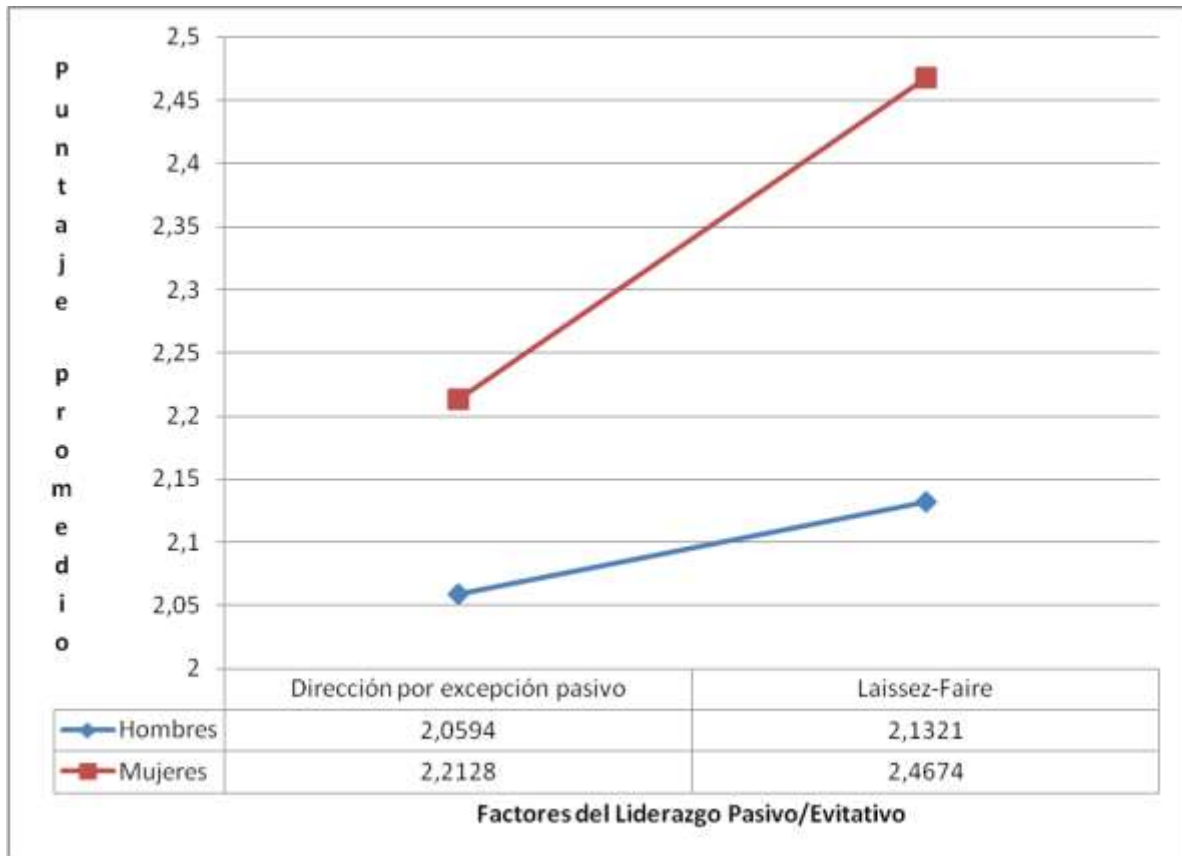


Gráfico 18: Promedios obtenidos en los factores del liderazgo pasivo/evitativo según el género de los seguidores.



B) Variables de observación según el género de los seguidores.

En lo que se refiere a las variables de observación, los Carabinero alumnos perciben a sus instructores significativamente más prototípicos que lo que lo hacen las Carabineras alumnas. Del mismo modo, los Carabineros alumnos hombres muestran, en relación a las mujeres, un mayor *work engagement*, mayor identificación con el grupo, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia y esfuerzo extra. Consecuentemente con lo anterior, los Carabineros alumnos hombres evidenciaron en relación a las mujeres, valores significativamente

menores en estrés, malestar psicológico, malestar físico e intención de baja voluntaria. Los valores obtenidos se presentan en la tabla 14 y se ilustran en los gráficos 19, 20, 21 y 22.

Tabla 14: Datos descriptivos y comparación entre las medias obtenidas en las variables de observación según el género de los seguidores.

Variable de interés general	Género de los seguidores	Media	Desviación típica	N	T	Sig.
Prototipicalidad	Hombres	3.7440	1.17587	711	12.289	.000
	Mujeres	2.5808	1.30562	243		
Identificación con el grupo	Hombres	4.2204	.52856	703	2.890	.004
	Mujeres	4.1041	.56849	241		
<i>Work engagement</i>	Hombres	3.8035	.66682	701	9.180	.000
	Mujeres	3.3394	.67793	234		
Vigor	Hombres	3.9396	.71560	718	10.174	.000
	Mujeres	3.3981	.71774	242		
Dedicación	Hombres	3.8682	.82197	716	7.395	.000
	Mujeres	3.4141	.83185	241		
Absorción	Hombres	3.6013	.70893	714	6.610	.000
	Mujeres	3.2482	.71435	235		
Satisfacción con el líder	Hombres	3.5839	1.19442	721	12.100	.000
	Mujeres	2.5021	1.23024	242		
Satisfacción laboral	Hombres	3.8030	.67565	703	10.255	.000
	Mujeres	3.2932	.61859	237		
Eficacia percibida	Hombres	3.7594	1.04770	719	10.056	.000
	Mujeres	2.9623	1.10225	239		
Esfuerzo extra	Hombres	3.7246	1.20360	719	12.837	.000
	Mujeres	2.5505	1.30148	241		
Rendimiento académico	Hombres	4.30	.597	717	.258	.796
	Mujeres	4.29	.555	238		
Estrés	Hombres	2.2856	.88186	713	-3.097	.002
	Mujeres	2.4781	.81607	240		
Malestar psicológico	Hombres	1.4154	.69256	721	-2.309	.021
	Mujeres	1.5356	.71139	239		
Malestar físico	Hombres	1.9923	.91684	718	-5.018	.000
	Mujeres	2.3682	1.03021	239		
Intención de baja voluntaria	Hombres	1.45	.794	721	-4.309	.000
	Mujeres	1.71	.839	239		

Gráfico 19: Promedios obtenidos en prototipicalidad según el género de los seguidores.

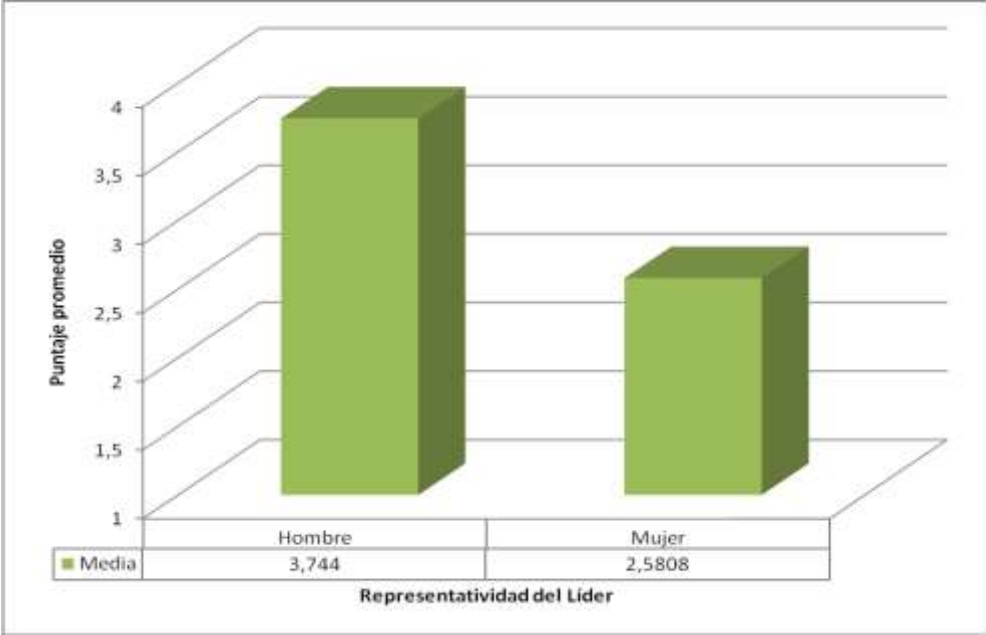


Gráfico 20: Promedios obtenidos en identificación con el grupo según el género de los seguidores.

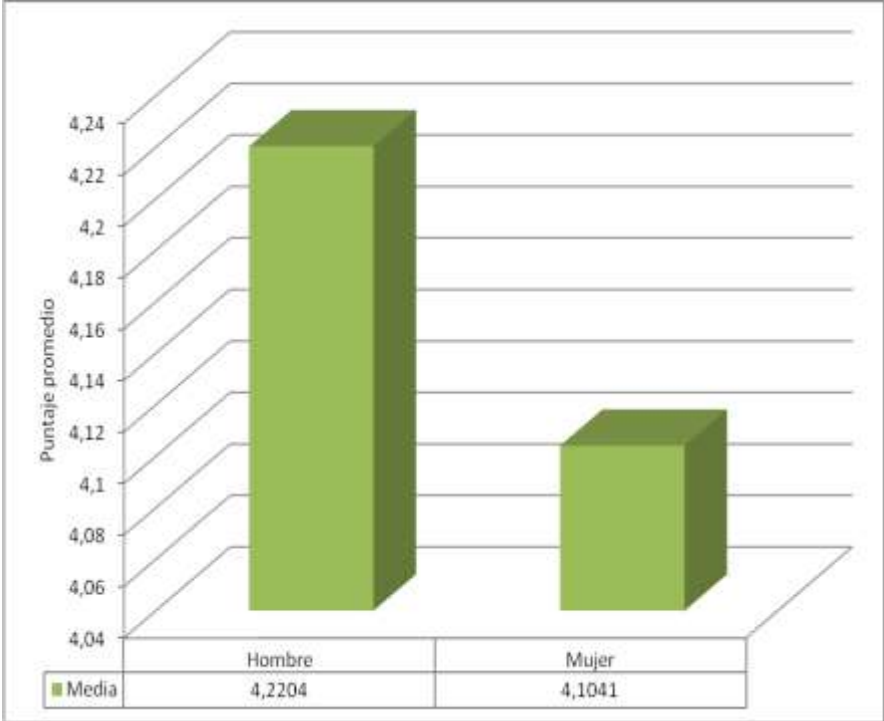


Gráfico 21: Promedios obtenidos en *work engagement* y sus factores según el género de los seguidores.

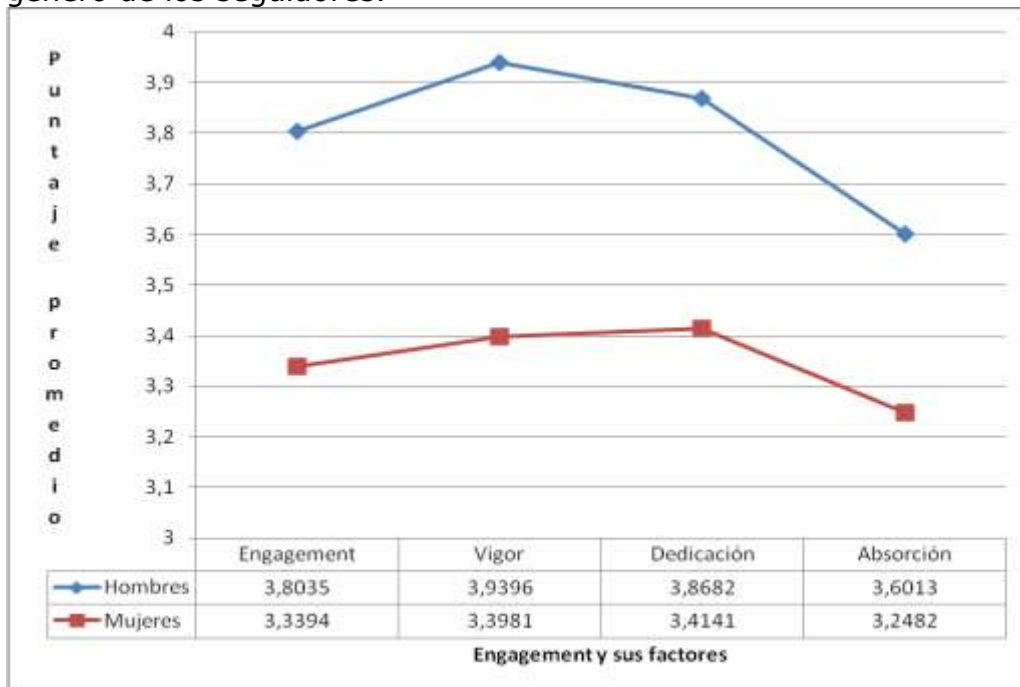
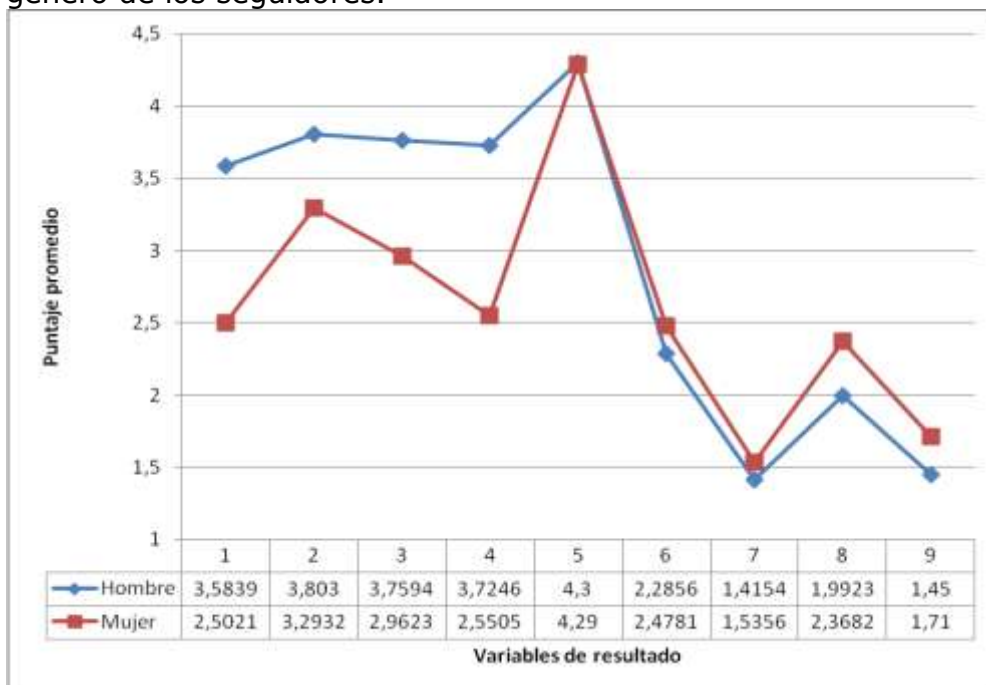


Gráfico 22: Promedios obtenidos en cada variable de observación según el género de los seguidores.



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Satisfacción con el líder	Satisfacción Laboral	Eficacia percibida	Esfuerzo Extra	Rendimiento académico	Estrés	Malestar psicológico	Malestar físico	Intención de baja voluntaria

En resumen, los resultados obtenidos permitieron comprobar lo predicho en la cuarta hipótesis ya que se comprobó que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de los distintos estilos de liderazgo, así como de los factores que los componen, prototipicalidad del líder, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia, esfuerzo extra, estrés, malestar psicológico, malestar físico e intención de baja voluntaria, según el género de los seguidores.

Los Carabineros alumnos hombres perciben a sus líderes como líderes más transformacionales, transaccionales y correctivos y menos pasivo/evitativos que lo que lo hacen las Carabineras alumnas mujeres. De un modo similar, los seguidores hombres perciben a sus líderes como líderes más prototípicos de lo que los perciben las seguidoras mujeres. Así también, los hombres se identifican más con el grupo, manifiestan más *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia, y esfuerzo extra que las mujeres. Consecuentemente con lo anterior, los Carabineros alumnos hombres experimentan menos estrés, menos malestar psicológico y físico así como menor intención de solicitar la baja voluntaria de la institución.

Según Moreira (2010) el carácter prioritariamente masculino de las instituciones militares ha contribuido a la creación de estereotipos masculinos asociados al liderazgo. Así, las conductas propias del liderazgo efectivo serán aquellas que se enmarquen más fielmente dentro del ideal masculino: jerarquización, severidad, racionalidad, respeto a las normas, autoritarismo, rudeza, delimitación de funciones, especialización, relaciones impersonales y delimitación de roles en estricta sujeción a los deberes propios del cargo.

De este modo, es posible que los Carabineros alumnos hombres tienden a percibir a sus líderes como líderes más transformacionales que lo que lo hacen las Carabineras alumnas mujeres porque esos líderes, a la vez que comparten con ellos una misma condición de género, ejercen su liderazgo dentro de un contexto estereotípicamente masculino.

Esto puede llevar a que las Carabineras alumnas mujeres tiendan a equiparar el logro de la misión formativa y, por ende, su propio éxito personal con la adopción de patrones de comportamiento estereotípicamente masculinos más que con el desarrollo de competencias y recursos específicos para la función policial. Desde esta perspectiva, el éxito de la mujer Carabinero podría llegar a depender de su capacidad para ajustarse a las normas y expectativas propias del estereotipo masculino posibilitando así el surgimiento de una sobrecompensación masculina de la Carabinero mujer como medio de adaptación al contexto institucional.

En consecuencia, las diferencias encontradas en la percepción de los estilos de liderazgo así como en las diferentes variables de observación incluidas en este estudio según el género de los Carabineros alumnos sugiere que los líderes necesitan ejercer su liderazgo en pos de fomentar las competencias profesionales propias de la función policial más que de alentar el ejercicio de conductas estereotípicamente masculinas.

2. Correlaciones.

A continuación se presentan todas las correlaciones obtenidas entre los estilos de liderazgo y las diferentes variables estudiadas en el grupo total.

En primer lugar se muestran las correlaciones obtenidas entre los cuatro estilos de liderazgo y sus factores y las variables de observación, organizadas en tres grupos: 1) Variables de interés general (prototipicalidad del líder, identificación con el grupo y *work engagement*); 2) Variables de experiencia subjetiva (satisfacción con el líder, satisfacción laboral, estrés, malestar psicológico y malestar físico); y, 3) Variables de desempeño (eficacia, esfuerzo extra, rendimiento académico e intención de baja voluntaria) en la muestra total.

Dadas las diferencias encontradas entre los puntajes promedio obtenidos en los distintos estilos de liderazgo y las variables de observación según el escalafón del líder (oficiales v/s suboficiales) y el género de los seguidores (hombres v/s mujeres), en un segundo apartado se exponen las correlaciones encontradas entre cada estilo de liderazgo y dichas variables en líderes oficiales y suboficiales separadamente. Finalmente, en un tercer momento, se exhiben las correlaciones observadas entre los estilos de liderazgo y las variables de observación en seguidores hombres y mujeres.

2.1. Estilos de liderazgo y variables de observación.

Los resultados obtenidos permiten demostrar ampliamente lo planteado en la quinta y sexta hipótesis del presente estudio. El liderazgo transformacional y sus factores se relaciona de manera positiva y altamente significativa con todas las variables de interés general; prototipicalidad, identificación con el grupo, *work engagement* y los factores que lo componen (ver tabla 15); así también, el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y altamente significativa con las dos variables de experiencia subjetiva pronosticadas; satisfacción con el líder y satisfacción laboral (ver tabla 16); y con las dos variables de desempeño anunciadas; eficacia y esfuerzo extra. La única variable que, contrariamente a lo esperado, no correlaciona con liderazgo transformacional es la variable de desempeño rendimiento académico (ver tabla 17).

Del mismo modo, en regla con lo formulado en la hipótesis 7, el liderazgo transaccional y correctivo, así como los factores que los componen, mostraron correlaciones en la misma dirección que el liderazgo transformacional (ver tablas 15, 16 y 17).

Finalmente, en conformidad con lo planteado en la octava hipótesis, el estilo de liderazgo pasivo/evitativo evidenció correlaciones altamente significativas y negativas, con todas las variables de importancia general; prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement* y sus factores; con las dos variables de experiencia subjetiva pronosticadas; satisfacción con el líder y satisfacción laboral; y con las mismas tres variables de desempeño que se predijo; eficacia, esfuerzo extra y rendimiento académico. Asimismo, el estilo pasivo/evitativo, tal como se anunció, presentó correlaciones positivas

y significativas con las tres variables de experiencia subjetiva predichas; estrés, malestar psicológico y malestar físico; y con la variables de desempeño; intención de baja voluntaria (ver tablas 15, 16 y 17). Cabe destacar que la variable rendimiento académico, la única variable que contrariamente a lo pronosticado a nivel hipotético, no correlaciona con los liderazgos transformacional, transaccional ni correctivo, sí lo hace con el estilo pasivo/evitativo y lo hace negativamente tal como se sugirió en la hipótesis 8.

Tabla 15: Estilos de liderazgo y sus factores / Variables de interés general.

Liderazgo transformacional y sus factores	1	2	3	3-A	3-B	3-C
Liderazgo transformacional	.847**	.156**	.483**	.458**	.425**	.392**
Influencia idealizada (Conducta)	.754**	.172**	.447**	.425**	.398**	.366**
Influencia idealizada (Atribución)	.816**	.140**	.444**	.419**	.388**	.372**
Motivación inspiracional	.769**	.170**	.456**	.437**	.396**	.367**
Estimulación intelectual	.789**	.120**	.452**	.428**	.403**	.370**
Liderazgo transaccional	.820**	.143**	.447**	.425**	.394**	.367**
Consideración individualizada	.768**	.117**	.401**	.388**	.359**	.323**
Recompensa contingente	.775**	.158**	.439**	.409**	.385**	.373**
Liderazgo correctivo (Dirección por excepción A)	.746**	.143**	.453**	.415**	.411**	.378**
Liderazgo pasivo/evitativo	-.466**	-.178**	-.127**	-.149**	-.135**	-.057
Dirección por excepción pasiva	-.324**	-.150**	-.068*	-.095**	-.077*	-.017
Laissez-faire	-.474**	-.153**	-.143**	-.160**	-.142**	-.069*

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

- 1= Prototipicalidad
- 2= Identificación con el grupo
- 3 = Engagement
- 3-A = Vigor
- 3-B = Dedicación
- 3-C = Absorción

Tabla 16: Estilos de liderazgo y sus factores / Variables de experiencia subjetiva.

Liderazgo transformacional y sus factores	1	2	3	4	5
Liderazgo transformacional	.872**	.479**	-.19**	-.114**	-.105**
Influencia idealizada (Conducta)	.785**	.442**	-.175**	-.109**	-.103**
Influencia idealizada (Atribución)	.816**	.419**	-.171**	-.100**	-.103**
Motivación inspiracional	.794**	.447**	-.171**	-.102**	-.083*
Estimulación intelectual	.814**	.475**	-.196**	-.111**	-.109**
Liderazgo transaccional	.853**	.451**	-.160**	-.100**	-.112**
Consideración individualizada	.801**	.424**	-.147**	-.083*	-.109**
Recompensa contingente	.810**	.421**	-.154**	-.098**	-.108**
Liderazgo correctivo (Dirección por excepción A)	.745**	.458**	-.184**	-.104**	-.115**
Liderazgo pasivo/evitativo	-.452**	-.229**	.247**	.068*	.047
Dirección por excepción pasiva	-.296**	-.152**	.194**	.028	.038
Laissez-faire	-.472**	-.237**	.239**	.079*	.038

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

- 1 = Satisfacción con el líder.
- 2 = Satisfacción laboral.
- 3 = Estrés.
- 4 = Malestar psicológico.
- 5 = Malestar físico.

Tabla 17: Estilos de liderazgo y sus factores / Variables de desempeño.

Liderazgo transformacional y sus factores	1	2	3	4
Liderazgo transformacional	.840**	.875**	.041	-.166**
Influencia idealizada (Conducta)	.760**	.794**	.053	-.149**
Influencia idealizada (Atribución)	.784**	.808**	.036	-.160**
Motivación inspiracional	.768**	.813**	.041	-.148**
Estimulación intelectual	.789**	.813**	.025	-.166**
Liderazgo transaccional	.821**	.855**	.048	-.162**
Consideración individualizada	.774**	.805**	.037	-.161**
Recompensa contingente	.774**	.810**	.050	-.145**
Liderazgo correctivo (Dirección por excepción A)	.743**	.748**	.017	-.153**
Liderazgo pasivo/evitativo	-.452**	-.438**	-.076*	.085**
Dirección por excepción pasiva	-.299**	-.292**	-.049	.045
Laissez-faire	-.475**	-.457**	-.089**	.102**

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1 = Eficacia.

2 = Esfuerzo extra.

3 = Antigüedad.

4 = Intención de baja voluntaria.

En consecuencia, los resultados obtenidos en el presente estudio permitieron demostrar que las conductas específicas que forman parte del estilo de liderazgo transformacional, tales como hablar de los valores y creencias más importantes para él o ella, mostrar la importancia de llevar a cabo cada desafío propuesto, prestar atención a las consecuencias éticas y morales de sus decisiones y enfatizar la importancia de tener un sentido colectivo en cada misión a realizar

(Influencia idealizada conducta); hacer que sus dirigidos se sientan orgullosos de trabajar con él, ir más allá de su propio interés en beneficio de su sección o grupo, actuar de una forma capaz de ganarse el respeto de sus alumnos y dar muestras de poder y de confianza en sí mismo (Influencia idealizada atribución); Hablar del futuro con optimismo, hablar con entusiasmo de los logros que deben alcanzarse, presentar a sus alumnos una convincente visión de futuro, y mostrar confianza en que se conseguirán los objetivos (Motivación inspiracional); Evaluar sus propios métodos de trabajo para ver si son o no los más apropiados, buscar diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas de la sección o grupo, hacer que sus dirigidos contemplen los problemas desde muchos ángulos diferentes, y sugerir nuevas maneras de realizar las tareas asignadas (Consideración individualizada); se hayan fuertemente asociadas con la percepción de prototypicalidad en el líder, la identificación con el grupo y el *work engagement*. Estas mismas conductas del líder se relacionan significativamente y de manera positiva con la satisfacción experimentada por los Carabineros alumnos en relación a su líder y a las actividades que realizan, la eficacia percibida por ellos en relación a su líder y el grado en que se hayan dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para la obtención de sus metas y desafíos. Consecuentemente con lo anterior, estas mismas conductas de liderazgo se relacionan negativamente con el estrés, el malestar psicológico y físico de los Carabineros alumnos así como con su intención de solicitar la baja voluntaria de la institución.

De un modo similar, las conductas concretas que constituyen los factores propios del estilo de liderazgo transaccional; es decir, dedicar tiempo a la enseñanza y la formación, tratar a cada alumno en particular como una persona individual más que como un miembro más

del grupo, considerar las necesidades, capacidades y aspiraciones particulares de cada uno de sus dirigidos, y brindar la ayuda necesaria para que cada uno de sus alumnos pueda desarrollar sus capacidades (Consideración individualizada); Ayudar a sus alumnos a cambio de sus esfuerzos, señalar en forma precisa quién será el o la responsable de realizar cada tarea, dejar claro lo que cada uno puede recibir si se consiguen los objetivos, y expresar satisfacción cuando sus dirigidos cumplen las expectativas (Recompensa contingente); también se asocia de un modo positivo y significativo con la percepción de prototipicalidad en el líder, la identificación con el grupo y el *work engagement*, así como con la satisfacción expresada por los Carabineros alumnos en relación a su líder y a las actividades que realizan, la eficacia percibida por ellos en relación a su líder y el esfuerzo extra que están dispuestos a realizar más allá de lo estrictamente necesario. Estas mismas conductas de liderazgo también se relacionan negativamente con el estrés, el malestar psicológico y físico de los Carabineros alumnos así como con su intención de desvincularse voluntariamente de la institución.

Las conductas específicas que forman parte de los factores que constituyen el tercer estilo de liderazgo estudiado, el correctivo, también se relacionan de manera altamente significativa con las variables de observación antes mencionadas: de un modo positivo con prototipicalidad, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia y esfuerzo extra; y de un modo negativo con estrés, malestar psicológico y físico e intención de baja voluntaria. Estas conductas concretas son; estar atento a las irregularidades, fallas o errores que cometen sus dirigidos, concentrar su atención en subsanar los errores que se producen en el grupo que dirige, llevar un registro de todos los errores cometidos por cada uno de sus alumnos, hacer que sus Carabineros alumnos dirijan su atención y

se den cuenta de sus errores a la hora de cumplir con lo establecido (Dirección por excepción activa).

Finalmente, las conductas específicas que conforman cada uno de los factores que constituyen el estilo de liderazgo pasivo/evitativo; esto es, evitar intervenir hasta que los problemas se agravan, esperar que las cosas vayan mal antes de actuar, demostrar negligencia frente a las cosas que podrían estar mejor, y dejar que los problemas se agraven sin intervenir (Dirección por excepción pasiva); y evitar involucrarse cuando surge algún problema importante, estar ausente cuando se le necesita, evitar tomar decisiones, y retrasar las respuestas a las cuestiones urgentes (*Laissez-faire*); se relacionan significativamente, pero de un modo negativo con prototipicalidad, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia y esfuerzo extra. Estas mismas conductas de liderazgo se asocian significativamente, aunque de un modo positivo con malestar psicológico y con la intención de solicitar la baja voluntaria de la institución.

2.2. Estilos de liderazgo y variables de observación según el escalafón del líder.

Los resultados obtenidos evidenciaron que si bien la significatividad de las correlaciones obtenidas entre cada uno de los estilos de liderazgo y la variable prototipicalidad se mantienen tanto en aquellos grupos dirigidos por un líder oficial como suboficial, dicha significatividad se pierde cuando se trata de relacionar los estilos de liderazgo con las variables identificación con el grupo y *work engagement* en grupos dirigidos por líderes oficiales. Es decir, mientras las conductas propias de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera altamente

significativa y positiva con prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement* en grupos dirigidos por líderes suboficiales, en el caso de aquellos grupos con líderes oficiales, dichas conductas de liderazgo sólo se relacionan significativamente con prototipicalidad y no así con identificación con el grupo ni *work engagement*.

Del mismo modo, la relación altamente significativa, pero negativa, exhibida entre las conductas propias del estilo pasivo/evitativo y las variables prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement* en los grupos dirigidos por líderes suboficiales contrasta con lo que sucede en el caso de líderes oficiales en los que la significatividad de las relaciones se pierden cuando se trata de las variables identificación con el grupo y *work engagement* (ver tabla 18).

Tabla 18: Estilos de liderazgo / Variables de interés general según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3
Transformacional	Oficiales	.834 **	.006	.294 **
	Suboficiales	.834 **	.174 **	.488 **
Transaccional	Oficiales	.838 **	.035	.257 **
	Suboficiales	.795 **	.156 **	.452 **
Correctivo	Oficiales	.742 **	.056	.270 **
	Suboficiales	.706 **	.144 **	.462 **
Pasivo/evitativo	Oficiales	-.485 **	.018	-.036
	Suboficiales	-.443 **	-.200 **	-.130 **

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1= Prototipicalidad

2= Identificación con el grupo

3= Engagement

De un modo similar, en los grupos cuyos líderes son oficiales, las conductas propias de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo se relacionan de manera significativa y

positiva con satisfacción con el líder y satisfacción laboral; y significativa, pero negativa con estrés, malestar psicológico y malestar físico. Sin embargo, en aquellos grupos dirigidos por líderes oficiales, la significatividad de dichas relaciones se pierde en las variables estrés, malestar psicológico y malestar físico. Es decir, mientras los líderes suboficiales influyen positivamente sobre la satisfacción con el líder y la satisfacción laboral, y negativamente sobre el estrés, el malestar psicológico y el malestar físico de sus seguidores, los líderes oficiales sólo lo hacen positivamente sobre la satisfacción con el líder y la satisfacción laboral (ver tabla 19).

Tabla 19: Estilos de liderazgo / Variables de experiencia subjetiva según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3	4	5
Transformacional	Oficiales	.844 **	.207 **	.121	.080	-.031
	Suboficiales	.858 **	.482 **	-.229 **	-.142 **	-.088 *
Transaccional	Oficiales	.815 **	.144	.135	.025.	-.109
	Suboficiales	.844 **	.445 **	-.186 **	-.122 **	-.083 *
Correctivo	Oficiales	.691 **	.141	.108	.040	-.026
	Suboficiales	.719 **	.457 **	-.212 **	-.129 **	-.092 *
Pasivo/Evitativo	Oficiales	-.446 **	-.076	.061	-.073	.015
	Suboficiales	-.433 **	-.234 **	.248 **	.075 *	.024

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

- 1 = Satisfacción con el líder.
- 2 = Satisfacción laboral.
- 3 = Estrés.
- 4 = Malestar psicológico.
- 5 = Malestar físico.

Por último, los resultados obtenidos permitieron demostrar que tanto en los grupos con líderes oficiales como con líderes suboficiales existen relaciones significativas entre los cuatro estilos de liderazgo y dos de las cuatro variables de desempeño. Los estilos transformacional, transaccional y correctivo de ambos grupos

obtuvieron correlaciones significativas y positivas con las variables eficacia y esfuerzo extra, las que a su vez se relacionan de manera significativa y negativa con el estilo pasivo/evitativo. Sin embargo la significatividad de estas relaciones se mantiene con la variable intención de baja voluntaria sólo en el caso de los líderes suboficiales y se pierde en los oficiales. La variable rendimiento académico, por su parte, sólo se relaciona significativamente, aunque de manera negativa, con el estilo pasivo/evitativo de líderes suboficiales. En todos los otros casos, la variable rendimiento académico no se relaciona significativamente con ninguno de los cuatro estilos de liderazgo independientemente del escalafón del líder (ver tabla 20).

Tabla 20: Estilos de liderazgo / Variables de desempeño según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3	4
Transformacional	Oficiales	.803 **	.852 **	.051	-0.13
	Suboficiales	.827 **	.860 **	.073	-.144 **
Transaccional	Oficiales	.738 **	.819 **	.098	-.016
	Suboficiales	.813 **	.846 **	.069	-.129 **
Correctivo	Oficiales	.695 **	.710 **	.045	-.034
	Suboficiales	.721 **	.723 **	.043	-.116 **
Pasivo/Evitativo	Oficiales	-.461 **	-.469 **	-.118	-.072
	Suboficiales	-.434 **	-.411 **	-.089 *	.078 *

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1 = Eficacia.

2 = Esfuerzo extra.

3 = Rendimiento académico.

4 = Intención de baja voluntaria.

Estos resultados demuestran que si bien los diferentes estilos de liderazgo se relacionan significativamente con la mayoría de las variables de observación cuando se toma la muestra total, al segmentar la muestra de acuerdo al escalafón del líder, las variables identificación con el grupo, engagement, estrés, malestar psicológico, malestar físico

e intención de baja voluntaria sólo lo hacen en el caso de los seguidores que tienen líderes suboficiales y se pierde en el caso de los oficiales.

Por lo tanto, tal como se pronosticó hipotéticamente, las conductas específicas que constituyen cada uno de los estilos de liderazgo evaluados se correlacionan significativamente con las tres categorías de conductas de observación: variables de interés general (prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement*), variables de experiencia subjetiva (satisfacción con el líder, satisfacción laboral, estrés, malestar psicológico y malestar física), y variables de desempeño (eficacia, esfuerzo extra, rendimiento académico e intención de baja voluntaria). Sin embargo, al segmentar la muestra total según el escalafón del líder, el grupo formado por líderes oficiales mostró una tendencia sorprendentemente heterogénea. Siete de las variables de observación (Identificación con el grupo, *work engagement*, estrés, malestar psicológico, malestar físico, malestar psicológico, rendimiento académico e intención de baja voluntaria) no se relacionaron con ninguna de las categorías de conducta de liderazgo.

Este hecho es relevante porque demuestra que las conductas transformacionales, transaccionales y correctivas del líder influyen positivamente sobre la identificación con el grupo, el *work engagement*, la satisfacción, la eficacia y el esfuerzo extra y negativamente sobre el estrés, el malestar psicológico y físico así como sobre la intención de baja voluntaria, sólo cuando el líder pertenece a la misma categoría social de sus dirigidos, es decir al escalafón de suboficiales. Por lo tanto, en el contexto de la formación policial, los mismos recursos de liderazgo no surten el mismo efecto sobre los Carabineros alumnos cuando el líder que los dirige no comparte con ellos una misma realidad social y grupo de pertenencia debiendo ejercer su liderazgo sobre la base de un lugar

que define y establece categorías de conducta, atribuciones y prescripciones esencialmente diferentes a la de sus dirigidos.

En síntesis los resultados obtenidos permiten demostrar hasta acá dos cosas importantes: En primer lugar, que las conductas de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo influyen positivamente sobre la identificación con el grupo, el *work engagement* y el desempeño dentro del proceso de formación policial. Y, en segundo lugar, que dicho poder de influencia se haya supeditado a que los Carabineros alumnos reconozcan a su líder como “uno de los suyos”, es decir; una persona cercana con quien comparten importantes aspectos de la vida cotidiana, orígenes socioeconómicos y perspectivas de desarrollo profesional.

2.3. Estilos de liderazgo y variables de observación según el género de los seguidores.

A nivel de las variables de interés general, los resultados obtenidos evidenciaron, también, que si bien la significatividad de las correlaciones obtenidas entre cada uno de los estilos de liderazgo y la variable prototipicalidad se mantienen tanto en los seguidores hombres como en las mujeres, la identificación con el grupo sólo se relaciona con los estilos de liderazgo cuando se trata de seguidores hombres. Las relaciones entre los estilos de liderazgo y *work engagement*, por su parte, son significativas para el caso de los hombres mientras que para las mujeres sólo lo es en el liderazgo transformacional y correctivo (ver tabla 21).

Tabla 21: Estilos de liderazgo / Variables de interés general según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3
Transformacional	Hombre	.820 **	.202 **	.466 **
	Mujer	.793 **	-.104	.159 *
Transaccional	Hombre	.786 **	.172 **	.436 **
	Mujer	.781 **	-.044	.127
Correctivo	Hombre	.731 **	.154 **	.433 **
	Mujer	.576 **	-.016	.191 **
Pasivo/evitativo	Hombre	-.461 **	-.267 **	-.104 **
	Mujer	-.387 **	.125	.015

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1= Prototipicalidad

2= Identificación con el grupo

3= Engagement

En relación a las variables de experiencia subjetiva se observa que en los seguidores hombres todos los estilos de liderazgo obtienen correlaciones significativas mientras que en las seguidoras mujeres los estilos de liderazgo sólo se relacionan significativamente con satisfacción con el líder y, únicamente el estilo pasivo/evitativo lo hace de manera negativa con malestar físico (ver tabla 22).

Tabla 22: Estilos de liderazgo / Variables de experiencia subjetiva según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3	4	5
Transformacional	Hombre	.852 **	.451 **	-.214 **	-.212 **	-.074
	Mujer	.824 **	.079	.060	.089	.082
Transaccional	Hombre	.834 **	.423 **	-.177 **	-.099 **	-.088 *
	Mujer	.773 **	.109	.048	.064	.066
Correctivo	Hombre	.729 **	.432 **	-.200 **	-.110 **	-.079 *
	Mujer	.576 **	.145 *	.031	.085	.044
Pasivo/evitativo	Hombre	-.449 **	-.228 **	.287 **	-.10 **	.069
	Mujer	-.389 **	-.042	.033	-.126	-.141 *

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1 = Satisfacción con el líder.

2 = Satisfacción laboral.

3 = Estrés.

4 = Malestar psicológico.

5 = Malestar físico.

Finalmente, los resultados obtenidos permitieron demostrar que tanto en seguidores hombres como en mujeres los estilos de liderazgo se relacionan positivamente con eficacia y esfuerzo extra. Sin embargo sólo en los seguidores hombres se observa una correlación significativa y negativa entre el estilo de liderazgo pasivo/evitativo y rendimiento académico así como en todos los estilos de liderazgo y la variable intención de baja voluntaria (ver tabla 23).

Tabla 23: Estilos de liderazgo / Variables de desempeño según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3	4
Transformacional	Hombre	.828 **	.852 **	.068	-.139 **
	Mujer	.772 **	.818 **	-.086	.056
Transaccional	Hombre	.808 **	.824 **	.063	-.126 **
	Mujer	.741 **	.805 **	-.036	.041
Correctivo	Hombre	.732 **	.718 **	.011	-.116 **
	Mujer	.619 **	.631 **	.010	.008
Pasivo/Evitativo	Hombre	-.452 **	-.433 **	-.139 **	-.119 **
	Mujer	-.363 **	-.372 **	.121	-.094

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

1 = Eficacia.

2 = Esfuerzo extra.

3 = Rendimiento académico.

4 = Intención de baja voluntaria.

Por lo tanto, tal como sucedió cuando se segmentó la muestra total según el escalafón del líder, al separar los seguidores hombres de las mujeres también se observan importantes diferencias en el modo como se establecen las relaciones entre variables. Mientras en el caso de los hombres se observan relaciones significativas entre todos los estilos de liderazgo y prototipicalidad, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, estrés, malestar físico, malestar psicológico, eficacia, esfuerzo extra e intención de baja voluntaria, en las seguidoras mujeres dicha significatividad sólo

se observa entre los estilos de liderazgo y las variables prototipicalidad, satisfacción con el líder, eficacia y esfuerzo extra y únicamente entre los estilos transformacional y correctivo para el caso de *work engagement* y pasivo/evitativo para malestar físico.

Estos resultados demuestran que, al igual que lo sucedido en el caso del escalafón del líder, el género de los seguidores también incide de manera decisiva en el modo como se relacionan las conductas de liderazgo con las diferentes variables estudiadas. El grupo formado por seguidoras mujeres evidenció que no existen relaciones significativas entre los diferentes estilos de liderazgo y ocho de las variables de observación (identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción laboral, estrés, malestar psicológico, malestar físico, rendimiento académico e intención de baja voluntaria).

Este hallazgo es relevante porque demuestra que las conductas transformacionales, transaccionales y correctivas del líder influyen positivamente sobre la identificación con el grupo, el *work engagement* y la satisfacción laboral, y negativamente sobre el estrés, el malestar psicológico, el malestar físico, y la intención de baja voluntaria únicamente en los Carabineros alumnos hombres y no en las mujeres. Por lo tanto, en el contexto de la formación policial, los mismos recursos de liderazgo no surten el mismo efecto sobre los seguidores hombres que las seguidoras mujeres. El análisis y discusión que surge a partir de este hallazgo será abordado en la discusión del presente estudio.

3. Análisis de Regresión.

Los resultados obtenidos en el presente estudio permitieron comprobar, también, lo planteado en la novena hipótesis de investigación. Los cuatro estilos de liderazgo evaluados demostraron su poder para predecir la mayoría de las variables de observación. Mientras el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo lo hacen de manera positiva, el estilo pasivo/evitativo lo hace de manera negativa. En las próximas páginas se presentan los valores obtenidos para cada caso.

3.1. Estilos de liderazgo sobre las variables de interés general.

Tal como se sugirió a nivel hipotético, los cuatro estilos de liderazgo demostraron su poder para predecir de forma estadísticamente significativa a las variables de interés general. La tendencia general consistió en que los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo lo hicieron de manera positiva, el estilo de liderazgo Pasivo/Evitativo, por su parte, lo hizo de forma negativa.

Con respecto a la variable prototipicalidad, la ecuación resultó significativa explicando el 73.9 % de la varianza de la variable $F(5,852) = 605.430$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, predice positiva y significativamente la prototipicalidad del líder. Siendo el liderazgo transformacional el que obtiene los puntajes más altos. Del mismo modo, el estilo pasivo/evitativo, la predice de un modo significativo pero negativo. El estilo de liderazgo correctivo, por su

parte, no alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecir dicha variable (ver tabla 24).

Tabla 24: Estilos de liderazgo / Prototipicalidad del líder.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.570	11.996	.000	.000
Liderazgo transaccional	.238	5.376	.000	
Liderazgo correctivo	.035	1.068	.286	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.079	-4.039	.000	

R² ajustado = .739

En el caso de la variable identificación con el grupo, aun cuando la ecuación general alcanza la significatividad estadística para explicar la varianza de la variable, sólo explica un 2 % de la varianza, $F(4,844) = 5.121$ $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo el liderazgo pasivo/evitativo alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecirla, negativamente. Ninguno de los otros tres estilos de liderazgo estudiados, logran predecir significativamente dicha variable de resultado (ver tabla 25). Esta nota discordante con lo planteado a nivel hipotético y contradictoria con lo formulado teóricamente será objeto de análisis y discusión en los capítulos posteriores.

Tabla 25: Estilos de liderazgo / Identificación con el grupo.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.059	-.638	.524	.000
Liderazgo transaccional	.043	.498	.618	
Liderazgo correctivo	.074	1.172	.242	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.121	-3.187	.001	

R² ajustado = .019

En relación al *work engagement*, la ecuación resultó significativa explicando el 23 % de la varianza de la variable $F(4,836) = 63.505$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que, ésta vez, el liderazgo transformacional junto con el liderazgo correctivo, predicen positiva y significativamente la variable *work engagement*. Sin embargo, el liderazgo transaccional, se aleja de la significatividad estadística en su capacidad para predecirla. El liderazgo pasivo/evitativo, por su parte, logra predecirla de manera significativa y negativa (ver tabla 26).

Tabla 26: Estilos de liderazgo / *Work engagement*.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.355	4.328	.000	.000
Liderazgo transaccional	-.015	-.198	.843	
Liderazgo correctivo	.208	3.701	.000	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.147	4.381	.000	

R² ajustado = .229

3.2. Estilos de liderazgo sobre las variables de experiencia subjetiva.

Para el caso de la variable satisfacción con el líder, la ecuación explica el 78.4 % de la varianza de la variable $F(4,862) = 785.635$, $p < .05$. A partir de estos resultados, se puede constatar que, de acuerdo al análisis de regresión múltiple, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, predicen positiva y significativamente el grado de satisfacción con el líder, siendo el primero de estos dos estilos el que alcanza el puntaje más elevado. El liderazgo correctivo, en cambio, no logra la significatividad. El liderazgo pasivo/evitativo, por su parte, la predice de un modo significativo, pero negativo (ver tabla 27).

Tabla 27: Estilos de liderazgo / Satisfacción con el líder.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.500	11.626	.000	.000
Liderazgo transaccional	.387	9.664	.000	
Liderazgo correctivo	-.014	-.491	.623	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.064	-3.649	.000	

R^2 ajustado = .784

En satisfacción laboral, la ecuación explica el 23.1 % de la varianza de la variable $F(4,839) = 64.248$, $p < .05$. A partir de estos resultados, se puede constatar que, de acuerdo al análisis de regresión múltiple, el liderazgo transformacional, así como el liderazgo correctivo, predicen positiva y significativamente el grado de satisfacción laboral. El liderazgo transaccional, así como el pasivo/evitativo, por su parte, no

logran la significatividad estadística en cuanto a su capacidad para predecir la variable (ver tabla 28).

Tabla 28: Estilos de liderazgo / Satisfacción laboral.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.259	3.162	.002	.000
Liderazgo transaccional	.043	.554	.580	
Liderazgo correctivo	.217	3.891	.000	
Liderazgo pasivo/evitativo	.025	.730	.465	

R² ajustado = .231

Para el caso de la variable estrés, la ecuación resultó significativa explicando el 6.6 % de la varianza de la variable $F(3.854) = 19.082$, $p < .05$. Sin embargo, a partir de los coeficientes Beta obtenidos se pudo constatar que el estilo pasivo/evitativo es el único estilo de liderazgo que logró la significatividad estadística para predecir positivamente la variable (ver tabla 29).

Tabla 29: Estilos de liderazgo / Estrés.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.045	-.496	.620	.000
Liderazgo transaccional	.068	.810	.418	
Liderazgo correctivo	-.094	-1.541	.124	
Liderazgo pasivo/evitativo	.225	6.087	.000	

R² ajustado = .066

Para el caso de la variable malestar psicológico, la ecuación no resulta significativa para explicar la varianza de la variable explicando sólo el .1% de la variable, $F(4,854) = 1.131$, $p < .453$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo estudiados predice significativamente el nivel de malestar psicológico experimentado por los miembros de la muestra (ver tabla 30).

Tabla 30: Estilos de liderazgo / Malestar psicológico

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.139	-1.492	.136	.341
Liderazgo transaccional	.117	1.352	.177	
Liderazgo correctivo	-.035	-.548	.584	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.017	-.458	.647	

R^2 ajustado = .001

Con respecto a la variable malestar físico, aun cuando la ecuación general resulta significativa, a penas explica el 0.7 % de la varianza de la variable $F(4,851) = 2.587$ $p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable (ver tabla 31)

Tabla 31: Estilos de liderazgo / Malestar físico.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.014	.152	.879	.036
Liderazgo transaccional	-.120	-1.381	.168	
Liderazgo correctivo	-.013	-.211	.833	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.028	-.728	.467	

R² ajustado = .007

3.3. Estilos de liderazgo sobre las variables de desempeño.

En relación a la variable eficacia, la ecuación explica el 73.2% de la varianza de la variable $F(4,859) = 590.122, p < .05$. A partir de estos resultados, se pudo comprobar que, de acuerdo al análisis de regresión múltiple, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional, predicen significativamente el grado de eficacia percibida por los Carabineros alumnos en relación al líder y al grupo que éste dirige. El liderazgo transformacional es el que obtiene el puntaje más elevado. El liderazgo pasivo/evitativo, por su parte, también predice el grado de eficacia percibida, pero lo hace de un modo negativo. Por último, el liderazgo correctivo, si bien se acerca, no alcanza la significatividad estadística en su capacidad para influir sobre la variable eficacia (ver tabla 32).

Tabla 32: Estilos de liderazgo / Eficacia percibida.

Estilos de Liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.494	10.304	.000	.000
Liderazgo transaccional	.291	6.507	.000	
Liderazgo correctivo	.059	1.791	.074	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.079	-4.030	.000	

R² ajustado = .732

En relación a esfuerzo extra, la ecuación resultó significativa explicando el 79.1 % de la varianza de la variable $F(4,860) = 305.905$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional predicen positiva y significativamente el esfuerzo extra, siendo el estilo transformacional el que nuevamente alcanza el puntaje más alto. El estilo de liderazgo pasivo/evitativo, por su parte, también predice de un modo significativo, aunque en un sentido inverso, el esfuerzo extra. El liderazgo correctivo es el único que no alcanza la significatividad estadística en lo que se refiere a su capacidad para influir sobre dicha variable (ver tabla 33).

Tabla 33: Estilos de liderazgo / Esfuerzo extra.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.558	13.231	.000	.000
Liderazgo transaccional	.347	8.820	.000	
Liderazgo correctivo	-.023	-.797	.426	

Liderazgo pasivo/evitativo	-.049	-2.805	.005	
----------------------------	-------	--------	------	--

R² ajustado = .791

En la variable rendimiento académico, la ecuación no resulta significativa para explicar la varianza de la variable $F(4,850) = .914$, $p = .455$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo estudiados predice significativamente el rendimiento académico mostrado por los Carabineros alumnos (ver tabla 34).

Tabla 34: Estilos de liderazgo / Rendimiento académico.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.005	-.052	.958	.455
Liderazgo transaccional	.061	.696	.487	
Liderazgo correctivo	-.044	-.693	.488	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.051	-1.322	.187	

R² ajustado = .000

Finalmente, en lo que dice relación con la intención de solicitar la baja voluntaria, si bien la ecuación general alcanza la significatividad estadística para explicar la varianza de la variable, sólo explica el 1.3 % de la varianza, $F(4,854) = 3.923$, $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los tres estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable (ver tabla 35).

Tabla 35: Estilos de liderazgo / Intención de baja voluntaria.

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.004	.039	.969	.004
Liderazgo transaccional	-.023	-.268	.789	
Liderazgo correctivo	-.097	-1.542	.123	
Liderazgo pasivo/evitativo	.040	1.062	.288	

R² ajustado = .013

En síntesis, estos resultados demuestran que en la medida que el instructor realiza las conductas propias del estilo de liderazgo transformacional, logra con ello incrementar la percepción de prototipicalidad que sus alumnos tienen respecto de él; aumentar el vigor, la dedicación y la absorción con que sus seguidores asumen sus tareas diarias; la satisfacción que éstos experimentan respecto del líder y el trabajo que realizan durante su proceso formativo; así como también consigue acrecentar la eficacia percibida y la disposición a realizar esfuerzos extraordinarios para el logro de objetivos conjuntos. Sin embargo, el análisis de regresión demostró, también que dichas conductas de liderazgo no predicen, por sí solas, la identificación con el grupo, el estrés, el malestar psicológico y físico de sus seguidores así como tampoco la intención de éstos de desvincularse voluntariamente de la institución.

De un modo similar, los resultados obtenidos permitieron demostrar que las conductas propias del liderazgo transaccional predicen de manera significativa y positiva la prototipicalidad percibida, la eficacia así como el esfuerzo extra que los Carabineros alumnos están

dispuestos a realizar. No obstante lo anterior, el liderazgo transaccional no predice la identificación con el grupo, el *work engagement*, la satisfacción laboral, el estrés, el malestar psicológico y físico, así como el rendimiento académico y la intención de baja voluntaria.

El estilo de liderazgo correctivo, por su parte, predice de manera significativa y positiva el *work engagement* y la satisfacción laboral. Pero no predice la percepción de prototipicalidad, la identificación con el grupo, la satisfacción con el líder, el estrés, el malestar psicológico y físico, la eficacia, el esfuerzo extra, el rendimiento académico y la intención de baja voluntaria.

Por último, el estilo pasivo/evitativo predice de manera significativa y negativa las variables prototipicalidad, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, eficacia y esfuerzo extra y de manera positiva, lo hace con la variable estrés. Sin embargo no predice las variables satisfacción laboral, malestar psicológico y físico, así como el rendimiento académico y la intención de abandonar voluntariamente de la institución (ver tablas 36, 37 y 38). El análisis e interpretación de estos resultados será efectuado en la discusión de este trabajo.

Tabla 36: Estilos de liderazgo / Variables de interés general según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	1	2	3
A	$\beta=.570$ T=11.996 $p=.000$	$\beta=-.059$ T=-.638 $p=.524$	$\beta=.355$ T=4,328 $p=.000$
B	$\beta=.238$ T=5.376 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.498 $p=.618$	$\beta=-.015$ T=-.198 $p=.843$
C	$\beta=.035$ T=1.068 $p=.286$	$\beta=.074$ T=1.172 $p=.242$	$\beta=.208$ T=3.701 $p=.000$
D	$\beta=-.079$ T=-4.039 $p=.000$	$\beta=-.121$ T=-3.187 $p=.001$	$\beta=-.147$ T=4.381 $p=.000$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Prototipicalidad.
2= Identificación con el grupo.
3= *Work engagement*.

Tabla 37: Estilos de liderazgo / Variables de experiencia subjetiva.

Estilo de liderazgo	1	2	3	4	5
A	$\beta=.500$ T=11.626 $p=.000$	$\beta=.259$ T=3.162 $p=.002$	$\beta=-.045$ T=-.496 $p=.620$	$\beta=-.139$ T=-1.492 $p=.136$	$\beta=.014$ T=.152 $p=.879$
B	$\beta=.387$ T=9.664 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.554 $p=.580$	$\beta=.068$ T=.810 $p=.418$	$\beta=.117$ T=1.352 $p=.177$	$\beta=-.120$ T=-1.381 $p=.168$
C	$\beta=-.014$ T=-.491 $p=.623$	$\beta=.217$ T=3.891 $p=.000$	$\beta=-.094$ T=-1.541 $p=.124$	$\beta=-.035$ T=-.548 $p=.584$	$\beta=-.013$ T=-.211 $p=.833$
D	$\beta=-.064$ T=-3.649 $p=.000$	$\beta=.025$ T=.730 $p=.465$	$\beta=.225$ T=6.087 $p=.000$	$\beta=-.017$ T=-.458 $p=.647$	$\beta=-.028$ T=-.728 $p=.467$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Satisfacción con el líder.
2= Satisfacción laboral.
3= Estrés.
4= Malestar psicológico.
5= Malestar físico.

Tabla 38: Estilos de liderazgo / Variables de desempeño.

Estilo de liderazgo	1	2	3	4
A	$\beta=.494$ T=10.304 $p=.000$	$\beta=.347$ T=8.820 $p=.000$	$\beta=-.005$ T=-.052 $p=.958$	$\beta=.004$ T=.039 $p=.969$
B	$\beta=.291$ T=6.507 $p=.000$	$\beta=.347$ T=8.820 $p=.000$	$\beta=.061$ T=.696 $p=.487$	$\beta=-.023$ T=-.268 $p=.789$
C	$\beta=.059$ T=1.791 $p=.074$	$\beta=-.023$ T=-.797 $p=.426$	$\beta=-.044$ T=-.693 $p=.488$	$\beta=-.097$ T=-1.542 $p=.123$
D	$\beta=-.079$ T=-4.030 $p=.000$	$\beta=-.049$ T=-2.805 $p=.005$	$\beta=.488$ T=-1.322 $p=.187$	$\beta=.040$ T=1.062 $p=.288$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Eficacia percibida.
2= Esfuerzo extra.
3= Rendimiento académico.
4= Intención de baja voluntaria.

3.4. Estilos de liderazgo y variables de observación según el escalafón del líder.

A) Variables de interés general

Con respecto a la variable prototipicalidad, para el caso de los líderes oficiales, la ecuación resultó significativa explicando el 74 % de la varianza de la variable $F(4,176) = 119.660$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional y correctivo predicen positiva y significativamente la prototipicalidad del líder. Siendo el liderazgo transformacional el que obtiene los puntajes más altos. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, no alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecir dicha variable (ver tabla 39).

Tabla 39: Estilos de liderazgo / Prototipicalidad del líder (Oficiales)

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.358	3.604	.000	.000
Liderazgo transaccional	.320	3.257	.001	
Liderazgo correctivo	.186	2.529	.012	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.066	-1.440	.152	

R² ajustado = .735

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación también resultó significativa explicando el 72 % de la varianza de la variable $F(4,645) = 411.137$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional y el pasivo/evitativo predicen significativamente la prototipicalidad del líder. En este caso es el estilo correctivo el que no alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecir dicha variable (ver tabla 40).

Tabla 40: Estilos de liderazgo / Prototipicalidad del líder (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.661	11.918	.000	.000
Liderazgo transaccional	.195	3.852	.000	
Liderazgo correctivo	-.039	-1.056	.291	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.084	-3.659	.000	

R² ajustado = .717

Con respecto a la variable identificación con el grupo, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó no significativa explicando el - 0.5 % de la varianza de la variable $F(4,164) = .773, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los estilos de liderazgo es capaz de predecir la variable identificación con el grupo (ver tabla 41).

Tabla 41: Estilos de liderazgo / Identificación con el grupo (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.134	-.687	.493	.544
Liderazgo transaccional	.191	.978	.329	
Liderazgo correctivo	.067	.456	.649	
Liderazgo pasivo/evitativo	.109	1.198	.232	

R^2 ajustado = -.005

En el caso de los líderes suboficiales si bien la ecuación resultó significativa ésta explica sólo el 2.7 % de la varianza de la variable $F(4,639) = 5.388, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo el estilo pasivo/evitativo alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecir negativamente la variable identificación con el grupo (ver tabla 42).

Tabla 42: Estilos de liderazgo / Identificación con el grupo (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.037	-.355	.723	.000
Liderazgo transaccional	.043	.451	.652	
Liderazgo correctivo	.024	.349	.727	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.169	-3.962	.000	

R² ajustado = .027

Con respecto a la variable *work engagement*, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó significativa explicando el 10.7 % de la varianza de la variable $F(4,161) = 5.964$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que sólo el estilo pasivo/evitativo predice la variable *work engagement* de un modo significativo (ver tabla 43).

Tabla 43: Estilos de liderazgo / *work engagement* (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.199	1.068	.287	.000
Liderazgo transaccional	.053	.286	.776	
Liderazgo correctivo	.183	1.307	.193	
Liderazgo pasivo/evitativo	.212	2.464	.015	

R² ajustado = .107

En el caso de los líderes suboficiales, en cambio, la ecuación resultó significativa explicando el 24 % de la varianza de la variable F

(4,633) = 50.165, $p < .05$, los coeficientes Beta obtenidos muestran que todos los estilos de liderazgo (salvo el transaccional) son capaces de predecir significativamente el *work engagement* (ver tabla 44).

Tabla 44: Estilos de liderazgo / *work engagement* (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.381	4.137	.000	.005
Liderazgo transaccional	-.026	-.309	.757	
Liderazgo correctivo	.191	3.127	.002	
Liderazgo pasivo/evitativo	.121	3.212	.001	

R^2 ajustado = .236

B) Variables de experiencia subjetiva

Con respecto a la variable satisfacción con el líder, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó significativa explicando el 74 % de la varianza de la variable $F(4,167) = 123.817$, $p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que de los cuatro estilos de liderazgo evaluados sólo los estilos transformacional y transaccional predicen la variable satisfacción con el líder (ver tabla 45).

Tabla 45: Estilos de liderazgo / satisfacción con el líder (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.555	5.650	.000	.000
Liderazgo transaccional	.327	3.366	.001	
Liderazgo correctivo	-.037	-.505	.614	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.061	-1.355	.177	

R² ajustado = .742

En el caso de los líderes suboficiales, en cambio, la ecuación resultó significativa explicando el 78 % de la varianza de la variable F (4,653) = 566.519, $p < .05$, los coeficientes Beta obtenidos muestran que todos los estilos de liderazgo (salvo el correctivo) son capaces de predecir significativamente la satisfacción con el líder (ver tabla 46).

Tabla 46: Estilos de liderazgo / satisfacción con el líder (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.518	10.454	.000	.000
Liderazgo transaccional	.384	8.500	.000	
Liderazgo correctivo	-.039	-1.197	.232	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.072	-3.534	.000	

R² ajustado = .775

Con respecto a la variable satisfacción laboral, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó significativa explicando el 4.9 % de la varianza de la variable F (4,164) = 3.145, $p < .05$. Sobre la base de los

coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo predicen la variable satisfacción laboral de manera significativa (ver tabla 47).

Tabla 47: Estilos de liderazgo / satisfacción laboral (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.187	.974	.332	.016
Liderazgo transaccional	.039	.206	.837	
Liderazgo correctivo	.093	.659	.511	
Liderazgo pasivo/evitativo	.104	1.180	.240	

R² ajustado = .049

En el caso de los líderes suboficiales, en cambio, la ecuación resultó significativa explicando el 24 % de la varianza de la variable F (4,634) = 51.231, p<.05, los coeficientes Beta obtenidos muestran que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el correctivo predicen significativamente la satisfacción laboral (ver tabla 48).

Tabla 48: Estilos de liderazgo / satisfacción laboral (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.301	3.280	.001	.000
Liderazgo transaccional	.002	.024	.981	
Liderazgo correctivo	.213	3.524	.000	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.003	-.084	.933	

R² ajustado = .240

Con respecto a la variable estrés, para el caso de los líderes oficiales la ecuación no resultó significativa explicando sólo el 2 % de la varianza de la variable $F(4,166) = 1.807, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo predicen la variable estrés de manera significativa (ver tabla 49).

Tabla 49: Estilos de liderazgo / estrés (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.045	.231	.817	.130
Liderazgo transaccional	.183	.961	.338	
Liderazgo correctivo	.008	.056	.956	
Liderazgo pasivo/evitativo	.164	1.848	.066	

R^2 ajustado = .019

En cambio, en el caso de los líderes suboficiales, la ecuación resultó significativa explicando el 8.3 % de la varianza de la variable $F(4,648) = 15.754, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo el estilo pasivo/evitativo logra influir significativamente y de manera positiva sobre la variable estrés (ver tabla 50).

Tabla 50: Estilos de liderazgo / estrés (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.131	-1.302	.193	.000
Liderazgo transaccional	.072	.783	.434	
Liderazgo correctivo	-.057	-.867	.386	

Liderazgo pasivo/evitativo	.230	5.590	.000	
----------------------------	------	-------	------	--

R² ajustado = .083

Con respecto a la variable malestar psicológico, para el caso de los líderes oficiales, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el -.9% de la varianza de la variable $F(4,166) = .604, p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo predicen la variable malestar psicológico (ver tabla 51).

Tabla 51: Estilos de liderazgo / Malestar psicológico (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.003	-.015	.988	.661
Liderazgo transaccional	-.037	-.193	.847	
Liderazgo correctivo	.037	.255	.799	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.122	-1.354	.177	

R² ajustado = -.009

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación tampoco resultó significativa explicando sólo 0.3 % de la varianza de la variable $F(4,648) = 1.481, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo predice la variable malestar psicológico (ver tabla 52).

Tabla 52: Estilos de liderazgo / Malestar psicológico (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.155	-1.478	.140	.206
Liderazgo transaccional	.133	1.391	.165	
Liderazgo correctivo	-.050	-.725	.469	
Liderazgo pasivo/evitativo	.002	.055	.956	

R² ajustado = .003

Con respecto a la variable malestar físico, para el caso de los líderes oficiales la ecuación no resultó significativa explicando sólo el 1.2 % de la varianza de la variable $F(4,166) = 1.510, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que sólo el estilo de liderazgo transaccional es capaz de predecir la variable malestar físico (ver tabla 53).

Tabla 53: Estilos de liderazgo / Malestar físico (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.273	1.415	.159	.202
Liderazgo transaccional	-.443	-2.318	.022	
Liderazgo correctivo	.062	.434	.665	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.042	-.466	.642	

R² ajustado = .012

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación tampoco resultó significativa explicando sólo 0.1 % de la varianza de la variable $F(4,647) = 1.198, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que

ninguno de los estilos de liderazgo predice la variable malestar físico (ver tabla 54).

Tabla 54: Estilos de liderazgo / Malestar físico (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.077	-.729	.467	.311
Liderazgo transaccional	-.020	-.213	.831	
Liderazgo correctivo	.002	.034	.973	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.034	-.801	.423	

R² ajustado = .001

C) Variables de desempeño.

Con respecto a la variable eficacia, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó significativa explicando el 65 % de la varianza de la variable $F(4,166) = 80.063$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el pasivo/evitativo predicen la variable eficacia, el primero lo hace de manera positiva y el segundo negativamente (ver tabla 55).

Tabla 55: Estilos de liderazgo / Eficacia (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.651	5.678	.000	.000
Liderazgo transaccional	-.002	-.014	.989	
Liderazgo correctivo	.105	1.246	.215	

Liderazgo pasivo/evitativo	-.129	-2.434	.016	
----------------------------	-------	--------	------	--

R² ajustado = .650

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación resultó significativa explicando el 3.6 % de la varianza de la variable $F(4,651) = 456.520, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional y el pasivo/evitativo predicen la variable eficacia (ver tabla 56).

Tabla 56: Estilos de liderazgo / Eficacia (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.479	8.903	.000	.000
Liderazgo transaccional	.330	6.715	.000	
Liderazgo correctivo	.041	1.146	.252	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.078	-3.542	.000	

R² ajustado = .736

Con respecto a la variable esfuerzo extra, para el caso de los líderes oficiales la ecuación resultó significativa explicando el 75.6 % de la varianza de la variable $F(4,167) = 133.537, p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional predicen positivamente la variable esfuerzo extra (ver tabla 57).

Tabla 57: Estilos de liderazgo / Esfuerzo extra (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.584	6.122	.000	.000
Liderazgo transaccional	.290	3.075	.002	
Liderazgo correctivo	-.022	-.314	.754	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.065	-1.475	.142	

R² ajustado = .756

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación resultó significativa explicando el 78.4 % de la varianza de la variable F (4,651) = 595.915, $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional predicen la variable esfuerzo extra de un modo positivo. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, también lo hace, aunque de un modo negativo (ver tabla 58).

Tabla 58: Estilos de liderazgo / esfuerzo extra (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.556	11.465	.000	.000
Liderazgo transaccional	.354	7.998	.000	
Liderazgo correctivo	-.030	-.947	.344	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.049	-2.456	.014	

R² ajustado = .784

Con respecto a la variable rendimiento académico, para el caso de los líderes oficiales la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .2 % de la varianza de la variable $F(4,166) = 1.072, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados predice la variable rendimiento académico (ver tabla 59).

Tabla 59: Estilos de liderazgo / rendimiento académico (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.298	-1.534	.127	.372
Liderazgo transaccional	.302	1.572	.118	
Liderazgo correctivo	.042	.295	.769	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.063	-.699	.486	

R² ajustado = .002

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación tampoco resultó significativa explicando el .2 % de la varianza de la variable $F(4,645) = 1.345, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo medidos predice significativamente la variable rendimiento académico (ver tabla 60).

Tabla 60: Estilos de liderazgo / rendimiento académico (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.067	.640	.523	.252
Liderazgo transaccional	.029	.300	.764	
Liderazgo correctivo	-.047	-.681	.496	

Liderazgo pasivo/evitativo	-.049	-1.138	.256	
----------------------------	-------	--------	------	--

R² ajustado = .002

Con respecto a la variable intención de baja voluntaria, para el caso de los líderes oficiales la ecuación no resultó significativa explicando el -1.1 % de la varianza de la variable $F(4,166) = .530$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los estilos de liderazgo incluidos en este estudio predice de manera significativa la variable intención de baja voluntaria (ver tabla 61).

Tabla 61: Estilos de liderazgo / intención de baja voluntaria (Oficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.070	.357	.721	.714
Liderazgo transaccional	.008	.040	.968	
Liderazgo correctivo	-.150	-1.044	.298	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.088	-.974	.331	

R² ajustado = -.011

En el caso de los líderes suboficiales la ecuación tampoco resultó significativa explicando el .9 % de la varianza de la variable $F(4,648) = 2.410$, $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable intención de baja voluntaria (ver tabla 62).

Tabla 62: Estilos de liderazgo / intención de baja voluntaria (Suboficiales).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.066	-.634	.527	.048
Liderazgo transaccional	.017	.174	.862	
Liderazgo correctivo	-.053	-.767	.443	
Liderazgo pasivo/evitativo	.041	.957	.339	

R² ajustado = .009

En síntesis, los resultados obtenidos demuestran que la prototipicalidad percibida por los Carabineros alumnos en relación a su líder es predicha por el liderazgo transformacional y transaccional en la totalidad de los casos (oficiales y suboficiales), pero en el caso del correctivo no lo hace en la muestra total y sí lo hace de manera significativa cuando se trata de los Carabineros alumnos con líderes suboficiales. El pasivo/evitativo también lo hace para el caso de los líderes suboficiales, pero no en los grupos dirigidos por oficiales. La variable identificación con el grupo, por su parte, si bien no es predicha ni por el liderazgo transformacional ni el transaccional ni tampoco el correctivo, sí lo hace de manera negativa el pasivo/evitativo tanto para el caso del grupo total como el compuesto por líderes suboficiales. El *work engagement*, es predicho por el liderazgo correctivo solo en el caso de la muestral compuesto por líderes suboficiales y no así en el de oficiales (ver Tabla 63).

Si bien la satisfacción con el líder es predicha por los estilos transformacional, transaccional y correctivo, en los tres grupos (oficiales, suboficiales y total), en el caso del estilo pasivo/evitativo sólo

la predice cuando se trata de la muestra total y de suboficiales. La satisfacción laboral es predicha por el liderazgo transformacional sólo en el caso del grupo compuesto por suboficiales. De un modo similar, el estilo de liderazgo correctivo predice dicha variable sólo en el caso de los líderes suboficiales. La variable estrés sólo es predicha de manera significativa por el estilo pasivo/evitativo en el caso de los grupos compuestos por líderes suboficiales y total. El malestar físico sólo es predicho significativamente por el liderazgo transaccional en el caso de los líderes oficiales (ver tabla 64).

La eficacia, por su parte, sólo es predicha por el estilo transaccional en el caso de los suboficiales y total, pero no en el caso de los oficiales. La variable esfuerzo extra sólo es predicha de manera significativa y negativa por el estilo pasivo/evitativo cuando se trata de los líderes suboficiales y total, pero no sucede así cuando se trata de líderes oficiales (ver tabla 65).

De este modo, el liderazgo transformacional influye positivamente sobre la satisfacción con el líder; el transaccional sobre la eficacia; el correctivo sobre el *work engagement* y la satisfacción laboral; y el pasivo/evitativo hace lo propio sobre la prototipicalidad, la identificación con el grupo, la satisfacción con el líder, el estrés y el esfuerzo extra; sólo en los grupos compuestos por líderes suboficiales y no por el de oficiales. Por lo tanto, estos resultados demuestran que en los grupos compuestos por líderes suboficiales, los estilos de liderazgo tienden a predecir de manera significativa una mayor cantidad de variables de interés general, de experiencia subjetiva y de desempeño que lo que lo hacen los mismos estilos de liderazgo cuando se trata de grupos compuestos por líderes oficiales (ver tablas 63, 64 y 65). Este hecho

será objeto de análisis e interpretación en las discusiones de este estudio.

Tabla 63: Estilos de liderazgo / Variables de interés general según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3
A	Oficiales	$\beta=.358$ T=3.604 $p=.000$	$\beta=-.134$ T=-.687 $p=.493$	$\beta=.199$ T=1.068 $p=.000$
	Suboficiales	$\beta=.661$ T=11.918 $p=.000$	$\beta=-.037$ T=-.355 $p=.723$	$\beta=.381$ T=4.137 $p=.000$
	Total	$\beta=.570$ T=11.996 $p=.000$	$\beta=-.059$ T=-.638 $p=.524$	$\beta=.355$ T=4.328 $p=.000$
B	Oficiales	$\beta=.320$ T=3.257 $p=.001$	$\beta=.191$ T=.978 $p=.329$	$\beta=.053$ T=.286 $p=.776$
	Suboficiales	$\beta=.195$ T=3.852 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.451 $p=.652$	$\beta=-.026$ T=-.309 $p=.757$
	Total	$\beta=.238$ T=5.376 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.498 $p=.618$	$\beta=-.015$ T=-.198 $p=.843$
C	Oficiales	$\beta=.186$ T=2.529 $p=.012$	$\beta=.067$ T=.456 $p=.649$	$\beta=.183$ T=1.307 $p=.193$
	Suboficiales	$\beta=-.039$ T=-1.056 $p=.000$	$\beta=.024$ T=.349 $p=.727$	$\beta=.191$ T=3.127 $p=.002$
	Total	$\beta=.035$ T=1.068 $p=.286$	$\beta=.074$ T=1.172 $p=.242$	$\beta=.208$ T=3.701 $p=.000$
D	Oficiales	$\beta=-.066$ T=-1.440 $p=.152$	$\beta=.109$ T=1.198 $p=.232$	$\beta=.212$ T=2.464 $p=.015$
	Suboficiales	$\beta=-.084$ T=-3.659 $p=.000$	$\beta=-.169$ T=-3.962 $p=.000$	$\beta=.121$ T=3.212 $p=.001$
	Total	$\beta=-.079$ T=-4.039 $p=.000$	$\beta=-.121$ T=-3.187 $p=.001$	$\beta=-.147$ T=4.381 $p=.000$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Prototipicalidad.
2= Identificación con el grupo.
3= *Work engagement*.

Tabla 64: Estilos de liderazgo / Variables de experiencia subjetiva según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3	4	5
A	Oficiales	$\beta=.555$ T=.650 $p=.000$	$\beta=.187$ T=.974 $p=.332$	$\beta=.045$ T=.231 $p=.817$	$\beta=-.003$ T=-.015 $p=.988$	$\beta=.273$ T=1.415 $p=.159$
	Suboficiales	$\beta=.518$ T=10.454 $p=.000$	$\beta=.301$ T=3.280 $p=.001$	$\beta=-.131$ T=-1.302 $p=.193$	$\beta=-.155$ T=-1.478 $p=.140$	$\beta=-.077$ T=-.729 $p=.467$
	Total	$\beta=.500$ T=11.626 P=.000	$\beta=.259$ T=3.162 P=.002	$\beta=-.045$ T=-.496 P=.620	$\beta=-.139$ T=-1.492 P=.136	$\beta=.014$ T=.152 P=.879
B	Oficiales	$\beta=.327$ T=3.366 $p=.001$	$\beta=.039$ T=.206 $p=.837$	$\beta=.183$ T=.961 $p=.338$	$\beta=-.037$ T=-.193 $p=.847$	$\beta=-.443$ T=-2.318 $p=.022$
	Suboficiales	$\beta=.384$ T=8.500 $p=.000$	$\beta=.002$ T=.024 $p=.981$	$\beta=.072$ T=.783 $p=.434$	$\beta=.133$ T=1.391 $p=.165$	$\beta=-.020$ T=-.213 $p=.831$
	Total	$\beta=.387$ T=9.664 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.554 $p=.580$	$\beta=.068$ T=.810 $p=.418$	$\beta=.117$ T=1.352 $p=.177$	$\beta=-.120$ T=-1.381 $p=.168$
C	Oficiales	$\beta=-.037$ T=-.505 $p=.614$	$\beta=.093$ T=.659 $p=.511$	$\beta=.008$ T=.056 $p=.956$	$\beta=.037$ T=.255 $p=.799$	$\beta=.062$ T=.434 $p=.665$
	Suboficiales	$\beta=-.039$ T=-1.197 $p=.232$	$\beta=.213$ T=3.524 $p=.000$	$\beta=-.057$ T=-.867 $p=.386$	$\beta=-.050$ T=-.725 $p=.469$	$\beta=.002$ T=.034 $p=.973$
	Total	$\beta=-.014$ T=-.491 $p=.623$	$\beta=.217$ T=3.891 $p=.000$	$\beta=-.094$ T=-1.541 $p=.124$	$\beta=-.035$ T=-.548 $p=.584$	$\beta=-.013$ T=-.211 $p=.833$
D	Oficiales	$\beta=-.061$ T=-1.355 $p=.177$	$\beta=.104$ T=1.180 $p=.240$	$\beta=.164$ T=1.848 $p=.066$	$\beta=-.122$ T=-1.354 $p=.177$	$\beta=-.042$ T=-.466 $p=.642$
	Suboficiales	$\beta=-.072$ T=-3.534 $p=.000$	$\beta=-.003$ T=-.084 $p=.933$	$\beta=.230$ T=5.590 $p=.000$	$\beta=.002$ T=.055 $p=.956$	$\beta=-.034$ T=-.801 $p=.423$
	Total	$\beta=-.064$ T=-3.649 $p=.000$	$\beta=.025$ T=.730 $p=.465$	$\beta=.225$ T=6.087 $p=.000$	$\beta=-.017$ T=-.458 $p=.647$	$\beta=-.028$ T=-.728 $p=.467$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Satisfacción con el líder.
2= Satisfacción laboral.
3= Estrés.
4= Malestar psicológico.
5= Malestar físico.

Tabla 65: Estilos de liderazgo / Variables de desempeño según el escalafón del líder.

Estilo de liderazgo	Escalafón	1	2	3	4
A	Oficiales	$\beta=.651$ T=5.678 $p=.000$	$\beta=.584$ T=6.122 $p=.000$	$\beta=-.298$ T=-1.534 $p=.127$	$\beta=.070$ T=.357 $p=.721$
	Suboficiales	$\beta=.479$ T=8.903 $p=.000$	$\beta=.556$ T=11.465 $p=.000$	$\beta=.067$ T=.640 $p=.523$	$\beta=-.066$ T=-.634 $p=.527$
	Total	$\beta=.494$ T=10.304 $p=.000$	$\beta=.558$ T=13.231 $p=.000$	$\beta=-.005$ T=-.052 $p=.958$	$\beta=.004$ T=.039 $p=.969$
B	Oficiales	$\beta=-.002$ T=-.014 $p=.989$	$\beta=.290$ T=3.075 $p=.002$	$\beta=.302$ T=1.572 $p=.118$	$\beta=.008$ T=.040 $p=.968$
	Suboficiales	$\beta=.330$ T=6.715 $p=.000$	$\beta=.354$ T=7.998 $p=.000$	$\beta=.029$ T=.300 $p=.764$	$\beta=.017$ T=.174 $p=.862$
	Total	$\beta=.291$ T=6.507 $p=.000$	$\beta=.347$ T=8.820 $p=.000$	$\beta=.061$ T=.696 $p=.487$	$\beta=-.023$ T=-.268 $p=.789$
C	Oficiales	$\beta=.105$ T=1.246 $p=.215$	$\beta=-.022$ T=-.314 $p=.754$	$\beta=.042$ T=.295 $p=.769$	$\beta=-.150$ T=-1.044 $p=.298$
	Suboficiales	$\beta=.041$ T=1.146 $p=.252$	$\beta=-.030$ T=-.947 $p=.344$	$\beta=-.047$ T=-.681 $p=.496$	$\beta=-.053$ T=-.767 $p=.443$
	Total	$\beta=.059$ T=1.791 $p=.074$	$\beta=-.023$ T=-.797 $p=.426$	$\beta=-.044$ T=-.693 $p=.488$	$\beta=-.097$ T=-1.542 $p=.123$
D	Oficiales	$\beta=-.129$ T=-2.434 $p=.016$	$\beta=-.065$ T=-1.475 $p=.142$	$\beta=-.063$ T=-.699 $p=.486$	$\beta=-.088$ T=-.974 $p=.331$
	Suboficiales	$\beta=-.078$ T=-3.542 $p=.000$	$\beta=-.049$ T=-2.456 $p=.014$	$\beta=-.049$ T=-1.138 $p=.256$	$\beta=.041$ T=.957 $p=.339$
	Total	$\beta=-.079$ T=-4.030 $p=.000$	$\beta=-.049$ T=-2.805 $p=.005$	$\beta=-.051$ T=-1.322 $p=.187$	$\beta=.040$ T=1.062 $p=.288$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Eficacia.
2= Esfuerzo extra.
3= Rendimiento académico.
4= Intención de baja voluntaria.

3.5. Estilos de liderazgo y variables de observación según el género de los seguidores.

A) Variables de interés general.

Con respecto a la variable prototipicalidad, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 71 % de la varianza de la variable $F(4,625) = 381.027, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que todos los estilos de liderazgo estudiados predicen significativamente la variable prototipicalidad. Los estilos transformacional, transaccional y correctivo lo hacen de un modo positivo, mientras que el estilo pasivo/evitativo lo hace negativamente (ver tabla 66).

Tabla 66: Estilos de liderazgo / Prototipicalidad del líder (Hombres)

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.515	9.337	.000	.000
Liderazgo transaccional	.209	4.145	.000	
Liderazgo correctivo	.101	2.543	.011	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.098	-4.092	.000	

R^2 ajustado = .707

En el caso de las seguidoras mujeres la ecuación también resultó significativa explicando el 67.8 % de la varianza de la variable $F(4,209) = 113.214, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional

predicen significativa y positivamente la prototipicalidad del líder. En este caso ni el estilo correctivo ni el pasivo/evitativo predicen significativamente dicha variable (ver tabla 67).

Tabla 67: Estilos de liderazgo / Prototipicalidad (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.568	6.246	.000	.000
Liderazgo Transaccional	.351	3.983	.000	
Liderazgo correctivo	-.106	-1.769	.078	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.026	-.609	.543	

R² ajustado = .678

Con respecto a la variable identificación con el grupo, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 5.7 % de la varianza de la variable $F(4,618) = 10.397, p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que sólo el estilo pasivo/evitativo alcanza el grado de significatividad estadística en su capacidad para predecir negativamente la variable (ver tabla 68).

Tabla 68: Estilos de liderazgo / Identificación con el grupo (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.019	-.191	.849	.000
Liderazgo transaccional	.046	.503	.615	
Liderazgo correctivo	.002	.028	.978	

Liderazgo pasivo/evitativo	-.239	-5.498	.000	
----------------------------	-------	--------	------	--

R² ajustado = .057

En el caso de las seguidoras mujeres si bien la ecuación resultó significativa sólo explica el 1.9 % de la varianza de la variable $F(4,207) = 2.014, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo el estilo pasivo/evitativo alcanza la significatividad estadística en su capacidad para predecir negativamente la variable identificación con el grupo (ver tabla 69).

Tabla 69: Estilos de liderazgo / Identificación con el grupo (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.091	-.573	.567	.094
Liderazgo transaccional	.035	.226	.822	
Liderazgo correctivo	.027	.250	.802	
Liderazgo pasivo/evitativo	.170	2.268	.024	

R² ajustado = .019

Con respecto a la variable *work engagement*, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 22.4% de la varianza de la variable $F(4,614) = 55.588, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el liderazgo transformacional como el correctivo predicen significativamente y de manera positiva la variable *work engagement*. El estilo pasivo/evitativo también lo hace, aunque de manera negativa (ver tabla 70).

Tabla 70: Estilos de liderazgo / *work engagement* (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.292	3.205	.001	.000
Liderazgo transaccional	.071	.863	.388	
Liderazgo correctivo	.185	2.833	.005	
Liderazgo pasivo/evitativo	.151	3.871	.000	

R² ajustado = .224

En el caso de las seguidoras mujeres, en cambio, la ecuación resultó significativa explicando sólo el 4.7 % de la varianza de la variable $F(4,202) = 3.533, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados alcanzan el grado de significatividad estadística en su capacidad para predecir la variable (ver tabla 71).

Tabla 71: Estilos de liderazgo / *work engagement* (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.279	1.768	.079	.008
Liderazgo transaccional	-.233	-1.515	.131	
Liderazgo correctivo	.188	1.776	.077	
Liderazgo pasivo/evitativo	.144	1.936	.054	

R² ajustado = .047

B) Variables de experiencia subjetiva.

Con respecto a la variable satisfacción con el líder, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 77 % de la varianza de la variable $F(4,633) = 533.220$, $p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo transformacional como transaccional predicen la variable de manera significativa y positiva. El estilo pasivo/evitativo también lo hace de un modo significativo aunque negativamente. El estilo de liderazgo correctivo, por su parte, es el único que no predice significativamente dicha variable (ver tabla 72).

Tabla 72: Estilos de liderazgo / satisfacción con el líder (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.452	9.207	.000	.000
Liderazgo transaccional	.410	9.168	.000	
Liderazgo correctivo	.004	.112	.911	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.076	-3.578	.000	

R^2 ajustado = .770

En el caso de las seguidoras mujeres, la ecuación también resultó significativa explicando el 70 % de la varianza de la variable $F(4,209) = 127.764$, $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen de manera significativa y positiva la variable (ver tabla 73).

Tabla 73: Estilos de liderazgo / satisfacción con el líder (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.599	6.871	.000	.000
Liderazgo transaccional	.310	3.675	.000	
Liderazgo correctivo	-.082	-1.414	.159	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.039	-.955	.341	

R² ajustado = .704

Con respecto a la variable satisfacción laboral, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 23.4% de la varianza de la variable $F(4,614) = 48.168, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el correctivo predicen positiva y significativamente la variable (ver tabla 74).

Tabla 74: Estilos de liderazgo / satisfacción laboral (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.252	2.802	.005	.000
Liderazgo transaccional	.062	.753	.452	
Liderazgo correctivo	.201	3.110	.002	
Liderazgo pasivo/evitativo	.002	.061	.951	

R² ajustado = .234

En el caso de las seguidoras mujeres, en cambio, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .2 % de la varianza de la variable

$F(4,634) = 4.205, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable (ver tabla 75).

Tabla 75: Estilos de liderazgo / satisfacción laboral (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.036	.222	.825	.364
Liderazgo transaccional	-.081	-.513	.609	
Liderazgo correctivo	.171	1.609	.109	
Liderazgo pasivo/evitativo	.048	.632	.528	

R^2 ajustado = .002

Con respecto a la variable estrés, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 9.6 % de la varianza de la variable $F(4,626) = 17.728, p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que sólo el estilo de liderazgo pasivo/evitativo es capaz de predecir significativamente, y de manera negativa, la variable estrés (ver tabla 76).

Tabla 76: Estilos de liderazgo / estrés (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.058	-.591	.555	.000
Liderazgo transaccional	.039	.436	.663	
Liderazgo correctivo	-.058	-.830	.407	
Liderazgo pasivo/evitativo	.278	6.569	.000	

R^2 ajustado = .096

En el caso de las seguidoras mujeres, en cambio, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el -.8 % de la varianza de la variable $F(4,209) = .593$ $p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable (ver tabla 77).

Tabla 77: Estilos de liderazgo / estrés (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.041	-.258	.797	.668
Liderazgo transaccional	.147	.946	.345	
Liderazgo correctivo	-.003	-.027	.979	
Liderazgo pasivo/evitativo	.054	.720	.473	

R^2 ajustado = -.008

Con respecto a la variable malestar psicológico, para el caso de los seguidores hombres, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .3% de la varianza de la variable $F(4,630) = 1.442$, $p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los cuatro estilos de liderazgo predicen la variable malestar psicológico (ver tabla 78).

Tabla 78: Estilos de Liderazgo / Malestar psicológico (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.073	-.716	.474	.218
Liderazgo transaccional	.109	1.170	.242	

Liderazgo correctivo	-.071	-.967	.334	
Liderazgo pasivo/evitativo	.055	1.253	.211	

R² ajustado = .003

En el caso de las seguidoras mujeres la ecuación tampoco resultó significativa explicando sólo 0.3 % de la varianza de la variable F (4,206) = 2.979, p<.05. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo el estilo pasivo/evitativo predice de manera significativa y negativa la variable malestar psicológico (ver tabla 79).

Tabla 79: Estilos de liderazgo / Malestar psicológico (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.184	-1.157	.248	.020
Liderazgo transaccional	.095	.615	.539	
Liderazgo correctivo	.143	1.366	.173	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.211	-2.838	.005	

R² ajustado = .036

Con respecto a la variable malestar físico, para el caso de los seguidores hombres la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .2 % de la varianza de la variable F (4,628) = 1.333, p<.05. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados es capaz de predecir la variable malestar físico (ver tabla 80).

Tabla 80: Estilos de liderazgo / Malestar físico (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.096	.932	.352	.256
Liderazgo transaccional	-.165	-1.766	.078	
Liderazgo correctivo	.015	.211	.833	
Liderazgo pasivo/evitativo	.029	.647	.518	

R² ajustado = .002

En el caso de las seguidoras mujeres la ecuación tampoco resultó significativa explicando sólo .3 % de la varianza de la variable F (4,206) = 1.151, p<.05. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo predice la variable malestar físico (ver tabla 81).

Tabla 81: Estilos de liderazgo / Malestar físico (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.020	-.123	.902	.334
Liderazgo transaccional	.030	.193	.847	
Liderazgo correctivo	-.003	-.030	.976	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.145	-1.914	.057	

R² ajustado = .003

C) Variables de desempeño.

Con respecto a la variable eficacia, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 74.3 % de la varianza de la variable $F(4,632) = 461.407, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional predicen de manera positiva y significativa la variable eficacia. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, también lo hace, pero de manera negativa. El estilo correctivo, si bien se acerca, no alcanza a predecir significativamente dicha variable (ver tabla 82).

Tabla 82: Estilos de liderazgo / Eficacia (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.474	9.133	.000	.000
Liderazgo Transaccional	.299	6.327	.000	
Liderazgo correctivo	.072	1.944	.052	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.100	-4.459	.000	

R^2 ajustado = .743

En el caso de las seguidoras mujeres la ecuación resultó significativa explicando el 60% de la varianza de la variable $F(4,207) = 80.126, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen de manera significativa y positiva la variable eficacia (ver tabla 83).

Tabla 83: Estilos de liderazgo / Eficacia (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.563	5.527	.000	.000
Liderazgo transaccional	.224	2.262	.025	
Liderazgo correctivo	.000	-.007	.995	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.027	-.555	.580	

R² ajustado = .600

Con respecto a la variable esfuerzo extra, para el caso de los seguidores hombres, la ecuación resultó significativa explicando el 76.3 % de la varianza de la variable $F(4,631) = 512.772, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo transformacional como el transaccional predicen positivamente la variable esfuerzo extra. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, también lo hace aunque de un modo negativo. El estilo correctivo es el único que no alcanza el grado de significatividad estadística en su capacidad para predecir la variable esfuerzo extra (ver tabla 84).

Tabla 84: Estilos de liderazgo / Esfuerzo extra (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.544	10.941	.000	.000
Liderazgo transaccional	.328	7.248	.000	
Liderazgo correctivo	-.011	-.316	.752	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.069	-3.214	.001	

R² ajustado = .763

En el caso de las seguidoras mujeres la ecuación resultó significativa explicando el 73.8 % de la varianza de la variable $F(4,209) = 151.354, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que sólo los estilos de liderazgo transformacional y transaccional predicen de manera significativa y positiva la variable esfuerzo extra (ver tabla 85).

Tabla 85: Estilos de liderazgo / esfuerzo extra (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.505	6.158	.000	.000
Liderazgo transaccional	.415	5.233	.000	
Liderazgo correctivo	-.046	-.851	.396	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.006	-.151	.880	

R^2 ajustado = .738

Con respecto a la variable rendimiento académico, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa aunque explica sólo el .2 % de la varianza de la variable $F(4,626) = 3.370, p < .05$. A partir de los coeficientes Beta obtenidos se observa que tanto el estilo de liderazgo correctivo como el pasivo/evitativo predicen de manera negativa y significativa la variable rendimiento académico (ver tabla 86).

Tabla 86: Estilos de liderazgo / rendimiento académico (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.115	1.133	.258	.010
Liderazgo transaccional	.049	.533	.594	

Liderazgo correctivo	-.145	-1.997	.046	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.104	-2.360	.019	

R² ajustado = .015

En el caso de las seguidoras mujeres, en cambio, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .3 % de la varianza de la variable $F(4,206) = 1.143, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo medidos predice significativamente la variable rendimiento académico (ver tabla 87).

Tabla 87: Estilos de liderazgo / rendimiento académico (Mujeres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	-.172	-1.067	.287	.337
Liderazgo transaccional	.080	.512	.609	
Liderazgo correctivo	.084	.786	.433	
Liderazgo pasivo/evitativo	.102	1.342	.181	

R² ajustado = .003

Con respecto a la variable intención de baja voluntaria, para el caso de los seguidores hombres la ecuación resultó significativa explicando el 1.8% de la varianza de la variable $F(4,630) = 3.829, p < .05$. Sobre la base de los coeficientes Beta obtenidos se observa que únicamente el estilo de pasivo/evitativo predice de manera negativa la variable intención de baja voluntaria (ver tabla 88).

Tabla 88: Estilos de Liderazgo / intención de baja voluntaria (Hombres).

Estilos de liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.008	.074	.941	.004
Liderazgo transaccional	-.030	-.326	.745	
Liderazgo correctivo	-.053	-.737	.461	
Liderazgo pasivo/evitativo	.109	2.485	.013	

R² ajustado = .018

En el caso de las seguidoras mujeres, en cambio, la ecuación no resultó significativa explicando sólo el .2 % de la varianza de la variable $F(4,206) = .876, p < .05$. Los coeficientes Beta obtenidos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo estudiados predice significativamente la variable intención de baja voluntaria para el caso de las seguidoras mujeres (ver tabla 89).

Tabla 89: Estilos de Liderazgo / intención de baja voluntaria (Mujeres).

Estilos de Liderazgo	Beta	T	Sig.	Regresión residual total (Anova)
Liderazgo transformacional	.063	.390	.697	.479
Liderazgo transaccional	.025	.160	.873	
Liderazgo correctivo	-.091	-.850	.397	
Liderazgo pasivo/evitativo	-.100	-1.321	.188	

R² ajustado = -.002

En síntesis, si bien la variable prototipicalidad es predicha de manera positiva y significativa por los estilos transformacional y transaccional en seguidores hombres y mujeres, los estilos correctivo y

pasivo/evitativo sólo lo hacen en el grupo compuesto por hombres. El primero lo hace positivamente y el segundo de manera negativa. El work engagement es predicho por el liderazgo transformacional sólo en el caso de los seguidores hombres. El liderazgo correctivo también predice dicha variable de manera positiva y significativa sólo cuando se trata de seguidores hombres y no así de mujeres (ver Tabla 90).

La satisfacción con el líder sólo es predicha de manera significativa y negativa por el estilo pasivo/evitativo cuando se trata de seguidores hombres. La satisfacción laboral es predicha de manera significativa y positiva por el liderazgo transformacional sólo cuando se trata de seguidores hombres. Lo mismo sucede con el liderazgo correctivo. El estrés sólo es predicha de manera significativa y negativa por el estilo pasivo/evitativo en el caso de los hombres y no así en el de las mujeres. El malestar psicológico sólo es predicho de manera significativa y negativa por el estilo pasivo/evitativo en el caso de las mujeres y no de los hombres (ver Tabla 91).

Si bien la eficacia es predicha de manera significativa y positiva por los estilos transformacional y transaccional, tanto en seguidores hombres como en mujeres, el liderazgo correctivo sólo lo hace en el caso de los hombres. Lo mismo sucede en el caso del estilo pasivo/evitativo el cual predice de manera significativa y negativa la variable eficacia, pero sólo en el caso de los hombres. El esfuerzo extra también es predicho de manera significativa y negativa por el estilo pasivo/evitativo sólo en el caso de los hombres. La intención de baja voluntaria, por su parte, es predicha de manera significativa y negativa únicamente por el estilo pasivo/evitativo sólo en el caso de los seguidores hombres (ver Tabla 92).

De este modo, el liderazgo transformacional influye positivamente sobre el *work engagement*, la satisfacción laboral y la eficacia percibida; el correctivo sobre la prototipicalidad, el *work engagement*, la satisfacción laboral, la eficacia; el rendimiento académico y la intención de baja voluntaria; y el pasivo/evitativo, por su parte, hace lo propio sobre prototipicalidad, *work engagement*, satisfacción con el líder, estrés, eficacia, esfuerzo extra y rendimiento académico; sólo en los grupos compuestos por seguidores hombres y no por el de mujeres. Por lo tanto, estos resultados demuestran, tal como sucedió al comparar líderes oficiales con suboficiales, que en los grupos compuestos por seguidores hombres, los estilos de liderazgo tienden a predecir de manera significativa una mayor cantidad de variables de interés general, de experiencia subjetiva y de desempeño que lo que lo hacen los mismos estilos de liderazgo cuando se trata de grupos compuestos por seguidoras mujeres (ver tablas 90, 91 y 92). Este hecho será objeto de análisis e interpretación en las discusiones de este estudio.

Tabla 90: Estilos de liderazgo / Variables de interés general según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3
A	Hombres	$\beta=.515$ T=9.337 $p=.000$	$\beta=-.019$ T=-.191 $p=.849$	$\beta=.292$ T=3.205 $p=.001$
	Mujeres	$\beta=.568$ T=6.246 $p=.000$	$\beta=-.091$ T=-.573 $p=.567$	$\beta=.279$ T=1.768 $p=.079$
	Total	$\beta=.570$ T=11.996 $p=.000$	$\beta=-.059$ T=-.638 $p=.524$	$\beta=.355$ T=4.328 $p=.000$
B	Hombres	$\beta=.209$ T=4.145 $p=.000$	$\beta=.046$ T=.503 $p=.615$	$\beta=.071$ T=.863 $p=.388$
	Mujeres	$\beta=.351$ T=3.983 $p=.000$	$\beta=.035$ T=.226 $p=.822$	$\beta=-.233$ T=-1.515 $p=.131$

	Total	$\beta=.238$ T=5.376 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.498 $p=.618$	$\beta=-.015$ T=-.198 $p=.843$
C	Hombres	$\beta=.101$ T=2.543 $p=.011$	$\beta=.002$ T=.028 $p=.978$	$\beta=.185$ T=2.833 $p=.005$
	Mujeres	$\beta=-.106$ T=-1.769 $p=.078$	$\beta=.027$ T=.250 $p=.802$	$\beta=.188$ T=1.776 $p=.077$
	Total	$\beta=.035$ T=1.068 $p=.286$	$\beta=.074$ T=1.172 $p=.242$	$\beta=.208$ T=3.701 $p=.000$
D	Hombres	$\beta=-.098$ T=-4.092 $p=.000$	$\beta=-.239$ T=-5.498 $p=.000$	$\beta=.151$ T=3.871 $p=.000$
	Mujeres	$\beta=-.026$ T=-.609 $p=.543$	$\beta=.170$ T=2.268 $p=.024$	$\beta=.077$ T=1.936 $p=.054$
	Total	$\beta=-.079$ T=-4.039 $p=.000$	$\beta=-.121$ T=-3.187 $p=.001$	$\beta=-.147$ T=4.381 $p=.000$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Prototipicalidad.
2= Identificación con el grupo.
3= *Work engagement*.

Tabla 91: Estilos de liderazgo / Variables de experiencia subjetiva según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3	4	5
A	Hombres	$\beta=.452$ T=9.207 $p=.000$	$\beta=.252$ T=2.802 $p=.005$	$\beta=-.058$ T=-.591 $p=.555$	$\beta=-.073$ T=-.716 $p=.474$	$\beta=.096$ T=.932 $p=.352$
	Mujeres	$\beta=.599$ T=6.871 $p=.000$	$\beta=.036$ T=.222 $p=.825$	$\beta=-.041$ T=-.258 $p=.797$	$\beta=-.184$ T=-1.157 $p=.248$	$\beta=-.020$ T=-.123 $p=.902$
	Total	$\beta=.500$ T=11.626 $p=.000$	$\beta=.259$ T=3.162 $p=.002$	$\beta=-.045$ T=-.496 $p=.620$	$\beta=-.139$ T=-1.492 $p=.136$	$\beta=.014$ T=.152 $p=.879$

B	Hombres	$\beta=.410$ T=9.168 $p=.000$	$\beta=.062$ T=.753 $p=.452$	$\beta=.039$ T=.436 $p=.663$	$\beta=.109$ T=1.170 $p=.242$	$\beta=-.165$ T=-1.766 $p=.078$
	Mujeres	$\beta=.310$ T=.310 $p=.000$	$\beta=-.081$ T=-.513 $p=.609$	$\beta=.147$ T=.946 $p=.345$	$\beta=.095$ T=.615 $p=.539$	$\beta=.030$ T=.193 $p=.847$
	Total	$\beta=.387$ T=9.664 $p=.000$	$\beta=.043$ T=.554 $p=.580$	$\beta=.068$ T=.810 $p=.418$	$\beta=.117$ T=1.352 $p=.177$	$\beta=-.120$ T=-1.381 $p=.168$
C	Hombres	$\beta=.004$ T=.112 $p=.911$	$\beta=.201$ T=3.110 $p=.002$	$\beta=-.058$ T=-.830 $p=.407$	$\beta=-.071$ T=-.071 $p=.334$	$\beta=.015$ T=.211 $p=.833$
	Mujeres	$\beta=-.082$ T=-1.414 $p=.159$	$\beta=.171$ T=1.609 $p=.109$	$\beta=-.003$ T=-.027 $p=.979$	$\beta=.143$ T=1.366 $p=.173$	$\beta=-.003$ T=-.030 $p=.976$
	Total	$\beta=-.014$ T=-.491 $p=.623$	$\beta=.217$ T=3.891 $p=.000$	$\beta=-.094$ T=-1.541 $p=.124$	$\beta=-.035$ T=-.548 $p=.584$	$\beta=-.013$ T=-.211 $p=.833$
D	Hombres	$\beta=-.076$ T=-3.578 $p=.000$	$\beta=.002$ T=.061 $p=.951$	$\beta=.278$ T=6.569 $p=.000$	$\beta=.055$ T=1.253 $p=.211$	$\beta=.029$ T=.647 $p=.518$
	Mujeres	$\beta=-.039$ T=-.955 $p=.341$	$\beta=.048$ T=.632 $p=.528$	$\beta=.054$ T=.720 $p=.473$	$\beta=-.211$ T=-2.838 $p=.005$	$\beta=-.145$ T=-1.914 $p=.057$
	Total	$\beta=-.064$ T=-3.649 $p=.000$	$\beta=.025$ T=.730 $p=.465$	$\beta=.225$ T=6.087 $p=.000$	$\beta=-.017$ T=-.458 $p=.647$	$\beta=-.028$ T=-.728 $p=.467$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Satisfacción con el líder.
2= Satisfacción laboral.
3= Estrés.
4= Malestar psicológico.
5= Malestar físico.

Tabla 92: Estilos de liderazgo / Variables de desempeño según el género de los seguidores.

Estilo de liderazgo	Género	1	2	3	4
A	Hombres	$\beta=.474$ T=9.133 $p=.000$	$\beta=.544$ T=10.941 $p=.000$	$\beta=.115$ T=1.133 $p=.258$	$\beta=.008$ T=.074 $p=.941$
	Mujeres	$\beta=.563$ T=5.527 $p=.000$	$\beta=.505$ T=6.158 $p=.000$	$\beta=-.172$ T=-1.067 $p=.287$	$\beta=.063$ T=.390 $p=.697$
	Total	$\beta=.494$ T=10.304 $p=.000$	$\beta=.558$ T=13.231 $p=.000$	$\beta=-.005$ T=-.052 $p=.958$	$\beta=.004$ T=.039 $p=.969$

B	Hombres	$\beta=.299$ T=6.327 $p=.000$	$\beta=.328$ T=7.248 $p=.000$	$\beta=.049$ T=.533 $p=.594$	$\beta=-.030$ T=-.326 $p=.745$
	Mujeres	$\beta=.224$ T=2.262 $p=.025$	$\beta=.415$ T=5.233 $p=.000$	$\beta=.080$ T=.512 $p=.609$	$\beta=.025$ T=.160 $p=.873$
	Total	$\beta=.291$ T=6.507 $p=.000$	$\beta=.347$ T=8.820 $p=.000$	$\beta=.061$ T=.696 $p=.487$	$\beta=-.023$ T=-.268 $p=.789$
C	Hombres	$\beta=.072$ T=1.944 $p=.052$	$\beta=-.011$ T=-.316 $p=.752$	$\beta=-.145$ T=-1.997 $p=.046$	$\beta=-.053$ T=-.737 $p=.461$
	Mujeres	$\beta=.000$ T=-.007 $p=.995$	$\beta=-.046$ T=-.046 $p=.396$	$\beta=.084$ T=.786 $p=.433$	$\beta=-.091$ T=-.850 $p=.397$
	Total	$\beta=.059$ T=1.791 $p=.074$	$\beta=-.023$ T=-.797 $p=.426$	$\beta=-.044$ T=-.693 $p=.488$	$\beta=-.097$ T=-1.542 $p=.123$
D	Hombres	$\beta=-.100$ T=-4.459 $p=.000$	$\beta=-.069$ T=-3.214 $p=.001$	$\beta=-.104$ T=-2.360 $p=.019$	$\beta=.109$ T=2.485 $p=.013$
	Mujeres	$\beta=-.027$ T=-.555 $p=.580$	$\beta=-.006$ T=-.151 $p=.880$	$\beta=.102$ T=1.342 $p=.181$	$\beta=-.100$ T=-1.321 $p=.188$
	Total	$\beta=-.079$ T=-4.030 $p=.000$	$\beta=-.049$ T=-2.805 $p=.005$	$\beta=-.051$ T=-1.322 $p=.187$	$\beta=.040$ T=1.062 $p=.288$

** $p < 0,001$; * $p < 0,05$

A=Liderazgo transformacional.
B=Liderazgo transaccional.
C=Liderazgo correctivo.
D=Pasivo/evitativo.

1= Eficacia.
2= Esfuerzo extra.
3= Rendimiento académico.
4= Intención de baja voluntaria.

4. Resultado del análisis del modelo hipotetizado.

Para conseguir el tercer objetivo general se analizó, mediante ecuaciones estructurales, la relación del liderazgo transformacional de los instructores con la satisfacción laboral de los Carabineros en formación así como el papel mediador que tienen en ello dos variables organizacionales importantes: la identificación con el grupo o escuadrón y el *work engagement*. A partir de la literatura revisada se predijo que el líder transformacional ejercería su influencia sobre la satisfacción laboral por un lado aumentando el compromiso y la implicancia en el trabajo (*work engagement*) y por otro aumentando la identificación con el grupo.

Los resultados del análisis del modelo hipotetizado mostraron un ajuste aceptable a los datos. Satorra-Bentler χ^2 (1425, N = 858) = 4440.48, $p = .000$; $\chi^2/df = 3.11$; $RMSEA = .050$, $CI\ 90\% [.048, .051]$; $GFI = .95$; $AGFI = .94$; $CFI = .98$. En la figura 1 se puede observar la solución completamente estandarizada. Por razones de claridad esta figura sólo muestra el modelo estructural. En la tabla 93 pueden consultarse los coeficientes lambda del modelo de medida.

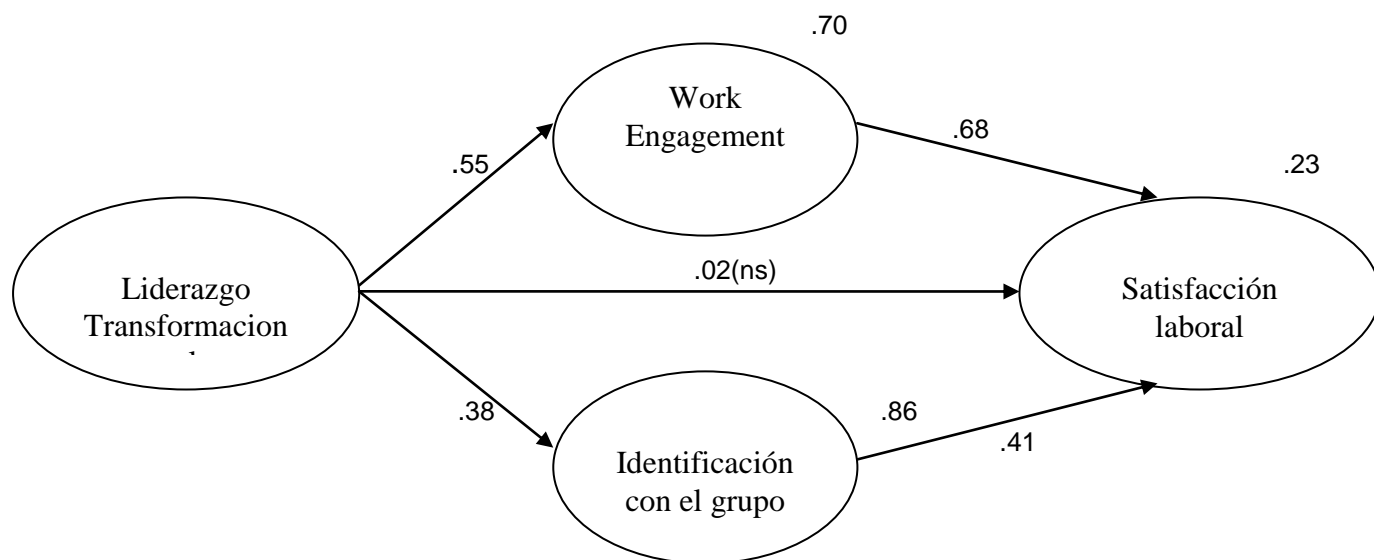
Respecto al modelo de medida, todos los coeficientes (λ_x) de los ítems observables en la variable latente exógena (liderazgo) fueron altos. En el caso de los coeficientes λ_y , es decir los pesos de los ítems observables en las variables latentes endógenas (*work engagement*, identificación con el grupo y satisfacción laboral), también fueron, en general, altos. En el caso de algún ítem de la escala de identidad el tamaño fue moderado (Tabla 93).

Con respecto al modelo estructural, se observó que la relación directa del liderazgo con la satisfacción no era significativa ($\gamma_{11} = .02$). Sin embargo, sí que se halló que el liderazgo producía efectos indirectos en la satisfacción a través del engagement y de la identidad. Así, por un lado, el liderazgo tenía una relación positiva y significativa con el engagement ($\gamma_{21} = .55$), y este con la satisfacción ($\beta_{12} = .68$). Por tanto, a través del engagement el liderazgo producía efectos indirectos en la satisfacción ($.55 \cdot .68 = .37$). Por otro lado, el liderazgo también tenía relación positiva significativa con la identidad ($\gamma_{31} = .38$), y esta con la satisfacción ($\beta_{13} = .41$). De este modo, a través de la identidad también se producían efectos positivos indirectos en la satisfacción, aunque estos fueron de menor tamaño ($.38 \cdot .41 = .16$). Así pues, de los efectos totales que el liderazgo producía en la satisfacción (.55), la gran mayoría de ellos lo producían de forma indirecta los mediadores del modelo (.53).

TABLA 93. Solución completamente estandarizada de los coeficientes lambda del modelo.

Ítems	Liderazgo	Work Engagement	Identificación con el grupo	Satisfacción laboral
λ_X				
LID1	.73			
LID2	.62			
LID3	.76			
LID4	.79			
LID5	.87			
LID6	.81			
LID7	.83			
LID8	.80			
LID9	.67			
LID10	.56			
LID11	.73			
LID12	.82			
LID13	.74			
LID14	.88			
LID15	.67			
LID16	.79			
LID17	.86			
LID18	.75			
LID19	.75			
LID20	.87			
λ_X				
ENG1		.79		
ENG2		.70		
ENG3		.55		
ENG4		.70		
ENG5		.83		
ENG6		.40		
ENG7		.85		
ENG8		.78		
ENG9		.35		
ENG10		.83		
ENG11		.71		
ENG12		.77		
ENG13		.58		
ENG14		.62		
ENG15		.77		
ENG16		.53		
ENG17		.51		
λ_X				
ID1			.66	
ID2			.85	
ID3			.59	
ID4			.56	
ID5			.80	
ID6			.75	
ID7			.79	
ID8			.32	
ID9			.34	
ID10			.54	
ID11			.57	
λ_X				
SAT1				.50
SAT2				.59
SAT3				.52
SAT4				.77
SAT5				.72
SAT6				.68
SAT7				.77

FIGURA 1. Estimaciones estandarizadas para el modelo estructural hipotetizado.



VI. DISCUSIÓN

La relación entre los ciudadanos y las fuerzas de seguridad pública en las sociedades contemporáneas ha experimentado un importante cambio que llevó a las instituciones policiales a redefinir su organización y propósito fundamental desde modelos represivos y reactivos destinados a mantener el "orden público" a modelos proactivos y preventivos cuya principal misión es preservar la "seguridad ciudadana" y, a través de ella, la "seguridad nacional" (véase Álvarez, Lila y Castillo, 2012; Barberet, 2004; Jar, 1999; Torrente, 1997, 1999).

Para poder introducir estos importantes procesos de cambio, las instituciones policiales de carácter militar han debido redefinir sus políticas de selección, socialización y formación de sus nuevos integrantes. En esa misma dirección, Carabineros de Chile, ha puesto en marcha durante la última década un plan estratégico destinado a incrementar, de manera progresiva, tanto la dotación del personal que se incorpora a sus filas como el tipo de formación impartida. Sin embargo, hasta el momento presente no se había abordado de manera empírica el estudio del liderazgo ejercido por el instructor y su real poder de influencia dentro del proceso de formación policial. Este problema es relevante porque la tarea de formar al nuevo contingente que se integra a las instituciones policiales de carácter militar exige de manera imperativa que los líderes a quienes se confía dicha misión sean capaces de ejercer influencia sobre sus dirigidos, no sólo en lo que se refiere al control de conductas específicas basado en el intercambio de recompensas y sanciones, sino más bien sobre los procesos de transformación personal y grupal capaces de introducir cambios profundos y duraderos en el ámbito de las actitudes, creencias y valores

y en virtud de los cuales sea posible obtener efectos extraordinarios en su rendimiento.

Los resultados de este estudio confirman los aspectos más relevantes de las hipótesis formuladas. En primer lugar (Hipótesis 1) fue posible constatar que existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes puntajes promedio obtenidos por el grupo total o nacional en cada uno de los estilos de liderazgo $F: (3,3783) = 370,886$, $p < .000$. El liderazgo transformacional es el estilo de conducción más utilizado en el proceso de formación de Carabineros de Chile a nivel nacional ($\bar{X} = 3.548$), seguidos por las conductas del Liderazgo Transaccional ($\bar{X} = 3.229$), luego las del Liderazgo Correctivo ($\bar{X} = 3.156$) y, por último, las menos utilizadas, las conductas propias del Liderazgo Pasivo/Evitativo ($\bar{X} = 2.159$). Esto quiere decir que los Comandantes de Sección o instructores tienden a ser percibidos por los Carabineros alumnos que dirigen, mayoritariamente, como personas capaces de ganarse su confianza, respeto y admiración, proporcionándoles una visión de futuro atractiva y provista de sentido personal. Esta situación representa un enorme potencial de cambio no sólo a nivel conductual sino también a nivel de los valores, actitudes y creencias compartidas por el grupo que dirigen. Los Carabineros alumnos tienden a sentir respeto, confianza y admiración hacia sus instructores, lo que los estimula a superar sus propios intereses individuales y abrazar un ideal común, en beneficio de los intereses del grupo y la institución en su conjunto. Estos resultados son compatibles con los encontrados por Álvarez (2009) en su estudio sobre los estilos de liderazgo realizado en la Policía de Valencia, en el que también se evidenció un predominio del liderazgo transformacional y, en segundo lugar, transaccional sobre el estilo laissez-faire o ausencia de liderazgo (ver Álvarez, 2009).

En segundo lugar (Hipótesis 2) se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes promedio obtenidos en los distintos estilos de liderazgo según el grupo de instrucción del que se trate $F: (5,926) = 54,297, p < .000$. Los Instructores que alcanzan los más altos puntajes en liderazgo transformacional corresponden a los grupos 2 ($\bar{X} = 4.1968$) y 3 ($\bar{X} = 4.1273$). En una segunda categoría se ubica el grupo 4 ($\bar{X} = 3.9239$). En tercer lugar se sitúan los grupos 5 ($\bar{X} = 3.5526$) y 6 ($\bar{X} = 3.5679$). Finalmente, el grupo 1 ($\bar{X} = 3.0046$). Esta misma tendencia se repite al comparar los promedios obtenidos por cada grupo en liderazgo transaccional y correctivo. La situación se invierte radicalmente cuando se comparan los puntajes promedios obtenidos en pasivo/evitativo o ausencia de liderazgo: En este caso el puntaje más alto lo obtiene el 1 ($\bar{X} = 2.3147$) y el más bajo, 2 ($\bar{X} = 1.9127$).

Cabe destacar que las diferencias se concentran prioritariamente entre el grupo 1, que corresponde a Santiago y los demás grupos de formación, que corresponden a provincia. En este sentido adquieren particular relevancia las variables situacionales que definen ambos grupos a la hora de explicar las diferencias encontradas. En primer lugar, el grupo 1 (Santiago) es el lugar donde se ubica la escuela matriz de la cual dependen técnica y administrativamente los demás grupos de instrucción; en segundo lugar, el grupo 1 (Santiago) recibe dos promociones paralelas en el mismo año y, por lo tanto, reúne la mayor cantidad de Carabineros alumnos, alrededor de 1200 si se consideran ambas promociones; En tercer lugar, el grupo Santiago es el único que incorpora en sus filas a Carabineras alumnas mujeres; en cuarto lugar, el carácter de "casa central" o "escuela matriz" que posee dicho grupo, hace que su funcionamiento interno (actividades de rutina, prácticas y ceremonias) estén organizadas en directa interacción con

destacamentos superiores dentro de la organización y estructura jerárquica de la institución como es la "Dirección de Educación, Doctrina e Historia Institucional", "Dirección Nacional de Personal" y "Dirección General". Esta situación genera una mayor prominencia y protagonismo de líderes oficiales en desmedro del rol del suboficial en el proceso formativo. Los grupos de provincia, en cambio, se componen de un solo escuadrón cuya dotación no supera los 140 alumnos, todos ellos son hombres, y la participación de líderes suboficiales es más prominente. De este modo, es posible que la sobrecarga de trabajo y responsabilidades que recae mayoritariamente sobre el primer grupo descrito, la incorporación de Carabineras alumnas mujeres y el rol menos protagónico de los instructores suboficiales en relación a los oficiales, incida en los estilos de interacción y patrones comunicacionales entre líderes y seguidores. Es probable que este conjunto de situaciones contribuya a que los líderes pertenecientes al Grupo 1 sean vistos por sus seguidores como líderes significativamente menos transformacionales, transaccionales y correctivos que los líderes de provincia, abriendo con ello un espacio de mayor participación al estilo pasivo/evitativo.

Este hecho es relevante porque permite demostrar que los métodos de instrucción utilizados por los Comandantes de sección en los diferentes grupos de formación a lo largo de Chile, se realizan a través de estilos de liderazgo heterogéneos, lo que se traduce en efectos también diferentes en el logro de objetivos. Si bien resulta necesario destacar la eventual participación que dentro de esas diferencias tienen las variables situacionales antes señaladas, en tanto condiciones propias del contexto y la contingencia de cada grupo; los procedimientos adoptados por cada instructor, lo que cada uno de ellos hace o no hace en términos de conductas de liderazgo frente a sus alumnos, debiera

ceñirse a un mismo y único protocolo y estilo de enseñanza para todo el país.

En tercer lugar (Hipótesis 3) se comprobó que existen diferencias significativas en los puntajes promedio obtenidos en liderazgo transformacional según el escalafón del líder (oficial versus suboficial). Se pudo constatar que los Carabineros alumnos con líderes suboficiales se ven más orientados a compartir con ellos una visión común que resulta estimulante y provista de sentido personal. Los Comandantes de sección que pertenecen al escalafón de suboficiales son percibidos por sus Carabineros alumnos como líderes más transformacionales que los que pertenecen al escalafón de oficiales. Esta situación se mantiene en los estilos de liderazgo transaccional y correctivo y se invierte cuando se comparan los datos obtenidos por ambos grupos en el estilo pasivo/evitativo. En lo que se refiere a las variables de observación, los resultados demuestran que los Carabineros alumnos cuyos líderes pertenecen al escalafón de suboficiales los perciben más prototípicos, muestran mayor vigor, dedicación y absorción hacia las actividades que realizan, experimentan mayor satisfacción con el líder y con las tareas que realizan, ven a sus líderes como más eficaces y se muestran más dispuestos a realizar esfuerzos que van más allá de lo establecido. Del mismo modo, los Carabineros alumnos que tienen como Comandante de sección a un instructor suboficial, experimentan menos estrés, malestar físico así como una menor intención de desvincularse voluntariamente de la institución.

Asimismo, los Comandantes de sección oficiales son vistos por los Carabineros (A) que dirigen como líderes más pasivo/evitativo, menos representativos del grupo que dirigen y menos eficaces que los

suboficiales. Consiguen en sus alumnos una menor identificación con el grupo, un más bajo nivel de *work engagement* o compromiso e implicación con las actividades que realizan en el contexto de su proceso formativo, menor grado de satisfacción con su instructor, menor motivación por esforzarse para conseguir los propósitos del grupo, mayor grado de estrés, malestar psicológico y físico y se muestran más propensos a desvincularse voluntariamente de la institución. Pese a lo anterior, muestran un mayor grado de satisfacción laboral y alcanzan un mayor rendimiento académico.

Esta situación puede estar influida por el hecho que los Carabineros alumnos comparten con sus instructores suboficiales un mismo escalafón, lo que no ocurre en el caso de los instructores oficiales. Sin embargo, el mayor desempeño en rendimiento académico y satisfacción laboral, logrado por los instructores oficiales, muestra que ellos también están en condiciones de influir positivamente en las variables de desempeño, incluso por sobre los instructores que comparten un mismo escalafón con los Carabineros alumnos. Es decir, el tipo y la frecuencia de conducta, la presencia física, la calidad del mensaje y visión entregada, independientemente del escalafón del líder, parece ser lo que termina por imponerse a la hora de explicar las diferencias observadas entre ambos grupos. Estos hallazgos son compatibles con los resultados obtenidos en el ámbito del liderazgo intergrupal y la identidad social que demuestran que el verdadero liderazgo es el poder eficaz de conducción que recibe una persona en la medida que es percibida como prototípica de una identidad social determinada y que posee ciertas características de identidad que los miembros del grupo, en tanto seguidores, comparten con él. En consecuencia, para ser verdaderamente influyente y efectivo, el líder necesita ser capaz de representar y definir la identidad social del grupo en su conjunto y generar las condiciones para

el establecimiento de propósitos auténticamente compartidos (Hogg, 1992, 1993, 1996^a, 1996^b, 2000^b, 2001^a; Reicher, S. Haslam, A. y Hopkins, N. 2005).

En cuarto lugar (Hipótesis 4), se evidenciaron diferencias significativas entre los puntajes promedio obtenidos por Carabineros alumnos hombres y mujeres en la forma como perciben a sus instructores, así como en las variables representatividad, identificación con el grupo, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción laboral, eficacia, esfuerzo extra, estrés, malestar psicológico, malestar físico e intención de baja voluntaria. Los Carabineros alumnos hombres, en comparación con las mujeres, ven a sus instructores como líderes más altamente transformacionales, eficaces y prototípicos; se identifican más con el grupo o sección a la que pertenecen, lo que significa que se definen a sí mismos a partir de su condición de "Carabineros" en una mayor medida que las mujeres, experimentan un mayor grado de afecto positivo hacia sus compañeros y hacia la sección, y se sienten más fuertemente vinculados al grupo; muestran un mayor compromiso e implicación por las tareas que realizan; mayor satisfacción con el líder y satisfacción laboral, y se muestran más dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para el logro de los objetivos conjuntos. Consecuentemente con lo anterior, los Carabineros alumnos hombres experimentan menos estrés, malestar psicológico y físico. Asimismo desarrollan en menor medida la intención de baja voluntaria. La única variable que no muestra diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres, es la variable rendimiento académico.

Este hecho es importante porque revela que el procedimiento formativo actualmente realizado por los instructores, no logra los

mismos efectos de influencia en los Carabineros alumnos hombres que en las mujeres. Esta situación puede ser explicada por el mayor grado de ajuste cultural entre el sistema de formación militar, como un sistema pensado y diseñado desde la lógica de los estereotipos masculinos, y los funcionarios hombres que el experimentado por funcionarias mujeres. A pesar que Carabineros ha sido una institución pionera en la incorporación de la mujer a los distintos Grados, Escalafones, actividades y desarrollo de carrera, en Chile y América Latina, dicho proceso ha sido gradual, paulatino y no exento de dificultades. El alcance teórico y práctico de estas diferencias encontradas, tanto en líderes oficiales v/s suboficiales como en seguidores hombres v/s mujeres, será retomado más adelante cuando se aborde la discusión en torno al análisis de relaciones y regresiones entre variables.

En quinto lugar (Hipótesis 5, 6, 7 y 8), los resultados son contundentes al demostrar que el liderazgo transformacional y los factores que lo componen se relaciona de manera positiva y altamente significativa con las variables prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement* (variables de interés general); con satisfacción con el líder y satisfacción laboral (variables de experiencia subjetiva); y con eficacia y esfuerzo extra (variables de desempeño).

Esto quiere decir que, en la medida que el líder realiza conductas propias del liderazgo transformacional, consiguen que sus alumnos lo vean en mayor grado como un líder representativo de los valores e ideales propios de la institución y lo tomen como un modelo o ejemplo a seguir, se identifiquen más con él y con la visión que éste comunica, se definan a sí mismos en mayor medida como Carabineros, sientan un mayor grado de afecto positivo hacia sus compañeros y hacia la

institución en su conjunto, experimenten un mayor grado de *work engagement* o compromiso e implicancia con las actividades propias de su formación como Carabinero, sientan mayor satisfacción con las actividades que realizan, incrementen el esfuerzo extra que están dispuesto a realizar para el cumplimiento de los objetivos comunes, reduzcan el grado de estrés, malestar psicológico y físico y disminuyan la intención de baja voluntaria.

Este resultado es consistente con la literatura que, tanto en el ámbito organizacional como en el ámbito policial y militar, muestra que los líderes transformacionales consiguen efectos positivos en los seguidores (ver Pérez y Azzollini, 2013; Cuadra y Veloso, 2007; Haslam, Reicher y Platow, 2011; Hogg, 2001a; Hogg & Reid, 2001; Shamir, 2000). Así también, las conductas del líder dirigidas a ganar la confianza de sus seguidores, transmitir una visión común, inspiradora y estimulante, así como dotar de sentido y significado personal a las actividades realizadas, se asocian con un incremento en la implicación laboral o *work engagement* de los seguidores.

La literatura acerca de las relaciones entre liderazgo transformacional y *work engagement* no es tan abundante como con las otras variables. Sin embargo, nuestros resultados coinciden con el estudio de Cruz-Ortiz et al. (2013) realizado en España, si bien en nuestro caso la investigación se realiza en el ámbito de policía de carácter militar chilena. Otro aspecto a destacar en estos resultados es que, en concordancia con los hallazgos encontrados en estudios precedentes, se comprobó que la identificación con el grupo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral (ver Topa y Morales, 2007; Topa, Fernández y Palací, 2006; Álvarez, Dinu, Marín, Marrero, Mas y Muñoz, 2014). Vale decir; la tendencia de los Carabineros alumnos a

definirse a sí mismos a partir de su pertenencia al grupo, a experimentar sentimientos positivos hacia dicho grupo e incrementar la percepción de similitud entre el yo propio y los demás miembros del grupo, se relacionaba positivamente con el grado de satisfacción percibida.

El liderazgo transaccional, también logran efectos positivos sobre estas variables, aunque en un grado menor. El estilo pasivo/evitativo y sus factores, por su parte, también influye de un modo significativo sobre estas variables, pero de un modo inverso. Es decir, mientras más pasivo/evitativo sea el estilo de conducción ejercido por el instructor, menor será el grado de identificación de los Carabineros alumnos con su sección, menor su compromiso con la tarea, mayor estrés, mayor malestar psicológico y físico y mayor la intención de solicitar la baja voluntaria.

Cabe destacar que la única variable que no se ve influida por los estilos de liderazgo es la variable rendimiento académico. Esta nota discordante, que escapa a lo previsto a nivel hipotético, puede ser explicada a partir de las siguientes tres variables situacionales o intervinientes:

La primera de ellas dice relación con la naturaleza de los procesos cognitivos asociados al rendimiento académico. El éxito en los estudios surge, en gran medida, como consecuencia del nivel de maduración cognitiva, social y emocional a la base de habilidades específicas desarrolladas a lo largo de la vida. No surgen espontáneamente sólo como consecuencia del entusiasmo, la motivación o la redefinición de prioridades sobre las que puede influir el instructor por buen líder que éste sea. Al momento de ingresar al curso de formación policial, existen

alumnos que ya traen consigo un cierto nivel de desarrollo intelectual con el que otros no cuentan (desarrollo de lenguaje oral y escrito, pensamiento abstracto, información general, entre otros). Muchas de las carencias en ese ámbito no resultan posibles de revertir en el lapso de un año.

Una segunda variable situacional digna de tener en cuenta es la fragilidad del sistema de evaluación académica. Existen diversas situaciones extraacadémicas a través de las cuales se vulnera el carácter objetivo que debe primar en todo proceso de evaluación. Esto, sumado a la falta de un sistema de evaluación único a nivel nacional, afecta negativamente la confiabilidad de dicho indicador como dato fiel de la variable que se pretende medir. La nota promedio obtenida por cada alumno no resulta ser, por sí solo, un indicador cabal de su verdadero rendimiento por lo que se hace imperioso redefinir el contenido y la forma de los actuales procesos de evaluación docente utilizados en el proceso de formación de Carabineros.

La tercera variable situacional que exige ser expuesta surge como consecuencia de las características propias de la cultura policial y militar que, por lo demás, resultan compatibles con la descripción dada por Weber (1921) acerca de lo que él definió como dominación carismática. Ya desde el origen del concepto de carisma, Weber destaca en la Dominación Carismática, el predominio de factores emocionales y los sentimientos por sobre el tecnicismo y la especialización. No es de extrañarse, entonces, que en el contexto de la formación policial de carácter militar, se impongan criterios personales basados en la *voluntad* del profesor por sobre la generación de estándares objetivos de evaluación y la delimitación de competencias medidas a través de criterios imparciales. Aun cuando exista un orden establecido de

sistemas de evaluación, su estricto cumplimiento sucumbe, muchas veces, frente al poder inspiracional de la dominación carismática propia de la formación policial de carácter militar.

En sexto lugar (Hipótesis 9), los resultados demostraron la capacidad del estilo transformacional para predecir las variables prototipicalidad, *work engagement*, satisfacción con el líder, satisfacción personal, estrés, eficacia y esfuerzo extra. El liderazgo transaccional, por su parte, predice prototipicalidad, pero no predice identificación con el grupo ni *work engagement*. El estilo correctivo, a su vez, no predice prototipicalidad, pero sí *work engagement*. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, predice prototipicalidad, identificación con el grupo y *work engagement*, pero lo hace de manera negativa.

Por lo tanto, en la medida que el instructor realiza conductas dirigidas a cautivar la atención de sus Carabineros alumnos y de ganarse su confianza de manera de lograr que éstos se vinculen e identifiquen con él y lo reconozcan como un modelo a seguir, pasando a ser para ellos objeto de admiración y respeto por los valores y principios que encarna (influencia idealizada); Realiza conductas destinadas a lograr implicar y comprometer a los Carabineros alumnos con su visión y los valores que ésta representa, presenta un proyecto que los motiva e inspira en torno al significado personal que poseen las actividades a realizar haciendo que éstas se tornen atractivas y desafiantes, potencia el espíritu de equipo, enciende el entusiasmo y el optimismo de su grupo con respecto a estados futuros, creando expectativas altamente deseables y los compromete en torno al logro de metas conjuntas (motivación inspiracional); Hace que sus Carabineros alumnos utilicen su propia inteligencia y recursos personales para resolver los problemas que puedan suscitarse, se esfuercen en ser innovadores y creativos,

evitando hacer críticas públicas de los errores individuales y fomentando la formulación de nuevas ideas aunque difieran de las ideas expresadas por él mismo (estimulación intelectual); consigue, con todo ello, incrementar la prototipicalidad, el *work engagement*, la satisfacción con el líder, la satisfacción laboral, la eficacia y el esfuerzo extra de sus dirigidos, al tiempo que disminuye, también sus niveles de estrés.

Del mismo modo, en la medida que el instructor reconoce las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus Carabineros alumnos, los incita a ir más allá de sus creencias limitantes, les brinda ayuda, los estimula a obtener sus metas y los guía hacia el desarrollo personal, creando nuevas oportunidades de aprendizaje en el marco de un clima de apoyo y reconocimiento de las diferencias individuales en términos de necesidades, deseos y anhelos personales (consideración individualizada); y realiza conductas dirigidas a clarificar las expectativas de sus Carabineros alumnos y proporcionar reconocimiento cuando se consiguen los objetivos (recompensa contingente); logra con ello aumentar el grado en que es percibido por sus dirigidos como un líder prototípico o representativo del grupo.

Asimismo, en la medida en que el instructor se centra en corregir las fallas, errores o desviaciones que cometen los Carabineros alumnos a la hora de conseguir los objetivos propuestos, monitoreando y controlando activamente el comportamiento de sus dirigidos y realizando las correcciones que sean necesaria (dirección por excepción activa); consigue con ello incrementar el grado de vigor, dedicación y absorción experimentado por sus dirigidos en relación a las actividades que realizan así como acrecentar el compromiso y la implicancia con el proceso formativo.

Finalmente, cabe destacar también, que en la medida que el instructor deja las cosas tal como están y sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios, espera pasivamente que surjan los problemas o se cometan los errores y sólo después que ya se han consumado toma entonces acciones correctivas (dirección por excepción pasiva); Evita asumir responsabilidades, no proporciona dirección ni apoyo, muestra falta de atención hacia lo que sus Carabineros alumnos realizan, desvía peticiones de ayuda, evade tomar decisiones, se ausenta física o mentalmente de la escena formativa (*laissez-faire*); es percibido por sus Carabineros alumnos como un líder menos prototípico o representativo del grupo que dirige, hace que sus alumnos se identifiquen menor con el grupo y disminuye el compromiso y la implicación con las tareas y objetivos propuestos.

Debido a las diferencias significativas encontradas entre los puntajes promedio obtenidos en las diferentes variables según el escalafón del líder y el sexo de los seguidores, se realizaron correlaciones y análisis de regresión diferentes para cada subgrupo; líderes oficiales v/s suboficiales, por una parte, y seguidores hombres v/s mujeres, por otra. Los resultados fueron reveladores al constatar que dichas diferencias se reflejan también a nivel de las correlaciones y regresiones. Se pudo comprobar que en aquellos grupos compuestos por líderes suboficiales así como aquellos conformados por seguidores hombres, los estilos de liderazgo tienden a correlacionar y a predecir de manera significativa una mayor cantidad de variables de interés general, de experiencia subjetiva y de desempeño que lo que lo hacen los mismos estilos de liderazgo cuando se trata de grupos compuestos por líderes oficiales y por seguidoras mujeres.

Con respecto al escalafón del líder se demostró que el liderazgo transformacional influye positivamente sobre la satisfacción con el líder; el transaccional sobre la eficacia; el correctivo sobre el *work engagement* y la satisfacción laboral; y el pasivo/evitativo sobre la prototipicalidad, la identificación con el grupo, la satisfacción con el líder, el estrés y el esfuerzo extra; sólo en los grupos compuestos por líderes suboficiales y no por el de oficiales.

Estos resultados, merecen ser analizados en conjunto con otro hito relevante: a diferencia de lo pronosticado a nivel de las hipótesis y de lo fundamentado teóricamente, y a pesar que sí existe una correlación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y correctivo, así como los factores que los componen, y la variable identificación con el grupo, se pudo constatar que ninguno de estos tres estilos de liderazgo predice de un modo significativo dicha variable.

Este hallazgo inesperado resulta compatible con los resultados obtenidos por un estudio similar realizado por Shamir (2000) en el ejército israelita. En dicho estudio, el autor demostró que si bien las conductas de liderazgo dirigidas a fortalecer los valores compartidos y las conductas inclusivas (liderazgo transformacional) influyen positivamente sobre la identidad social y la efectividad de grupos militares, dicho poder de influencia se haya supeditado a que los subalternos perciban a su líder como una persona cercana con quien comparten importantes aspectos relevantes de la vida cotidiana y con quien interactúan de un modo directo y permanente.

En consecuencia, tanto los resultados obtenidos por Shamir (2000) como los hallazgos conseguidos a través del presente trabajo,

ponen de manifiesto la necesidad de liderar sobre la base de valores socialmente compartidos entre líderes y seguidores. Los resultados discordantes obtenidos en los dos tipos de participantes (Oficiales subalternos y soldados), en el estudio de Shamir (2000), muestran que las conductas del líder no siempre tienen los mismos efectos en diferentes capas de subordinados o seguidores. Algunas conductas de liderazgo tienen efectos similares en subordinados más cercanos o más distantes, ya sea directa o indirectamente. Otras conductas pueden tener un efecto en una capa de subordinados y no en otra (Shamir, 1995) y algunas conductas pueden incluso tener efectos opuestos en diferentes capas de subordinados.

Es probable que el énfasis en valores y principios de elevado nivel ético, aún cuando compartidos por los líderes superiores, sean interpretados de una manera muy diferente por los subalternos pertenecientes a grados inferiores en la jerarquía del mando. La falta de capacidad del liderazgo transformacional para influir sobre la identidad social del nuevo contingente que se integra a la institución en el marco de la relación entre instructores y alumnos propio del proceso de formación policial, nos abre un singular espacio que nos permite vislumbrar un hecho inesperado: Los Carabineros alumnos, aún cuando perciban en su instructor conductas propias del liderazgo transformacional, no están aún dispuestos a introducir modificaciones substanciales a la manera como se definen a sí mismos a partir de su pertenencia al grupo. El hecho de reconocer en sus instructores conductas propias del liderazgo transformacional no implica que “tragarán el anzuelo” tan fácilmente. Es posible que los alumnos interpreten dichas conductas transformacionales como un simple intento educacional de parte del líder por hacer énfasis en valores que le

pertenecen solamente a él en tanto líder y de los cuales ellos se sienten alienados o distantes.

Es posible que, desde el punto de vista de los Carabineros alumnos, exista una discrepancia entre el discurso transformacional, la visión promocionada y los valores enfatizados por el líder y la realidad concreta a la que se enfrentan día a día a lo largo de su proceso formativo. Es probable que esta incongruencia percibida entre el decir y el hacer los haya llevado a reaccionar de un modo tal que, aun percibiendo los atributos transformacionales del liderazgo, no se identifiquen por esa causa con ellos.

Según Shamir (2000) este hecho es relevante porque, dada la estructura jerárquica propia de las instituciones de carácter militar, esta identificación personal puede "derramarse" sobre distintos subgrupos sólo en la medida que cada uno de ellos tenga a la cabeza líderes cercanos con los que comparten un mismo universo simbólico y realidad social. Así, la capacidad del líder para ejercer influencia sobre subordinados más distantes está parcialmente mediada por su capacidad para influir, primero, sobre los subordinados más inmediatos.

Por lo tanto, en el contexto de la formación del nuevo contingente que se integra a las instituciones policiales de carácter militar, resulta necesario poner mayor atención a los posibles efectos diferenciados del liderazgo en los subordinados según la distancia del líder. En este sentido Shamir (2000) señala que algunas conductas de liderazgo pueden tener los mismos efectos directos en subordinados a todo nivel. Otras conductas pueden tener efectos similares porque los efectos en un círculo más cercano de subordinados median los efectos en subordinados más distantes. Aun otras observaciones pueden tener muy

diferente y hasta contradictorios efectos en los subordinados más cercanos y más distantes.

Según Shamir (2000), a pesar de que esta forma de liderazgo indirecto no ha recibido mucha atención en la literatura, es relevante porque puede explicar el modo como líderes de mayor jerarquía pueden influir a subalternos que, a su vez, lideran grupos menos prominentes, en su manera de transmitir una misma identidad social. De este modo, los líderes de más bajo nivel modelan su conducta según líderes de más alto nivel, lo cual generaría una especie de "efecto dominó de liderazgo" o "liderazgo de cascada" por medio del cual la identidad social, en tanto efecto del liderazgo, se multiplica desde las esferas más altas hacia las más bajas, influyendo sucesivamente en distintas capas expansivas de subordinados (ver Shamir, 2000).

Este aspecto selectivo del liderazgo se vuelve todavía más difícil de ejercer cuando se trata de crear, coordinar y dirigir la acción colectiva de grupos en formación policial de carácter militares bajo condiciones de globalización, es decir, en un clima macrosocial de cada vez mayor diversidad, fronteras más débiles ya sea entre distintas organizaciones o dentro de las misma organización, menor efectividad de los mecanismos de control burocráticos tradicionales y comunicacionales y mayor confianza en disposiciones al cambio, la innovación y el autoempleo. El ejercicio de conductas capaces de fomentar la identidad colectiva, los valores compartidos y el compromiso personal en la obtención de objetivos comunes se ha convertido en la función crítica del liderazgo en las instituciones militares (Shamir, 2000).

Los resultados obtenidos en el presente estudio demostraron, además, que las diferencias encontradas entre los puntajes promedio obtenidos en las distintas variables según el sexo de los seguidores, informadas en las páginas precedentes, se mantienen también a nivel de las relaciones y regresiones entre variables en hombres y mujeres.

El análisis de regresión permitió establecer que el liderazgo transformacional influye positivamente sobre el *work engagement*, la satisfacción laboral y la eficacia percibida sólo en los seguidores hombres y no en las mujeres. Asimismo, el liderazgo correctivo, predice, sólo en el grupo formado por seguidores hombres, la prototipicalidad, el *work engagement*, la satisfacción laboral, la eficacia, el rendimiento académico y la intención de baja voluntaria. El estilo pasivo/evitativo, por su parte, lo hace sobre la prototipicalidad percibida en el líder, el *work engagement*, la satisfacción con el líder, el estrés, la eficacia, el esfuerzo extra y el rendimiento académico, sólo en los seguidores hombres y no así en las mujeres.

Si bien Carabineros ha sido una institución pionera, en Chile y América Latina, en la integración total de la mujer a los distintos grados, escalafones, actividades y desarrollo de carrera; el proceso formativo exige incorporar recursos de liderazgo que faciliten la socialización o “integración psicológica” del personal femenino a Carabineros.

Más allá de la actual legislación vigente y reglamentación interna que fomenta y resguarda la integración de la mujer a Carabineros de Chile, los procesos psicológicos y sociales que están a la base de dicha integración, dentro del contexto de la formación policial, no surgen por igual en hombres que en mujeres. Los resultados obtenidos dejan en evidencia que la eficacia de los estilos de liderazgo utilizados por el

instructor en el proceso de formación de Carabineros, no resulta homogénea en hombres y mujeres. Se necesita una intervención específica destinada a potenciar el real poder de influencia transformacional del instructor sobre la identidad del personal femenino de modo de fortalecer en ellas una visión inspiradora con la cual identificarse hasta llegar a ver su proceso formativo como un propósito superior de auténtico desarrollo personal y fuente de gratificación y bienestar psicológico.

Tres aspectos centrales de dicho proceso lo constituyen la identificación con la institución, el work engagement y la satisfacción laboral. Es decir; el grado en que se definen a sí mismas a partir de su pertenencia a Carabineros, el nivel de afecto positivo asociado a pertenecer a la institución, los vínculos de unión hacia sus compañeros y hacia el grupo en general, así como la implicancia personal con las actividades propias del proceso formativo y la satisfacción asociada a esa experiencia.

Según Moreira (2010), el modelo masculino tradicional y las ideas dominantes sobre los roles sexuales han cambiado vertiginosamente al ritmo propio de los cambios de la modernidad que han forzado a las instituciones de carácter militar a adaptarse a los nuevos tiempos. Hoy, las escuelas matrices, en lugar de poner énfasis en la necesidad de formar hombres al servicio de la patria, se preocupan por formar profesionales capacitados para representar la ley y el orden de manera que, independientemente de su condición de género, estén igualmente preparados para dar eficacia al derecho.

De este modo, es posible que las Carabineras alumnas tiendan a percibir a sus líderes como líderes menos transformacionales que lo que

lo hacen los Carabineros alumnos porque esos líderes, a la vez que no comparten con ellas una misma condición de género, ejercen su liderazgo dentro de un contexto estereotípicamente masculino.

Según Eagly y Johannesen-Schmidt (2000) y Eagly y Karau (2002), el impacto de los estereotipos de género en el contexto de instituciones de carácter militar se ha convertido en un problema para las mujeres debido a la discrepancia entre los atributos que componen el estereotipo social de las mujeres y los atributos necesarios para el desempeño policial efectivo. Esto puede llevar a que las Carabineras mujeres tiendan a equiparar el logro de la misión formativa y, por ende, su propio éxito personal, con la adopción de patrones de comportamiento estereotípicamente masculinos más que con el desarrollo de competencias y recursos específicos para la función policial. Desde esta perspectiva, el éxito de la mujer Carabinero podría llegar a depender de su capacidad para ajustarse a las normas y expectativas propias del estereotipo masculino posibilitando así el surgimiento de una sobrecompensación masculina de la Carabinera como medio de adaptación al contexto institucional. Desde esta perspectiva, los resultados obtenidos en el presente estudio sugieren que, dentro del contexto de la formación policial, los líderes necesitan ejercer su liderazgo en pos de fomentar las competencias profesionales propias de la función policial más que de alentar el ejercicio de conductas estereotípicamente masculinas.

Finalmente, cabe destacar que el aspecto más relevante de los hallazgos encontrados en el presente estudio radica en el modelo de mediación pronosticado en el que se propuso explorar a través de qué procesos los líderes transformacionales aumentan la satisfacción de sus seguidores (Hipótesis 10). El modelo estructural demostró que la

relación directa del liderazgo con la satisfacción no era significativa ($\gamma_{11} = .02$). En lugar de aquello se evidenció que el liderazgo producía efectos indirectos en la satisfacción a través del *work engagement* y de la identificación con el grupo. Así, por un lado, el liderazgo tenía una relación positiva y significativa con el *work engagement* ($\gamma_{21} = .55$), y este con la satisfacción ($\beta_{12} = .68$). Por tanto, a través del *engagement* el liderazgo producía efectos indirectos en la satisfacción ($.55 \cdot .68 = .37$). Por otro lado, el liderazgo también tenía relación positiva y significativa con la identidad o identificación con el grupo ($\gamma_{31} = .38$), y esta con la satisfacción ($\beta_{13} = .41$). De este modo, a través de la identidad también se producían efectos positivos indirectos en la satisfacción, aunque estos fueron de menor tamaño ($.38 \cdot .41 = .16$). En consecuencia, de los efectos totales que el liderazgo producía en la satisfacción (.55), la gran mayoría de ellos lo producían de forma indirecta los mediadores del modelo (.53). Este hallazgo es relevante porque permiten demostrar que el liderazgo transformacional del instructor no incrementa la satisfacción de sus dirigidos de manera directa sino que lo hace a través de la mediación de la identificación con el grupo y el *work engagement*.

Por lo tanto, el presente trabajo verifica y amplía los hallazgos de estudios precedentes (Álvarez, Lila y Castillo, 2012; Castro-Solano, 2003; Castro-Solano, Nader y Casullo, 2004; Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998; Shamir, 2000). Tomando como base la Teoría del Liderazgo Transformacional y utilizando una muestra representativa de policías locales de la comunidad de Valencia Álvarez, Lila y Castillo (2012) encontraron el efecto positivo del liderazgo transformacional en la satisfacción y el rendimiento de los policías. En el presente trabajo no sólo se confirma que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional del instructor y la satisfacción laboral

experimentada por los Carabineros alumnos que dirige, sino que se demuestra, además, el carácter mediador que juega en dicha relación la identificación con el grupo y el *work engagement* de los seguidores.

Durante los últimos años, Shamir y colaboradores ha desarrollado una importante línea de investigación destinada a estudiar la relación entre el liderazgo, el proceso de identificación y diferentes tipos de resultados obtenidos dentro del contexto de unidades militares (1990, 1995, 1999, 1993 et al, 1998 et al., 2000). Mientras las investigaciones previas se han centrado en el estudio de las consecuencias a nivel individual, como por ejemplo la intención de baja voluntaria, Shamir (2000) dirige su atención a las consecuencias grupales de la identidad social, tales como la cohesión grupal, la cooperación, el altruismo y el rendimiento o efectividad del grupo. Esto lo llevó a incluir en sus estudios, las relaciones entre la identificación social y los resultados obtenidos por el grupo en relación a dos puntos claves: 1) La potencia de unidad, es decir; la creencia compartida por los miembros del grupo en que pueden desempeñarse exitosamente en sus tareas y hacer frente con éxito a los desafíos, y 2) La disciplina de unidad. En una investigación realizada en las Fuerzas Armadas del ejército de Israel, Shamir (2000) puso a prueba los aspectos más relevantes tanto de los antecedentes como de las consecuencias de la identificación social en diferentes destacamentos militares. Los resultados obtenidos permitieron demostrar que la identificación de los militares (Oficiales subalternos) con la unidad de la que forman parte se correlaciona significativamente con las tres categorías de conducta de liderazgo: 1) Fomentar una identidad social compartida por los miembros del grupo que dirige, 2) Hacer énfasis en valores compartidos, y 3) Realizar conductas inclusivas. Todo lo cual se traduce en un incremento de la efectividad de la unidad; es decir; potencia y disciplina.

Consecuentemente con lo anterior, los resultados obtenidos en el presente estudio demuestran que el liderazgo transformacional incide positivamente sobre el grado de satisfacción porque, al conseguir que sus dirigidos se identifiquen con su grupo y se involucren con sus actividades, hace que los esfuerzos que éstos realizan se conviertan en recompensas intrínsecas en la medida que resultan congruente con la identidad social compartida por el grupo y contribuyen de un modo decisivo a la clarificación, confirmación y fortalecimiento del autoconcepto individual y colectivo. Por lo tanto, y en línea con lo demostrado por Shamir (2000), el liderazgo transformacional percibido en el instructor incrementa el valor intrínseco de los esfuerzos realizados por los Carabineros alumnos y las metas compartidas por los miembros de los grupos que conforman, dado que logra que sus dirigidos vean sus esfuerzos como sacrificios provistos de un sentido personal y transforman los objetivos e intereses individuales en una visión común que es la expresión de una identidad social compartida.

Este hecho es relevante porque pone de manifiesto la importancia de liderar sobre la base de un mismo universo simbólico en el que líderes y seguidores compartan las mismas categorías centrales a la hora de definirse a sí mismos. Las conductas de liderazgo dirigidas a fortalecer los valores compartidos y las conductas inclusivas asociadas a la identidad social y el *work engagement*, influyen positivamente sobre la satisfacción laboral de los grupos en formación dentro del contexto de instituciones policiales de carácter militar.

Tal como se expuso en el Capítulo 1 de la Parte Teórica de este trabajo, el principal aporte de la Teoría del Liderazgo Transformacional, radica en haber rescatado, redefinido e integrado el antiguo concepto de carisma para explicar los cambios profundos y duraderos que algunos

líderes son capaces de realizar en personas y grupos. Esta redefinición permitió dejar de ver al liderazgo a gran escala como un fenómeno excepcional, que se produce tan sólo en contadas ocasiones mediante el surgimiento de líderes extraordinarios. En lugar de eso lo define y operacionaliza como un conjunto de conductas concretas que pueden darse, en grados variables, en cualquier persona e instalarse como un poder real de influencia y de cambio en grupos, organizaciones y sociedades. Esto permite dejar de lado el carácter irracional de los seguidores y hacer hincapié en los aspectos más racionales del carisma. Este enfoque le otorga un lugar de especial relevancia la visión propuesta por el líder transformacional. Es la visión, es decir, el proyecto que el líder propone a sus seguidores, y no las cualidades excepcionales del líder, lo que explica la influencia de los líderes transformacionales (ver Molero, 2011).

Desde esta perspectiva, y sobre la base de los resultados empíricos obtenidos en este estudio, es posible establecer los siguientes siete aspectos críticos de intervención a nivel del liderazgo transformacional en el proceso de formación de Carabineros:

1. Sobre el líder-instructor: Se hace necesario manifestar conductas asertivas y expresar autoconfianza; mostrar una visión discrepante con el estado actual de las cosas y retomar, en su lugar, la visión inspiradora de la *mística institucional*; ser capaz de asumir riesgos y costos personales para conseguir sus objetivos y responder a las necesidades de sus Carabineros; tener éxito en la resolución de problemas que antes parecían insolubles; destacar los valores y principios históricos y fundacionales de la institución; recurrir a personas ejemplares de la historia institucional, pero

que a su vez sean cercanos y familiares para los Carabineros alumnos. Los propios instructores transformacionales tienen la posibilidad de construir la manera en la que se presentan antes sus Carabineros y facilitar así la atribución del carisma. El carisma no es un atributo personal del instructor, no depende exclusivamente del escalafón al que pertenece ni a su grado jerárquico, ni tampoco a su condición de género, sino una atribución que sus Carabineros le otorgan en la medida que lo vean como representativo del grupo y de los ideales del grupo. Al instructor lo nombra su superior jerárquico; al líder, lo nombran sus Carabineros. Finalmente, se hace necesario limitar el control de la conducta a través del uso excesivo de refuerzo negativo de las faltas, ya que esto promueve prácticas que limitan la reflexión adecuada para una moral autónoma regida por la autorregulación.

2. Sobre la Visión carismática del líder transformacional: Se refiere al proyecto vital, inspirador y realista a la vez, evocado por el instructor en el pensamiento colectivo de los Carabineros alumnos que dirige. En su visión, el instructor debe plasmar un futuro altamente añorado en el que coinciden los objetivos personales, grupales e institucionales. Cuando dicha visión es asumida por los Carabineros, les brinda un propósito y motivación intrínseca para tomar las directrices dadas por el instructor como si se trataran de la máxima de sus propios ideales. Lo que realmente determina si un instructor es o no capaz de liderar a su grupo de Carabineros alumnos es el grado en que éstos aceptan la visión que éste les presenta y la hacen propia. En la medida en que la visión dada por el instructor sea compartida por todos los Carabineros que dirige, más fuerte será la identificación con los valores institucionales y

mayor será su poder de influencia sobre ellos. Para esto se debe usar un lenguaje simple, claro, directo, coherente y provisto de un importante componente emocional por lo que las alusiones a la familia, la patria y los valores de los Carabineros deben ser el eje central del decir y del hacer del instructor.

3. Sobre los Carabineros alumnos: No todos los Carabineros reaccionan de la misma manera ante las mismas conductas de liderazgo de su instructor. Estas diferencias pueden deberse tanto a las características de personalidad, las diferencias de género, como a los diferentes valores y creencias de cada Carabinero. Los Carabineros se sentirán más comprometidos con aquellos instructores que muestran interés por ayudarlos a satisfacer sus necesidades y requerimientos. Los Carabineros que viven situaciones de crisis, lejos de ser los más débiles o propensos a situaciones de riesgo, son, desde el modelo transformacional, los más susceptibles de influencia carismática por parte de su instructor.

4. Sobre el contexto propio del proceso formativo: Las situaciones de crisis (distanciamiento de sus familias, adaptación al régimen interno, problemas económicos, de salud de algún familiar, de pareja u otras) hace a los Carabineros alumnos y los grupos, más receptivos al modelo transformacional. Esto se debe a que el liderazgo transformacional es un liderazgo para el cambio. En situaciones de crisis el Carabinero experimenta sentimientos de indefensión, incertidumbre y miedo hacia el futuro. Ello les hace más receptivos a la *visión carismática* transmitida por el instructor transformacional, para lo cual debe mostrar interés y preocupación por encontrar soluciones concretas a la situación de crisis. Los

propios instructores pueden contribuir a resaltar la situación de crisis para, de esa forma, hacer patente la necesidad del cambio que proponen en su visión. Pese a todo, aunque la crisis facilita que se preste más atención a la visión carismática propuesta por el líder transformacional, ésta no es imprescindible para que dicho fenómeno se produzca. El fenómeno carismático radica, no tanto en la situación de crisis, como en la capacidad del líder transformacional para dotar de significado el trabajo y los sacrificios por los que atraviesa el Carabinero alumno en el curso de su proceso formativo.

5. Sobre los efectos del liderazgo transformacional en el proceso de formación de Carabineros: La particularidad esencia del instructor transformacional consiste en su capacidad para obtener efectos “extraordinarios” en los Carabineros y en los grupos que dirige. Los instructores transformacionales influyen sobre las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de los Carabineros que dirige, haciéndolos pasar de un plano personal o individual a un plano colectivo. Los Carabineros alumnos se ven fuertemente implicados en la visión transmitida por su instructor, llegando a realizar, incluso, sacrificios personales que van más allá de lo estrictamente necesario en el cumplimiento de dicha misión.

¿Qué debe hacer el Instructor para conseguir esos efectos? Mostrar a sus Carabineros todo aquello de lo que son capaces si se lo proponen, señalar, en cada momento, cuál es el “espíritu de la Ley”, es decir; cuál es el sentido y el valor que representa, dentro de la visión carismática, cada normativa y exigencia a la que los somete. Para ello debe hacer que sus Carabineros tomen consciencia del valor intrínseco que posee cada esfuerzo que

realizan para alcanzar la visión. Esto se consigue haciendo énfasis en los aspectos simbólicos y trascendentes que posee cada esfuerzo a realizar, por trivial o pequeños que parezcan. Es muy importante, que el instructor sea capaz de aumentar las expectativas de que se alcanzarán los objetivos propuestos y generar las condiciones para lograrlos en realidad. Esto se consigue aumentando la autoestima y el sentimiento de autoeficacia del grupo de Carabineros que dirige. Para ello es fundamental incrementar la importancia del trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos, transmitiendo fe en un futuro mejor. Con esto consigue obtener un compromiso personal por parte de cada Carabinero. Estos objetivos se logran, en gran medida, a través del ejemplo que da el instructor con sus propias conductas, constituyéndose así en un modelo a seguir para sus Carabineros.

Por su parte, la visión propuesta proporciona un marco cognitivo nuevo a través del cual los Carabineros reinterpretan la realidad; específicamente, el modo como se ven a sí mismos y a la institución. El potencial transformador de los instructores radica en su capacidad para hacer que los Carabineros que dirige se identifiquen con el grupo del que forman parte y, desde allí, con la institución. De esta forma la principal labor de los instructores transformacionales debe ser la de ser "gestores" o "emprendedores" de la identidad del Carabinero. A partir de aquello se derivan todos los demás efectos buscados en el proceso formativo del Carabinero.

Sin embargo, conviene recordar que la dominación carismática propia del liderazgo transformacional es un arma poderosa que puede ser utilizada para el logro de consecuencias positivas, pero

también negativas. Si la visión del instructor es errónea o incompatible con los valores y principios institucionales, se puede traducir en efectos muy perjudiciales para el proceso formativo. También puede suceder que la visión sea adecuada en un principio, pero que con el transcurso del tiempo la situación que le dio origen, cambie. En tales casos, es necesario que el instructor transformacional sea capaz de adaptar su proyecto a la nueva realidad. Por esta razón se hace necesario que los instructores sean también, a su vez, liderados a través de oficiales superiores que operen también desde una lógica transformacional.

6. Sobre la continuidad o el legado del líder transformacional: Si los instructores transformacionales proponen visiones inspiradoras y motivacionales ¿Qué sucede cuando el Carabinero egresa de la escuela y se incorpora a la realidad de la vida policial en su primera destinación? ¿Cómo hacer que el proyecto o visión inculcada se mantenga como un don valioso que es necesario preservar y atesorar? ¿Cómo lograr que el legado de su instructor sea capaz de sobrevivir al paso del tiempo?

Más allá del período formativo, se hace necesaria la creación de un sistema de inducción o socialización institucional desarrollado durante los primeros seis meses de incorporados a sus primeras destinaciones, el que debe ser realizado por Suboficiales o Suboficiales Mayores previamente sensibilizados con la labor tutorial. Para ello se hace necesario entrenar en habilidades de liderazgo al personal encargado de realizar el proceso de inducción e implementar un sistema de evaluación de los tutores que permita monitorear y ejercer control sobre el logro de objetivos. Se hace necesario, a su vez, elaborar un sistema de incentivos y

reconocimiento a la labor tutorial que la enmarque dentro de la importancia que ésta reviste dentro del proceso general de formación del nuevo Carabinero que se integra a la institución.

7. El "buen" liderazgo en la instrucción: En consecuencia, el ejercicio de un "buen" liderazgo en el proceso formativo no puede conformarse solamente con reducir las bajas voluntarias o minimizar situaciones negativas o adversas, sino que debe estimular el desarrollo de cualidades positivas centradas en la optimización del funcionamiento individual y grupal tanto del Aspirante a Oficial de Carabineros como del Carabinero alumno. Este proceso de influencia positiva surge como consecuencia de:
- 1) Interesar: que consiste en conectar la tarea con el interés personal del Carabinero. Lograr que el alumno se sienta atraído por lo que hace y perciba con claridad que su buen desempeño le permite ser valorados por los demás;
 - 2) Desarrollar: que consiste en conectar la tarea con el sentido que ésta tiene dentro del proceso formativo y la vida institucional. Hacer sentir al alumno que lo que hace no es algo monótono y sin sentido, sino un quehacer importante que le permite crecer y mejorar cada vez un poco más;
 - 3) Responsabilizar, que consiste en conectar la tarea específica con la capacidad de elección. Es decir, lograr que los Carabineros en proceso de formación se sientan dueños de lo que hacen y responsables directos del logro de sus resultados; y, finalmente,
 - 4) Inspirar, que consiste en conectar la tarea específica a realizar con el fin último que persigue. Esto implica lograr que los Carabineros comprendan la finalidad última de lo que hacen y asimilen los valores que le dan sentido y razón a su quehacer cotidiano en tanto pequeñas acciones que sin embargo

se enmarcan en los grandes proyectos y desafíos de vida personal e institucional.

Una última mirada a los resultados obtenidos en el presente estudio permiten poner de manifiesto la importancia crucial que adquiere, para el éxito en el proceso formativo, la práctica de políticas de inclusión en la que se reivindique la dignidad y el orgullo de *ser* Carabinero. Independientemente de los distintos grados, escalafones, género de los líderes y seguidores, el joven que se incorpora a las escuelas matrices necesita ser estimulado en su convicción de definirse a sí mismo como un elemento valioso para la institución, participe directo de sus objetivos y protagonista principal en el desafío de llegar a cumplir con las grandes tareas y misión que asume Carabineros con la ciudadanía y con el país.

Sobre la base de todo lo anterior, el presente estudio realiza, a nuestro juicio, dos aportaciones importantes al estudio del liderazgo transformacional. En primer lugar analiza algunos de los procesos individuales (*work engagement*) y grupales (identificación con el grupo) a través de los cuales los líderes transformacionales ejercen sus efectos sobre la satisfacción laboral de los seguidores. En segundo lugar la especificidad de su campo de estudio (proceso de formación policial en una institución de carácter militar), el país donde el estudio se ha realizado (Chile) y la representatividad de la muestra (nacional), constituyen también un aporte valioso en el estudio del liderazgo transformacional en contextos policiales y militares.

Sin embargo, este estudio también adolece de algunas limitaciones importantes. En primer lugar su diseño transversal limita la

posibilidad de establecer conclusiones de causalidad en las hipótesis contrastadas, por lo que se hace necesario el desarrollo de investigaciones longitudinales que puedan dar mayor fundamento a dichas propuestas.

En segundo lugar, el presente trabajo centra sus esfuerzos en el estudio de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, correctivo y pasivo/evitativo. A partir de los resultados obtenidos sería conveniente analizar en futuros estudios la influencia de otros estilos tales como el liderazgo ético o auténtico.

Finalmente, la tercera limitación importante está dada por el uso de medidas autoinformadas. Resulta deseable contar en el futuro con información proveniente de fuentes objetivas de desempeño además de la satisfacción laboral, tales como: calidad en la atención y protección a víctimas y testigos, accidentabilidad y procedimientos policiales operativos efectivamente realizados.

En consecuencia, tanto la importancia teórica como la relevancia práctica de los asuntos abordados hacen necesario el desarrollo de estudios más amplios y concluyentes, así como la aplicación de sus hallazgos en el diseño de intervenciones orientadas a mejorar el bienestar y la eficacia de las personas y grupos que conforman las policías uniformadas en el mundo contemporáneo.

VII. BIBLIOGRAFÍA

ACHA KUTSCHER, ELIZABETH, (2004). "Cultura Organizacional: Vigencia e importancia de un concepto para la reforma de la policía". Debates en Sociología. N° 29. Pág. 140-159. Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica de Perú.

ADEBAYO, D. O. (2005). "Perceived Workplace Fairness, Transformational Leadership and Motivation in the Nigeria Police: Implications for Change". International Journal of Police Science and Management. Vol. 7, N° 2, pp. 110-122.

AGUALLÓ, E. (1998). *La centralidad del trabajo en el proceso de construcción de la identidad de los jóvenes: Una aproximación psicosocial*. Universidad de Oviedo. Psicothema, 1998. Vol. 10, nº 1, pp. 153-165. ISSN 0214 – 9915.

ALVAREZ, O. (2005). "Estilos de liderazgo: Un estudio en una muestra de policías locales de la Comunidad de Valencia (Trabajo de investigación sin publicar). Universidad de Valencia.

ÁLVAREZ, D., ARIAS, P., AJENJO, F., BRIONES, S., DÍAZ, J., FUENTES, C., RUZ, F., SALAZAR, F., ZÚÑIGA, L. (2007). *Reporte del Sector Seguridad en América Latina y el Caribe. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso)*. Santiago de Chile. ISBN 978-956-205-217-7.

ÁLVAREZ, J. (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad de Valencia*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

S.B.N.: 987-84-370-7556-3.

ÁLVAREZ, J., LILA, M. Y CASTILLO, I. (2012). Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad de Valencia: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional. *Anales de Psicología*, 2012, vol. 28 n° 2 (mayo).

ÁLVAREZ, M.; DINU, A. ;MATÍN, I. ;MARRERO, I, ;MAS, L. Y MUÑOZ, M. (2014). Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre empresas públicas y privadas. *REIDOCREA*, V. 3, Artículo 5, pp. 34-40.

AMADOR, J., COLOMO, J., CARTAGENA, S., ELSINGA, G., FRÜCH, H., GARZA, M., ONTIVEROS, M., PERALTA, R., SALGADO, J. (2008). *La Formación Policial, eje de los Procesos Modernizadores*. Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana. Instituto de Asuntos Públicos. Universidad de Chile y Centro de Investigación y Docencia Económicas de México. Informe del II Seminario Internacional. Ciudad de México, 4 y 5 de febrero de 2008.

ANTONAKIS, J., AVOLIO, B & SIVASUBRAMANIAN, N. (2003). "Context and Leadership: an examination of the nine-factor full range Leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

AVOLIO, B. J. (2005). "Leadership Development in Balance: made / botn". Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishehers.

AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. (1988). "Transformational leadership, charisma and beyond". En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. y C. A. Schriesheim (Eds.) *Emerging leadership sites* (pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.

AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. (1991). "The full Range leadership development programs: basic and advanced manuals". Binghamton, NY: Bass, Avolio y Associates.

AVOLIO, B. J. & BASS, B. M. (1998). "Transformational leadership". En F. Dansereau & F. J. Yammarino. (Eds.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches*, pp. 53-76. London: Jai Press LTD.

AVOLIO, B. J. & HOWELL, J. M. (1992). "The impact of leader behaviour and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance". En K. E. Clark, M.B. Clark & D. R. Campbell (Eds), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership.

AVOLIO, B. J. & YAMMARINO, F. J. (2002). "Transformational & charismatic leadership: The road ahead. Greenwich, Ct: JAI.

AVOLIO, B. J., BASS, B. M. & JUNG, D. I. (1997). "Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire". Binghamton, NY: Center of Leadership Studies, Binghamton University.

AVOLIO, B. J., SOSIK, J. J., JUNG, D. I. & BERSON, Y. (2003). "Leadership Models, Methods and Applications". En W. Borman, D. R. Ilgen & R. K. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Volume 12*

Industrial and Organizational Psychology, pp. 227-307. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

BAKER, R. (2010). *La policía comunitaria desde la perspectiva británica. Seminario de los Cuerpos de Seguridad en el tercer milenio. Modernización, integración con la comunidad, derechos humanos y eficacia.*

BALBE, M. (1983). *Orden público y militarismo en la España constitucional: (1812-1983).* Alianza Universidad, Madrid, España.

BANDURA, a. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control.* New York. Freeman.

BARBARET, R. (1993). *La policía y la investigación criminológica. Cuadernos de la guardia civil, 9, 115-125.*

BARBERET, R. (2004). *La seguridad urbana: La experiencia europea y las consecuencias en América Latina.* Artículo aparecido en José Luis Rhi-Sausi (editor): *El desarrollo local en América Latina. Logros y desafíos para la cooperación europea,* Recal / CeSPI / Nueva Sociedad, Caracas, 2004, pp 163-176.

BASS, B. M. (1960). *Leadership, Psychology and organitational behavior.* New York: Haper.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and perfomrmance beyond expectations.* New York: Free Press.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. & GOODHEIM, L. (1987). *Bioraphy and the assessment of transformational leadership at the world class level. Journal of Management*, 13, pp. 17-20.

BASS, B. M. (1990a). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3° ed.) New York: Free Press.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1990b). *Transformational leadership Development: Manual of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press.

BASS, B. M. & YAMMARINO, F. J. (1991). *Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance* *Applied Psychology: An International Review*, 40, pp. 437-454.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A response to critiques. En M M. Chamers y R. Ayman (Eds), Leadership: Theory, perspectives and the direction* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set*. Redwood City. C. A.: Mind Garden.

BASS, B. M. & AVOLIO, B. J. Y ATWATER, L. (1996). "The Transformational and transactional leadership of man and women". *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), pp. 5-34.

BASS, B., & AVOLIO, B. J. (1997a). "Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire". Palo Alto, C. A.: Mind Garden.

BASS, B. & AVOLIO, B. J. (1997b). *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden Inc, Redwood City.

BASS, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum. la policía: la experiencia de Belo Horizonte; 139-175 pp; Hugo Frühling (edit), Calles Más Seguras. Estudios de policía.

BASS, B. M. (1999). "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 9-26.

BASS, B., AVOLIO, B. J., JUNG, D. I. & BERSON, Y. (2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership". *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, pp. 207-218.

BASS, B. M. & RIGGIO. R. E. (2006). "Transformational Leadership". (2° Ed). Mahwah, NJ: Erlbaum.

BEALL, A. E., EAGLY, A. H. Y STEMBERG, R. J. (2004). "Introduction". En A. H. Eagly, A. E. Beall y R. J. Stemberg (Eds.), *The Psychology of Gender* (pp. 1 -8). Nueva York: The Guilford Press.

BEATO, C. (2007). *Reinventar comunitaria en América Latina*, (Washington, Banco Interamericano de Desarrollo, 2004), 175 pp.

BENATUIL, D. Y CASTRO, A. (2007). *La inteligencia práctica como predictor del rendimiento en cadetes militares*. Anuario de Psicología 2007, Volumen 38, Nº 2, pp. 305-320. Facultad de Psicología,

Universidad de Barcelona.

BETANZO, N. Y RODRÍGUEZ, F. (2007). "Análisis psicométrico del Compromiso Organizacional como variable actitudinal". Revista Anales de la Psicología. 2007, Volumen 23, Nº 2 (Diciembre). Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia España.

BERNAL, J. L. (2001). "Liderar el cambio: Liderazgo Transformacional". Anuario de Educación (2001) del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. Investigación becada por el CIDE en el marco del Concurso Nacional de Ayudas a la Investigación Educativa 1997.

BERNATUIL, D. (2007). *La Inteligencia Práctica como predictor del rendimiento en cadetes militares*. Universidad de Palermo. Anuario de Psicología, 2007, Volumen 38, Nº 2, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona, pp. 305-320.

BRAVO, M., GÓMEZ-JAZINTO, L., Y MONTALVÁN, M. (2004). *Socialización policial: Un estudio con una promoción de nuevo ingreso*. Universidad de Málaga, Facultad de Psicología. Revista de Psicología Social, 2004, 19 (1), pp. 17-33.

BRAVO, M.; PEIRÓ, M. Y RODRÍGUEZ, I. (1996). Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto. En J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). Madrid: Síntesis (pp. 343-394).

BRIONES, D. (2007). *Presencia del Síndrome Burnout en poblaciones policiales vulnerables de Carabineros de Chile*. Artículo publicado en

"Ciencia & Trabajo", año 9, N° 24, 2007, pp. 43-50.

BROWN, M. G. (2003). "Male leaders respond to the experience of changing leadership expectations". (Tesis Doctoral). Ed. D. Seattle University, 2002. 179 pp

BURNS, J. M. (1978). Leadership, Nueva York. Harper & Row.

BYNUM, R. (2007). "Staff education and Transformational Leadership in Criminal Justice. <http://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx>.

BYNUM, R. (2008). "Transformational Leadership and Staff Training in the Law Enforcement Profession. The Police Chief, 75, 2, pp. 72-87.

BYRNE, D. (1971). "The attraction paradigm". New York: Academic Press.

BYRNE, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

CAMERON, J. (2004). *Un modelo de tres factores de identidad social*. Departamento de Psicología, Universidad de Saint Mary, Halifax, Nova Scotia, Canadá, B3H3C3. Copyright, 2004, Psychology Press.

CANDINA, A. (2005). *Carabineros de Chile: una mirada histórica a la identidad institucional*, en Bayley, John y Lucía Dammert (2005) Seguridad y reforma policial en las Américas. Experiencias y desafíos. México, Siglo XXI editores, 2005. Págs. 145-167.

CANTO, J., Y MORAL, F. (2005). *El Sí Mismo de la Teoría de la Identidad Social*. Universidad de Málaga. Escritos de Psicología, 2005, 7, pp.

59-70.

CÁRDENAS, M. C., EAGLY, A., H., HELLER, L., JÁUREGUI, K., RIVADENEIRA, W. Y SALGADO, E. (2010). "Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso". Trabajo presentado en el Congreso internacional "Las políticas de equidad de género en perspectiva: Nuevos escenarios, actores y articulaciones". 9 al 12 de noviembre. Buenos Aires, Argentina, Sociedad y políticas – FLACSO Argentina.

CASEY, J. (2001). *Las reformas en la formación de la policía en Australia*. Universidad Charles Sturt, Sidney, Australia. Revista Catalana de Seguridad Pública, Volumen IX, pp.169-184.

CASTRO-SOLANO, A. (2003). *Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo*. Boletín de Psicología, N° 78, Julio 2003, p. 63-79.

CASTRO-SOLANO, A. (2005). *Técnicas de Evaluación Psicológica en los ámbitos militares. Motivación, valores y liderazgo*. RIDEP, N° 21, Volumen 1, 2006, pp. 173 – 174.

CASTRO-SOLANO, A. Y NADER, M. (2004a). *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: Un estudio comparativo en población civil y militar*. Boletín de Psicología, N° 82. Noviembre 2004, p. 45-63. Buenos Aires, Argentina.

CASTRO-SOLANO, A. Y NADER, M. (2004b). *Valoración de un programa de entrenamiento académico y militar de cadetes argentinos: Valores y estilos de liderazgo*. RIDEP Vol. 17 N°1 2004, pp. 75-105.

CASTRO-SOLANO, A., NADER, M. Y CASULLO, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. Un estudio con el MLQ de Bass y Avolio*. Revista de Psicología, Universidad Católica del Perú, 22. (1), pp. 64-88.

CASTRO-SOLANO, A. Y CASULLO, M. (2005). *Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares*. Proyecto subsidiado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la de la Nación. Vol. 19, N°1, pp. 105-129.

CASTRO-SOLANO, A. Y CASULLO, M. (2005). *Estilos de personalidad, afrontamiento e inteligencia como predictores de las trayectorias académicas de Cadetes en una Institución Militar*. Redalyc: Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Anuario de Psicología, Volumen 36, N° 2, septiembre de 2005, pp. 197-210. Universidad de Barcelona, España. ISSN (Versión impresa): 0066-5126.

CASTRO-SOLANO, A. Y BENAUTIL, D. (2007). *Estilos de Liderazgo, Inteligencia y Conocimiento Tácito*. Anales de Psicología, diciembre de 2007, Volumen 23, N° 002, Universidad de Murcia, España, pp. 216-225.

CASTRO-SOLANO, A. Y MARTNA, M. (2003). *Concepción de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo*. Boletín de Psicología, N° 78, Julio 2003, pp. 63-79.

CASTRO-SOLANO, A. Y MINERVINO, R. (2007). *Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes*. RIDEP, N° 23, Volumen 1, 2007, pp. 175 – 199.

- CASULLO, M. Y CASTRO, A. (2004). *Valores humanos y contextos en población civil y militar*. Revista Acción Psicológica. Vol. 3, N° 1, pp. 21-30. Editorial Servicio de Psicología aplicada, Facultad de Psicología, UNED. Madrid, España. Octubre del 2004.
- CHALOM, MAURICE, et al (2001). *Seguridad ciudadana, participación social y buen gobierno: El papel de la policía*. Centro de las Naciones Unidas para los asentamientos humanos (HABITAT-UN), Centro Internacional para la prevención de la criminalidad, Ediciones Sur.
- CHIGÜINDO, C. (2009). *Los retos de la Reforma Policial y la Capacitación en el marco del Estado de Derecho y la Democracia en México*. Tesis de Maestría en Derechos Humanos y Democracia, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), México.
- CIFUENTES, F. (2009). *El desafío ético en la función pública: El caso de Carabineros de Chile*. Tesis para optar al Grado de Magíster en gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile.
- CRUZ-ORTIZ, V., SALANOVA, M. E MARTÍNEZ, I. (2013). *Liderazgo transformacional y desempeño grupal. Unidos por el Engagement grupal*. Revista de Psicología Social, 2013, 28 (2), 183-196.
- CUADRA, A. & VELOSO, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción laboral en las Organizaciones*. Universum [online]. 22(2) Recuperado el 4 de diciembre de 2010 de <http://www.scielo.cl/scielo>.
- CUADRADO, I. (2006). *Psicología social de los valores humanos*. En A. Gómez, E. Gaviria e I. Fernández (Eds.). *Psicología Social* (pp. 585-617). Madrid, Sanz y Torres.

- CUADRADO, I. (2007). "Estereotipos de género". En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria e I. Cuadrado, *Psicología Social* (3ª ed., pp. 243-266). Madrid: McGraw-HiH.
- CUADRADO, I. NAVAS, M. Y MOLERO, F. (2006). "Mujeres y Liderazgo: Claves psicosociales del techo de cristal". Madrid: Sanz y Torres.
- CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). "Liderazgo Transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles". Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, UNED. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2002, Volumen 18, Nº 1 - Págs. 39-55.
- DAMERT, L., LUNECKE, A. (2004). *La prevención del delito en Chile: Una visión desde la comunidad*. Universidad de Chile. Instituto de asuntos públicos. Colección Seguridad Ciudadana y Democracia.
- DAMERT, D. (2005). *Reforma policial en América Latina*. Revista de pensamiento iberoamericano. Nº 012, Universidad de Alcalá. Madrid, España, pp. 53-64. ISSN 1575-4227.
- DAMMERT, LUCÍA (2013). "Chile: Desafíos en la formación policial". *Revista de estudios políticos y estratégicos*. 1 (2). 63-76. Universidad Tecnológica Metropolitana (TEM).
- DELUGA, R. J. Y SOUZA, J. (1991). "The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers". *Journal of Occupational Psychology*. Vol 64 (1), Mar 1991, pp 49-55.

- DENSTEN, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies y Management*, 22 (1), 45-57.
- DENSTEN, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies y Management*, 26 (2), 400-418.
- DENSTEN, I. L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders an Follower Burnout. *British Journal of Management*, Vol. 16, 105-118.
- DIEZ, J. (2004). "Patios interiores de la vida policial. Ética, cultura civil y reorganización de la Policía Nacional". Editorial Fondo Editorial del Congreso del Perú. ISBN: 9972890171. Lima, Perú.
- DOBBY, J. ANSCOMBE, J. Y TUFFIN, R. (2004). "Police leadership: Expectations & Impact. Informe elaborado desde el Home Office Report 20/04. Home Office es un departamento de Gobierno del Reino Unido dedicado a investigar en la protección anti-terrorista, anti-crimen y conducta anti-social.
- DOWNS, C. D. (1999). "From hero to leader: a leadership competency study for police chief executives. (Tesis Doctoral). The University of Texas at Austin.
- DRODGE, E. N. Y MURPHY, S. A. (2002^a). "Police Leadership as a Transformational Social Process". *International Journal of Police Science and Management*, 4, 3 pp. 198-212.

DRODGE, E. N. Y MURPHY, S. A. (2002b). "Police Leadership Development: Building a Conceptual Framework". *Gazette*, 64, 4, pp. 35-39.

EAGLY, A. H., STEFFEN, V. J. (1984). "Gender stereotypes, occupational roles, and beliefs about part time employees". *Psychology of Women Quarterly*, 10, No 3, 252-262.

EAGLY, A. H. y JOHNSON, B. T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

EAGLY, A. H., MAKHIJANI, M. G. Y KLONSKY, B. G. (1992). "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.

EAGLY, A. H., KAREAU, S. J., MINER, J. B. Y JOHNSON, B. T. (1994). "Gender and motivation to manage in hierarchic organizations: A meta-analysis". *Leadership Quarterly*, 5, pp. 135-159.

EAGLY, A. H., WOOD, W. Y DIECKMAN, A. B. (2000). "Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal". En T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*. (pp. 123-174). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

EAGLY, A. H. Y JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. (2000). "The leadership styles of women and men". *Journal of Social Issues*, 57, (4), pp. 781-798.

EAGLY, A. H. Y KARAU, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109, pp. 573-598.

EAGLY, A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. Y VAN ENGER, M. L. (2003). "Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men". *Psychological Bulletin*, No. 4, pp. 569-591.

EAGLY, A. H., Y CARLI, L. L. (2007). "Women and the Labyrinth of Leadership". *Harvard Business Review*, 85 (9), pp.62-71.

EAGLY, A. H. (2007). "Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions". *Psychology of Women Quarterly*. 31 (1), pp. 1-12.

EAGLY, A. (2008). "Las mujeres y el laberinto del liderazgo". *Harvard Business Review*. América Latina. Reimpresión R0709C-E.

EIJKMAN, Q. (2007). *El largo camino hacia la Policía comunitaria: las Estrategias de Derechos Humanos para la Policía En costa Rica*. Cuaderno de Ciencias Sociales 145. Sede Académica, Costa Rica. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Cuaderno ISSN: 1409-3677.

ESPINOZA, S. (2008). "Política de participación de la mujer en Carabineros de Chile: Implicancias teóricas y prácticas". Trabajo no publicado.

ESPINOZA PARRA, S. (2011). *Liderazgo Transformacional, procesos de influencia y cambio de actitud: Un estudio correlacional sobre la función directiva y la eficacia en la transformación de la realidad social en equipos de trabajo pertenecientes al área académica de una institución privada de educación superior*. Revista CYGNUS, Vol.

1. Octubre del 2011. ISSN 0719-1332. Pág. 73-102. Revista de investigación interdisciplinaria para la mejora de la calidad de la educación. Universidad Internacional SEK. Ediciones de la Universidad Internacional SEK.

ESPINOZA PARRA, S. (2012). *Liderazgo Transformacional, Identidad y Engagement en el proceso educativo: Un estudio sobre el Carisma docente y el Rendimiento académico e una institución privada de educación superiores*. Revista CYGNUS, Vol. II. Octubre del 2012. ISSN 0719-1332. Pág. 73-102. Revista de investigación interdisciplinaria para la mejora de la calidad de la educación. Universidad Internacional SEK. Ediciones de la Universidad Internacional SEK.

FILILLA, J., Y PES, R. (1987). *Liderazgo transformacional: un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales*, Alta Dirección, 133.

FOONG, J. (2001). *Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. Journal of Nursing Management, 9, 191-204. Recuperado el 8 de enero de 2011 <http://web.ebscohost.com>

FREUD, S. (1913). *Tótem y tabú*. Volumen 13, Obras Completas, Editorial Amorrortu.

FREUD, S. (1921). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Volumen 18. Obras Completas, Editorial Amorrortu.

FREUD, S. (1927). *El porvenir de una ilusión*. Volumen 21, Obras Completas, Editorial Amorrortu.

FREUD, S. (1930). *El malestar en la cultura*. Volumen 21, Obras Completas, Editorial Amorrortu.

FREUD, S. (1939). *Moisés y la religión monoteísta*. Volumen 23, Obras Completas, Editorial Amorrortu.

FRÜHLING, HUGO (2007). *Dos Décadas de Reforma Policial en América Latina: Factores para su éxito o fracaso*. Banco Interamericano del Desarrollo BID. Washington, 2007.

FRÜHLING, HUGO (2003). *Policía Comunitaria y Reforma Policial en América Latina. ¿Cuál es el impacto?* Centro de estudios de seguridad ciudadana. Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2003.

FURNHAM, ADRIAN (2003). *"The protestant Work Ethic. The Psychology of work-related beliefs and behaviours"*. Editorial F.C.E. México.

GARCÍA, M.; BARBERO, M. I.; ÁVILA, I. Y GARCÍA, M. C. (2003). *La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo*. Universidad de Cádiz y Universidad Nacional de Educación a Distancia. Psicothema, 2003. Vol. 15 nº 1, pp. 109-113. ISSN 0214 – 9915.

GARCÍA, M. Y SEPÚLVEDA, I. (2009). *Las mujeres militares en España (1988-2008)*. Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado – UNED (2009), Madrid, España. ISBN-978-84-608 0912-8.

GARCÍA, C. (2012). *El desafío de formar líderes militares*. Ittakus, sociedad para la información, S. L.

GARCÍA-RETAMERO, R, y LÓPEZ-ZAFRA, E. (2006). "Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso". *Revista Latinoamericana de Psicología*. Año 2006, Volumen 38, Nº 2, pp. 245-257.

GARRIDO, V. Y LUNQUE, R. (1990). *Policía y ciencias sociales*. L'Eliana, Valencia: Instituto Valenciano de Seguridad Pública.

GARRIDO, V., STANGELAND, P. Y REDONDO, S. (2001). *Principios de criminología*. Valencia: Tirant lo blanch.

GASPER, S. (1992). "Transformational leadership: An integrative review of the literature". Doctoral Dissertation. Kalamazoo, MI: Western Michigan, University.

GOLDSTEIN, H. (1990). *Problem Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.

GÓMEZ, ÁNGEL (2009). *Autoconcepto e Identidad social*. En Gaviria, E.; Cuadrado, I. y López, M. "Introducción a la Psicología social". Editorial Sanz y Torres. Madrid, 2009.

GÓMEZ, M. Y SEPÚLVEDA, I. (2009). "Las mujeres militares en España". Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado de Investigación sobre la Paz, la Seguridad y la Defensa - UNED. ISBN-978-84-608 0912-8.

- GONZÁLEZ, ODRIS Y GONZÁLEZ, ORAMIS (2008). *Percepciones de los Estudiantes Universitarios frente al Liderazgo del Docente*. REMO: Volumen V, Número 13. México, Noviembre 2007-Febrero 2008, pp. 37-43.
- GONZÁLEZ, O. (2008). *Liderazgo Transformacional en el docente universitario*. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia. Multiciencias, Volumen 8, Nº 1, 2008, pp. 38-47. ISSN 1317-2255.
- GREENE, JACK (2006). *La Policía de Proximidad en Estados Unidos: Cambios en la naturaleza, estructura y funciones de la policía*. National Institute of Justice. New York y Granada, 2006.
- GUERRA, D. Y SANSEVERO, I. (2008). *Principios y competencias del Líder Transformacional en Instituciones Educativas*. Universidad Pedagógica Experimental Lebertador Venezuela. Laurus, Volumen 14, pp. 330-357.
- HASLAM, S. A., MCGARTY, C., BROWN, P. M., EGGINS, R. A., MORRINS, R. A. MORRISON, . E., & REYNOLDS, K. J. (1998). *Inspecting the emperor's clothes: Evience that random selection of leaders can enhance group performance*. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2, 168–184.
- HASLAM, S. A. OAKES, P. J., MCGARTY, P. J., TURNER, J. C. & ONORATO, S. (1995). *Contextual changes in the prototypicality of extreme and moderate outgroup members*. European Journal of Social Psychology, 25, 509–530.
- HASLAM, S. A. & PLATOW, M. J. (2001). *Your wish is our command: The role of shared social identity in translating a leader's vision into*

followers' action. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 213–228). Philadelphia: Psychology Press.

HASLAM, S ALEXANDER.; REICHER, STEPHEN D. Y PLATOW, M. (2011). *El Liderazgo como Gestión de la Identidad Social*". Capítulo 3 del libro *"Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales*. Fernando Molero; José Francisco Morales (Coords). Alianza Editorial. Pp. 77-116.

HERRERA A., Y TUDELA, P. (2005). *Modernización policial: La relación de la policía con la comunidad como campo de gestión y referente de cambio en la Policía de Investigaciones de Chile*. Artículo publicado en "Persona y Sociedad", Volumen XIX, N° 1, abril de 2005, Santiago de Chile, pp. 157-178.

HERRERA, M. Y REICHER, S. (2007). *Categorización social y construcción de las categorías sociales*. En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). *Psicología social* (Tercera Edición). Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2007.

HERRERA VERDUGO, ARTURO (2006). *Deontología policial: Reflexiones y retos para las policías de la región americana*. Policía de Investigaciones de Chile. Santiago, 2006.

HOGG, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York University Press.

HOGG, M. A. (1993). *Group cohesiveness: A critical review and some new directions*. *European Review of Social Psychology*, 4, 85–111.

HOGG, M. A. (1996a). *Intragroup processes, group structure and social identity*. In W. P. Robinson (Ed.), *Social groups and identities: Developing the legacy of Henri Tajfel* (pp. 65–93). Oxford, England: Butterworth-Heinemann.

HOGG, M. A. (1996b). *Social identity, self-categorization, and the small group*. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior. Vol. 2: Small group processes and interpersonal relations* (pp. 227–253). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

HOGG, M. A. (2000a). *Social identity and social comparison*. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of social comparison: Theory and research* (pp. 401–421). New York: Plenum.

HOGG, M. A. (2000b). *Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes*. *European Review of Social Psychology*, 11, 223–255.

HOGG, M. A. (2001a). *Social categorization, depersonalization, and group behavior*. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (pp. 56–85). Oxford, England: Blackwell.

HOGG, M. A. & ABRAMS, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London: Routledge.

- HOGG, M. A. & ABRAMS, D. (1990). *Social motivation, self-esteem and social identity*. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity theory: Constructive and critical advances* (pp. 28–47). New York: Springer-Verlag.
- HOGG, M. A. & ABRAMS, D. (1993). Towards a single-process uncertainty-reduction model of social motivation in groups. In M. A.
- HOGG, M. A. & ABRAMS, D. (Eds.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 173–190). London: Harvester-Wheatsheaf.
- HOGG, M. A. & ABRAMS, D. (1999). *Social identity and social cognition: Historical background and current trends*. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition* (pp. 1–25). Oxford, England: Blackwell.
- HOGG, M. A., COOPER-SHAW, L. & HOLZWORTH, D. W. (1993). *Group prototypicality and depersonalized attraction in small interactive groups*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 452–465.
- HOGG, M. A. & GRIEVE, P. (1999). *Social identity theory and the crisis of confidence in social psychology: A commentary, and some research on uncertainty reduction*. *Asian Journal of Social Psychology*, 2, 79–93.
- HOGG, M. A. & HAINS, S. C. (1996). *Intergroup relations and group solidarity: Effects of group identification and social beliefs on depersonalized attraction*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 295–309.

HOGG, M. A. & HAINS, S. C. (1998). *Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink*. *European Journal of Social Psychology*, 28, 323–341.

HOGG, M. A. & HAINS, S. C. & MASON, I. (1998). *Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1248–1263.

HOGG, M. A. & HARDIE, E. A. (1991). *Social attraction, personal attraction and self-categorization: A field study*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 175–180. Hogg, M. A., Hardie, E. A., & Reynolds, K. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25, 159–177.

HOGG, M. A., & MULLIN, B.-A. (1999). *Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification*. In D. Abrams & M. A. Hogg (Eds.), *Social identity and social cognition* (pp. 249–279). Oxford, England: Blackwell.

HOGG, M. A. & REID, S. A. (2001). *Social identity, leadership, and power*. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 159–180). Philadelphia: Psychology Press.

HOGG, M. A. ,&TERRY, D. J. (2000). *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*. *Academy of Management Review*, 25, 121–140.

- HOGG, M. A. ,&TERRY, D. J. ,&WHITE, K. M. (1995). *A tale of two theories: Acritical comparison of identity theory with social identity theory*. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269.
- HOGG, M. (2001b). *A Social Identity Theory of Leadership*. En *Personality and Social Psychology*. Review Copyright © 2001 by 2001, Vol. 5, No. 3, 184–200.
- HOLLANDER, E. P. (1958). *Conformity, status, and idiosyncrasy credit*. *Psychological Review*, 65, 117–127.
- HOLLANDER, E. P. (1985). *Leadership and power*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 485–537). New York: Random House.
- HOLLANDER, E. P. & JULIAN, J. W. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. *Psychological Bulletin*, 71, 387–391.
- HOLLANDER, E. P. & JULIAN, J. W. (1970). *Studies in leader legitimacy, influence, and innovation*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 5, pp. 34–69). New York: Academic.
- JACOBS, T. (1992). *Leadership in military performance*. En: En: R. Gal y D. Mangelesdorff (Eds.) *Handbook of military psychology* (pp. 387–393). New York: Wiley and Sons.

- JAR, G. (1999). *El papel de la policía en una sociedad democrática*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, 85. 199-220.
- JAR, G. (1997). *La mujer en la Policía y las Fuerzas Armadas. Especial referencia a la Guardia Civil*. *Reis* 59/92, pp. 223-241. Instituto de la mujer, Madrid, España.
- JAVALOY, F. (1993). *El Paradigma de la Identidad Social en el estudio del comportamiento colectivo y de los movimientos sociales*. Universidad de Barcelona. *Psicothema*, 1993, Volumen 5, Suplem. 1, pp. 277-286. ISSN Edición en papel: 0214-19915, 2010.
- JUDGE, T.; PICCOLO, R. & ILIES, R (2004). The forgotten ones, The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51. Recuperado el 6 de diciembre de 2010 de <http://www.ovid.com>
- KELLING, C. Y COLES, C. (1996). *Fixing broken windows*. New York: The Free Press.
- LABRA DÍAZ, CYNTHIA (2011). *El modelo de policía comunitaria: El caso chileno*. *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*. Vol. 3, N° 1, Año 2, 2011. Pág. 49 – 61.
- LINDHOLM, CH. (1992). *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales*. Barcelona, Editorial Gedisa.

- LÓPEZ, E. Y MARTÍNEZ, V. (2007). *Controles internos policiales o de cómo la policía vigila a la policía*. Versión revisada del siguiente documento publicado en español: López-Portillo, Ernesto, Verónica Martínez Solares (2007). Controles internos policiales o de cómo la policía vigila a la policía en Caruso, Haydée, Jaqueline Muniz y Antônio Carlos Caballero Blanco, comps. (369-386). *Policía, Estado y Sociedad: prácticas y saberes latinoamericanos*.
- LÓPEZ, G. (1987). *El aparato policial en España*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- LOUBET, J. L. (1994). *Policía, sociedad y los nuevos problemas de relación*. Cuadernos de Trabajo Social, 7, 299-305.
- MARTÍN, M. (1991). *La profesión policial*. Editorial CIS Siglo XXI, Madrid, España.
- MARTÍN, M. (1992). *Policía, profesión y organización; hacia un modelo integral de la Policía en España*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 59, 205-222.
- MARTÍN, M. (1994b). *La Policía Local ante una nueva cultura profesional*. Cuadernos de Trabajo Social, 7, 165-178.
- MARTINS, F., CAMMAROTO, A., NERIS, L. Y CANELÓN, E. (2009). *Liderazgo Transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Instituto de Investigación en Educación. Universidad de Costa Rica. Revista Electrónica *Actualidades Investigativas en Educación*. Volumen 9, N° 2, pp. 1-27. ISSN 1409-4703.

- McDANIEL, C. M. (2007). "Leadership styles of female educational leaders and female police leaders: A comparative study". Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. 68 (3-A), 821.
- McINTYRE, R.; BARTLE, S.; LANDIS, D & DANSBY, M. (2002). The effects of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment, and perceived work group efficacy. *Military Psychology, 14*, 299–319. Recuperado el 29 de noviembre de 2010 de <http://web.ebscohost.com>
- MEINDL, J. R.; EHRLICH, S. B. y DUKERICH, J. M. (1985). "The romance of leadership". *Administrative Science Quarterly, 30*, 78-102.
- MISENER, T.; HADDOCK, K.; GLEATON, J. U. & AJAMIEH, A.R.A. (1996). *Toward and international measure of job satisfaction*. Nursing Research Vol. 45, 87-91.
- MOLERO, F. (1994). *Carisma y liderazgo carismático: una aproximación empírica desde la perspectiva de Bass y Friedmann*. Madrid, UNED. Tesis doctoral no publicada.
- MOLERO, F. (2002). "Cultura y Liderazgo, una relación multifacética". *Boletín de Psicología, 76*, 53-75.
- MOLERO, F. (2005). *El Liderazgo*. En *Psicología de los Grupos I: Estructura y procesos*. Capítulo 5. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España, 2005.

- MOLERO, F.; CUADRADO, I.; NAVAS, M. Y MORALES, J. F. (2007). *Relations and Effects of Transformational Leadersip: A Comparative Analysis with Tradicional Leadership Styles*. The Spanish Journal of psychology, 10 (2), 358-368.
- MOLERO, F.; RECIO, P.; Y CUADRADO, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. Universidad Nacional de Educación a Distancia – Universidad de Almería. Psicothema, 2010, Volumen 22, N° 3, pp. 495-501. ISSN 0214 – 9915.
- MOLERO, F. (2011) *La investigación del liderazgo en Psicología. Capítulo 1 del libro Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales*. Fernando Molero; José Francisco Morales (Coords). Alianza Editorial. Pp.21-45.
- MOLERO, F. (2011) *Liderazgo Transformacional y Carismático. Capítulo 4 del libro "Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales"*. Fernando Molero; José Francisco Morales (Coords). Alianza Editorial. Pp.117-144.
- MORALES, J. F. (2007). *Identidad social y personal*. En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). *Psicología social* (Tercera Edición). Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2007.
- MORALES, F. Y MOYA, M. (2007). "Definición de Psicología social". En Morales, F.; Moya, M.; Gaviria, E.; Cuadrado, I. (2007). "Psicología social" (Tercera Edición). Editorial McGraw-Hill. Madrid, 2007.

- MORALES, J. F. Y CUADRADO, I. (2004). "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2).
- MORALES, F. Y MARTÍNEZ, A. (2011). "Apuntes para un debate encubierto: Concepto versus ámbitos de liderazgo". Capítulo 8 del libro "Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales". Fernando Molero y José Francisco Morales (Coords.) Alianza Editorial. Pp. 221-237.
- MORALES, J. F. (2012). "Una Visión positive del liderazgo y sus fortalezas". Lección inaugural. UNED, Facultad de Psicología. Madrid, 26 de septiembre de 2012.
- MORALES, J. F. (2012). *Una visión del liderazgo y sus fortalezas*. Lección Inaugural. Facultad de Psicología. UNED. Texto no publicado.
- MOREIRA, C. (2010). *Liderazgo Transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis Doctoral bajo la dirección de Francisco Gil Rodríguez. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de sicología, Departamento de Psicología Social. ISBN: 978-84-693-8359-9.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G. & LÉVY, J. P. (2009). *Leadership in Nonprofit Organizations of Nicaragua and El Salvador: A Study from the Social Identity Theory*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (Spain) Université du Québec (Canadá). *The Spanish Journal Psychology*. Vol. 12, Nº 2, 667-676.

- MORENO, L. (2001). *Modelo Policial Español y cooperación policial europea: Incidencia y efectos*. Universidad de Burgos. Conferencia Internacional *La seguridad europea en el Siglo XXI*. Universidad de Granada, Noviembre de 2001.
- MORREALE, S. A. (2002). "Transformational Leadership in Law Enforcement". En M. H. Vickers (Ed.), *Proceedings of the 2002. Annual International Conference*. New York: NY:aepp.net.
- MORREALE, S. A. (2003). "Analysis of perceives leader behaviors in law enforcement agencies". (Tesis Doctoral). UMI, ProQuest Information and Learning Company. Ann Harbor, MI, USA.
- MOYA, M. C. (2003). "El análisis psicosocial de género". En En J. F. Morales y C. Huici (Dirs.), *Estudios de Psicología Social* (pp. 175-222). Madrid: UNED.
- MURPHY, S. A. Y DRODGE, E. N. (2004). "Four I's of Police Leadership: A Case Study Heuristic". *International Journal of Police Science and management*. 6, 1, pp. 1-15.
- NADER, M. Y CASTRO, A. (2007). *Influencia de los valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo Transformacional – Transaccional de Bass*. Univ. Psychol. Volumen 6, N° 3 Bogotá Septiembre – Diciembre 2007.
- NADER, M. Y SÁNCHEZ, S. (2010). *Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales civiles y militares*. *Anales de Psicología*, 2010, vol. 26, nº 1 (enero), pp.- 72-79.

- NEILD, RACHEL (1998). *Temas y Debates en la Reforma de la Seguridad Pública: Una guía para la sociedad civil*. Washington Office on Latin America, Washington DC, 1998.
- NORMANDEAU, ANDRÉ (1995). *La Policía Comunitaria en Norteamérica*. En Cuadernos de Criminología, Policía de Investigaciones de Chile Instituto de Criminología, Nº 5. 1995.
- OBST, P.; WITE, K. (2004). *Fuerza tri-dimensional de identificación a través de pertenencia al grupo: Un análisis Factorial Confirmatorio*. Universidad Tecnológica Queensland, Carseldine, Queensland, Australia. Received 29 October 2003; accepted 27 May 2004.
- OCTAVIO, J. (2009). *Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, Universidad de Valencia, España.
- ORGAN, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- OSSES, C. (2008). "Liderazgo: Análisis por género en relación-Jefe subordinado". Tesis para optar al Grado de magíster en Ciencias de la Ingeniería. Escuela de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile, Septiembre de 2008.
- PANOPOULOS, F. (1998). "The Rol of Transformational Leadership in a Follower Focused Model of Police Recruit Occupational Adjustment". Doctoral Dissertation, University of Sidney.

- PÁEZ, D.; FERNÁNDEZ, I.; UBILLOS, S. Y ZUBIETA, E. (2003). *“Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid, Pearson/Prentis Hall.
- PARRADO, S. (2000). *El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: El estado de la cuestión*. Departamento de Ciencias Políticas y de la Administración UNED. Texto publicado en Olías de Lima, Blanca (Coord.). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid, Prentice Hall, pp. 127-158.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. Y AUZMENDY, E. *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla-León*. Segunda Edición. Ediciones Mensajero. Bilbao, España, 2006.
- PEDRAJA, L.; RODRÍGUEZ, E.; BARREDA, M.; SAGREDO, O.; Y SEGOVIA, C. (2008). *Estilos de Liderazgo y resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación: Un Estudio Empírico de los Colegios Básicos de la ciudad de Arica-Chile*. Universidad de Tarapacá. Antofagasta 1520. Arica, Chile. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 17 N° 1, 2009, pp. 21-26.
- PEIRÓ (2000). *Psicología de las Organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid. 159, 165-170.
- PERI, RENÉ (1982). *Apuntes y transcripciones para una historia de la función policial en Chile*. Enciclopedia en cinco volúmenes. Imprenta de Carabineros de Chile. Ministerio del interior.
- PÉREZ Y AZZOLLINI (2013). *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral*. Revista de Psicología, Vol. 31 (1).

Universidad Abierta Interamericana. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

PLA, C. (1994). *Orden y seguridad: Una antología*. Cuadernos de Trabajo Social N° 7, Editorial Universidad Complutense, pp. 307-327, Madrid, España.

PONTÓN, D. (2007). *El proceso de reforma policial en Ecuador: Un tema relegado al olvido*. Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana. N° 2. Quito, Septiembre de 2007, pp. 37-56. FLACSO, Sede Ecuador. ISSN 1390-3691.

REICHER, S.; HASLAM, A. & HOPKINS, N. (2005). *La identidad social y la dinámica del liderazgo: Los líderes y seguidores como agentes colaboradores en la transformación de la realidad social*. Escuela de Psicología de St. Andrews. Escuela de Psicología, Universidad de Exeter. Departamento de Psicología, Universidad de Dundee.

RICO, JOSÉ MARÍA (2005). *El Rol Policial en la ciudad y Seguridad en América Latina*. Flacso-Chile, 2005.

ROS, M. (2001). *Psicología social de los valores: una perspectiva histórica*. En *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Capítulo primero, pp. 27-51.

ROS, MARÍA (2001). *Valores, actitudes y comportamiento: una nueva visita a un tema clásico*. En *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Ros, María y Gouveia, Valdiney (Coordinadores). Capítulo III, pp. 80-99. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid 2001.

ROS, M. Y GOUVIERA, V. (2001). *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid 2001.

RUÍZ, J. C. (2006). *Los Mitos acerca de la Seguridad Local y la Policía Comunitaria*. Ciencia Política y Gobierno. Grupo de Estudios Regionales. Documento de investigación N° 18. Editorial Universidad del Rosario, 2006. ISSN: 1692-8113.

SANCHEZ, J.; SANZ, B.; APELLANIZ, A. Y PASCUAL, I. (2000). *Policía y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica*. (El artículo fue la base de la ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Medicina del Trabajo, celebrado en Zaragoza en mayo del 2.000). S.E.S.L.A.P. - 2001 - Vol. 1 - N° 4.

SALANOVA, M. (2008). *Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. Estudios Financieros, 303, 179-214*.

SALANOVA, M., AGUT, S. & PEIRÓ, J. M. (2005). *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. Journal of Applied Psychology, 90, 1217-1227*.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E. & MARTÍNEZ, I. M. (2012). *Development and validation of a Healthy and Resilient Organizations (HERO) model*. Manuscrito sometido para su publicación.

SALANOVA, M., LLORENS, S., CIFRE, E., MARTÍNEZ, I. M. & SCHAUFELI, W. B. (2003). *Perceived collective efficacy, subjective well-being and*

task performance among electronic groups: An experimental study. Small Groups Research, 34, 43-73.

SALANOVA, M., LORENTE, L., CHAMBEL, M. J. & MARTÍNEZ, I. M. (2011). *Linking transformational leadership to extra rol behavior: The mediating role of self-efficacy and work engagement.* Journal of Advanced Nursing, 67, 2256-2266.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I. M., CIFRE, E. & LLORENS, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp. 27-61). Madrid: Síntesis.

SALANOVA, M., MARTÍNEZ, I. M. & LLORENS, S. (2005). *¿Cómo se relacionan los obstáculos y facilitadores organizacionales con el burnout docente?* Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21, 37-54.

SALANOVA, M. & SCHAUFELI, W. B. (2004). *Engagement: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos.* Revista de Trabajo y Seguridad Social, 261, 109-138.

SALANOVA, M. & SCHAUFELI, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión.* Madrid. Editorial Alianza.

SALAZAR, M. A. (2006). "El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?.." Universita, Volumen 1, N° 3, 2006. ISSN 1809-4651. Universidad de Viña del Mar, Chile.

SANCHEZ, J.; SANZ, B.; APELLANIZ, A. Y PASCUAL, I. (2000). "Policía y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica. (El artículo fue la base de la ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Medicina del Trabajo, celebrado en Zaragoza en mayo del 2.000). S.E.S.L.A.P. - 2001 - Vol. 1 - Nº 4

SAUTER, S. L., LIM, S. & MURPHY, L. R. (1996). *Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH*. Occupational Mental Health, 4, 248-254.

SCHAUBROECK, J., LAM, S. & CHA, S. A. (2007). *Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance*. Journal of Applied Psychology, 92, 1020-1030.

SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ- ROMÁ, V. & BAKKER, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3, 71-92.

SCHAUFELI, W. B., TARIS, T. W. & BAKKER, A. B. (2006). *Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism*. En R. J. Burke (Eds.), Research companion to working time and work addiction (pp. 193-217). Northhampton, UK: Edward Elgar.

SCHWARTZ, SHALOM (2001). "¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?". En *Psicología social de los valores humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y*

aplicados. Ros, María y Gouveia, Valdiney (Coordinadores). Capítulo II, pp. 54-77. Editorial Biblioteca Nueva. Madrid 2001.

SHAMIR, B. (1990). *Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation*. *Human Relations*, 43, 313-332.

SHAMIR, B. (1995). *Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study*. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.

SHAMIR, B. (1999). *Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable?* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 49-71.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J & ARTHUR, M. B. (1993). *The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory*. *Organization Science*, 4, 577-594.

SHAMIR, B.; ZAKAY, K; BREININ & POPPER, M. (1998). *Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinate attitudes, unit characteristics, and superior's evaluation of leader performance*. *Academy of Management Journal*, 43, 387-409.

SHAMIR, B. (2000). *Leadership and Social Identification in Military Units: Direct and Indirect Relationships*. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30, 3, pp. 612-640.

SHEPARD, R. (2001). "Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants". *Journal of Criminal Justice*, 29, pp. 341-355.

- SUÁREZ, M., AZAOLA, E. (2006). "La policía desde un enfoque antropológico". Serie Cuadernos de Trabajo del Instituto para la Seguridad y la Democracia A.C. (Insyde). Número 14.
- TAJFEL, H. (1959). *Quantitative judgment in social perception*. British Journal of Psychology, 50, 16-29.
- TAJFEL, H. (1969). *Cognitive aspects of prejudice*. Journal of Social Issues, 25, 79-97.
- TAJFEL, H (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroups relations*. Londres: Academic Press.
- TAJFEL, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona. Herder.
- TAJFEL, H., H.; BILLIG, M. BUNDY, R. P. Y FLAMENT, C. (1971). *Social categorization and intergroup behaviour*. European Journal of Social Psychology, 1, 149-177.
- TAJFEL, H. Y TURNER, J. C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. En W. G. Austin y S. Worchel (Eds). The social psychology of intergroup relations (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- TAJFEL, H. Y WIKES, A. L. (1963). *Classification and quantitative judgment*. British Journal of Social Psychology, 54, 101-114.
- TOPA, G. FERNÁNDEZ, I. Y PALACÍ J. F. (2006). Identidad social, burnout y satisfacción laboral: estudio empírico basado en el modelo

de la categorización del yo. *Universidad Nacional de Educación a Distancia. Revista de Psicología Social, 2006, 21 (2), 115-126.*

TOPA, G. Y MORALES, J. F. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy 2007, 7, 3, 365-379.*

TORRENTE, D. (1992). *Investigando a la policía.* Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 59, 289-300.

TORRENTE, D. (1997). *La sociedad policial.* Barcelona: CIS.

TORRENTE, D. (1999). *Prevención del delito y futuro de la policía.* Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 85, 85-94.

TUDELA, P (2007). *Sociedad y Policía: Desarrollo y retos de la función policial en las democracias latinoamericanas.* DISPI-(Ministerio del Interior). Santiago de Chile.

TUDELA, P. (2011). *Aportes y desafíos de las ciencias sociales a la organización y la actividad policial.* Fundación Paz Ciudadana. Santiago de Chile, enero de 2011.

TURNER, J. C. (1981). *Towards a cognitive redefinition of the social group.* Cahiers de Psychologie, 1, 93-118.

TURNER, J. C. (1982). *Towards a cognitive redefinition of the social group.* In H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations.* (pp. 15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

TURNER, J. C. Y OAKES, P. J. (1986). *The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence*. *British Journal of Social Psychology*, 25, 237-252.

TURNER, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A selfcategorization theory*. Oxford: Blackwell.

TURNER, J. C. (1991). *Social Influence*. Buckingham. Open University Press.

TURNER, J. C. Y BOURHIS, R. Y. (1996). *Social identity, interdependence and the social group*. A reply to Rabbie et al. En W. P. Robinson (Ed.). *Social Groups and Identities: Developing the Legacy of Henri Tajfel* (pp.25-63). Oxford: Butterworth Heinemann.

TURNER, J. C. Y OAKES, P. J. (1997). *The socially structured mind*. En C. McGarty y S. A. Haslam (Eds). *The message of social psychology: Perspectives on mind in society* (pp- 355-373). Oxford. Blackwell.

TURNER, J. C. Y ONORATO, R. (1999). *Social identity, personality and the self-concept: A self-categorization perspective*. En T. R. Tyler, R. Kramer y O. P. John (Eds). *The Psychology of the Social Self* (pp. 11-46). Hillsdale; NJ: Lawrence Erlbaum.

TURNER, J. C. (1999). *Some current issues in research on social identity and self-categorization theories*. En N. Ellemers, R. Spears y B. Doosje (Eds.). *Social Identity* (pp. 6-35). Londres: Blackwell Publishers.

TURNER, J. C. Y HASLAM, S. A. (2000). *Social identity, organizations and leadership*. En M. E. Turner. *Group at Work. Advances in Theory and Research* (pp. 25-65). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

ULLMAN, M. E.; ERRIEST, M.; FAROPPA, J.; GARCÍA, S.; Y ESPAÑA, V. (2011). *Derechos humanos, seguridad ciudadana y funciones policiales*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH). Escuela de Investigaciones Policiales (ESCIPO) – Chile. Policía de Investigaciones (PDI) – Chile. Con el apoyo de: Real Embajada de Noruega. ISBN 978-9968-611-74-9.

URIBE, M. (2005). *El Liderazgo Docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: Un desafío de orden superior*. Artículo publicado en la Revista PRELAC-UNESCO (Proyecto Regional de Educación para América Latina y El Caribe) Julio 2005.

VARELA, JORQUERA, FERNANDA (2011). *Modelos internacionales de policía de orientación comunitaria*. Subsecretaría de Carabineros. Santiago de Chile.

VAN KNIPPENBERG, D. (2000). *Work motivation and performance: A social identity perspective*. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.

VAN KNIPPENBERG, D. & HOGG, M. (2003). *A social identity model of leadership effectiveness in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.

VAN KNIPPENBERG, D. & ELLEMERS, N. (2004). *Social identity and group performance. identification as the key to group-oriented effort*.

In A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work. Developing theory for organizational practices* (pp. 29-59). New York: Psychology Press.

WASHINGTON OFFICE ON LATIN AMERICA (1994). *Desmilitarizar el Orden Público*. La Comunidad Internacional, la Reforma Policial y los Derechos Humanos en Centroamérica y Haití. Washington, D.C.

WEBER, M. (1921). "Sociología del poder. Los tipos de dominación". Ediciones Alianza, 2007.

WEBER, M. (1921). "Conceptos sociológicos fundamentales" (1921). Ediciones Alianza, 2007.

WEBER, M. (1905). "La ética protestante y el espíritu del capitalismo". Fondo de cultura económico, 2011.

WILSON, J. Q. (1968). *Varieties of Police Behavior*. New York: Atheneum.

WILSON, J. Q. Y MCLAREN, R. C. (1963). *Police Administration*. New York: McGraw Hill.

WIOLSON, B. & CROWE, M. (2008). *Maintaining equilibrium: a theory of job satisfaction for community mental health nurses*. Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing, 15(10), 816-822. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com> YEKEYAY, G. (2002). *El liderazgo situacional*. Military Review, 42-53.

ZURERA, M. (1994). *La intervención social de la policía vista desde una Comisaría urbana: La Comisaría de Centro de Madrid*. Cuadernos de Trabajo Social N° 7, pp. 225-229. Editorial Universidad Complutense, Madrid, España.

ANEXO

1. Ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5x - Short) de B. Bass y B. Avolio (1990), adaptados a Carabineros de Chile.

A través de la siguiente escala, indique la frecuencia con que su Comandante de Sección realiza las siguientes conductas:

① Nunca	② Casi nunca	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

Mi Comandante de Sección:

MLQ 5x Short	
1. Me ayuda a cambio de mis esfuerzos	① ② ③ ④ ⑤
2. Evalúa sus métodos de trabajo para ver si son o no apropiados	① ② ③ ④ ⑤
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan	① ② ③ ④ ⑤
4. Está atento a las irregularidades, fallas o errores que se cometen en la Sección	① ② ③ ④ ⑤
5. Evita involucrarse cuando surge un problema importante	① ② ③ ④ ⑤
6. Nos habla de los valores y creencias más importantes para él o ella	① ② ③ ④ ⑤
7. Está ausente cuando se le necesita	① ② ③ ④ ⑤
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas de la Sección	① ② ③ ④ ⑤
9. Nos habla del futuro con optimismo	① ② ③ ④ ⑤
10. Me hace sentir orgulloso de trabajar con él o ella	① ② ③ ④ ⑤
11. Señala en forma precisa quién será el o la responsable de realizar determinadas tareas	① ② ③ ④ ⑤
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	① ② ③ ④ ⑤
13. Nos habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse	① ② ③ ④ ⑤
14. Nos hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos	① ② ③ ④ ⑤
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y la formación	① ② ③ ④ ⑤
16. Deja claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos	① ② ③ ④ ⑤

17. Demuestra que cree firmemente en el dicho "Si no está roto no lo arregles"	① ② ③ ④ ⑤
18. Va más allá de su propio interés en beneficio de la Sección	① ② ③ ④ ⑤
19. Me trata más como a una persona individual que como a un alumno más de la Sección	① ② ③ ④ ⑤
20. Deja que los problemas se agraven antes de actuar	① ② ③ ④ ⑤
21. Actúa de forma que se gana mi respeto	① ② ③ ④ ⑤
22. Concentra toda su atención en subsanar los errores que se producen en la Sección	① ② ③ ④ ⑤
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	① ② ③ ④ ⑤
24. Lleva un registro de todos los errores que se cometen en la Sección	① ② ③ ④ ⑤
25. Da muestras de poder y de confianza en sí mismo	① ② ③ ④ ⑤
26. Presenta una convincente visión de futuro	① ② ③ ④ ⑤
27. Hace que dirija mi atención a mis errores a la hora de cumplir con lo establecido	① ② ③ ④ ⑤
28. Evita tomar decisiones	① ② ③ ④ ⑤
29. Considera que tengo necesidades, capacidades y aspiraciones diferentes de los demás alumnos de la Sección	① ② ③ ④ ⑤
30. Me hace contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	① ② ③ ④ ⑤
31. Me ayuda a desarrollar mis capacidades	① ② ③ ④ ⑤
32. Sugiere nuevas maneras de realizar las tareas asignadas	① ② ③ ④ ⑤
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	① ② ③ ④ ⑤
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectiva en cada misión a realizar	① ② ③ ④ ⑤
35. Expresa satisfacción cuando cumpla las expectativas	① ② ③ ④ ⑤
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	① ② ③ ④ ⑤
37. Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades como Carabinero alumno	① ② ③ ④ ⑤
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	① ② ③ ④ ⑤
39. Me hace rendir más de lo que yo mismo esperaba	① ② ③ ④ ⑤
40. Es eficaz a la hora de representar mis necesidades ante la autoridad superior de la escuela o grupo	① ② ③ ④ ⑤
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria	① ② ③ ④ ⑤
42. Potencia mi deseo de tener éxito	① ② ③ ④ ⑤

43. Cumple eficazmente con lo que requiere la escuela o grupo para llevar a cabo su labor formativa	① ② ③ ④ ⑤
44. Incrementa mi deseo de rendir más	① ② ③ ④ ⑤
45. La Sección de Carabineros alumnos que dirige es eficaz	① ② ③ ④ ⑤

2. Ítems de la Escala de Prototipicalidad del Líder de Moriano, Topa & Lévy (2009), adaptados a Carabineros de Chile.

A través de la siguiente escala, señale el grado en está usted de acuerdo con cada afirmación

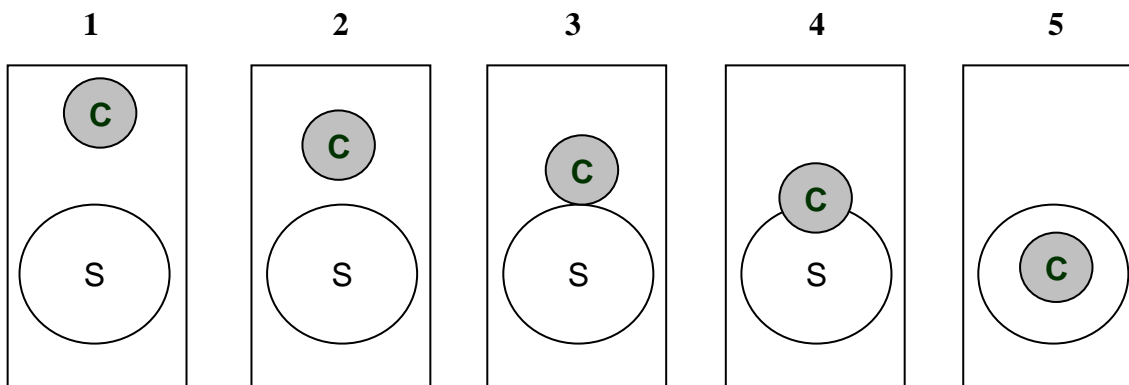
①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Mi Comandante de Sección:

RL	
1. Representa los valores y rasgos más característicos de la institución	① ② ③ ④ ⑤
2. Los Carabineros (A) de mi Sección lo consideramos como uno de los nuestros	① ② ③ ④ ⑤
3. Es muy querido por los Carabineros (A) de mi Sección	① ② ③ ④ ⑤
4. Los Carabineros (A) de mi Sección lo consideramos como un modelo a seguir	① ② ③ ④ ⑤
5. Los Carabineros de mi Sección lo consideramos nuestro líder	① ② ③ ④ ⑤

En el siguiente gráfico se evalúa en qué medida su COMANDANTE DE SECCIÓN es representativo de su Sección

Más abajo encontrará cinco rectángulos con dos círculos: uno representa a su COMANDANTE DE SECCIÓN (C) y el otro a la Sección a la que usted pertenece (S). En el primer rectángulo, los círculos están muy alejados y representan una situación en la cual el COMANDANTE DE SECCIÓN está muy alejado del grupo y, por tanto, no representa para nada la identidad de la Sección. Por el contrario, en el último rectángulo, el COMANDANTE DE SECCIÓN está en el centro de la Sección y, por tanto, es el miembro más representativo. Su tarea consiste en elegir entre los cinco rectángulos aquel que mejor refleje el grado en que usted considera que su COMANDANTE DE SECCIÓN representa las características de la Sección. (Marque con una cruz el número del rectángulo elegido).



3. Ítems de la Escala de Identidad social de Cameron (2004) adaptados a Carabineros de Chile.

A través de la siguiente escala, señale el grado en está usted de acuerdo con cada afirmación

① Totalmente en desacuerdo	② En desacuerdo	③ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	④ De acuerdo	⑤ Totalmente de acuerdo
----------------------------------	--------------------	--	-----------------	-------------------------------

I/S	
1. Con frecuencia pienso que soy Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
2. Mi forma de ser se debe a que soy Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
3. Ser Carabinero es una parte importante de la imagen que tengo de mi mismo	① ② ③ ④ ⑤
4. Las demás personas me reconocen como Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
5. Estoy contento de ser Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
6. Con frecuencia lamento ser un Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
7. Me siento bien conmigo mismo cuando pienso que soy Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
8. No me siento bien siendo Carabinero	① ② ③ ④ ⑤
9. Tengo mucho en común con los demás Carabineros	① ② ③ ④ ⑤
10. Me siento muy unido a los demás Carabineros	① ② ③ ④ ⑤
11. Me resulta difícil formar vínculos con los demás Carabineros	① ② ③ ④ ⑤
12. Tengo la sensación de no estar vinculado con los demás Carabineros	① ② ③ ④ ⑤

4. Ítems del Cuestionario de *Work Engagement* (UWES) de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau (Salanova y Schaufeli, 2009) adaptados a Carabineros de Chile.

A través de la siguiente escala, señale el grado en está usted de acuerdo con cada afirmación

①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

ENG	
1. En mis actividades diarias me siento lleno de energía	① ② ③ ④ ⑤
2. Me siento fuerte y vigoroso cuando realizo mis actividades diarias	① ② ③ ④ ⑤
3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de iniciar mis actividades	① ② ③ ④ ⑤
4. Puedo continuar realizando mis actividades durante largos períodos de tiempo	① ② ③ ④ ⑤
5. Soy muy persistente en las actividades que realizo en la escuela o grupo	① ② ③ ④ ⑤
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continúo adelante con mis actividades	① ② ③ ④ ⑤
7. Las actividades que realizo como Carabinero (A) tienen sentido y propósito para mí	① ② ③ ④ ⑤
8. Estoy entusiasmado con las actividades que realizo en la escuela o grupo	① ② ③ ④ ⑤
9. Las actividades que realizo en la escuela o grupo me inspiran	① ② ③ ④ ⑤
10. Estoy orgulloso de las actividades que hago en la escuela	① ② ③ ④ ⑤
11. Las actividades que realizo en la escuela son desafiantes	① ② ③ ④ ⑤
12. El tiempo “vuela” cuando estoy realizando mis actividades como Carabinero (A)	① ② ③ ④ ⑤
13. Cuando estoy realizando mis actividades “olvido” todo lo que pasa a mi alrededor	① ② ③ ④ ⑤
14. Soy feliz cuando estoy concentrado en mis actividades	① ② ③ ④ ⑤
15. Me siento concentrado en mis actividades	① ② ③ ④ ⑤
16. En la Escuela, me “dejo llevar” por mis actividades	① ② ③ ④ ⑤
17. Me es difícil “desconectarme” de las actividades que realizo en la escuela	① ② ③ ④ ⑤

5. Ítems de la Escala de Estrés Laboral de Parasuraman (1977) y Sosik y Godshalk (1998), adaptados a Carabineros de Chile.

En las actividades que se realizan en mi Sección muchas veces se producen situaciones de tensión. Piense en las actividades que Usted debe realizar como Carabinero Alumno y diga con qué frecuencia experimenta las siguientes sensaciones:

A través de la siguiente escala, señale el grado en está usted de acuerdo con cada afirmación

①	②	③	④	⑤
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

RL	
1. Me siento disgustado al tener que realizar las actividades que realizo	① ② ③ ④ ⑤
2. Las actividades que realizo en mi Sección me hacen sentir frustrado	① ② ③ ④ ⑤
3. Estoy bajo presión en mi Sección	① ② ③ ④ ⑤
4. Estoy tenso en mi Sección	① ② ③ ④ ⑤
5. La cantidad de actividades hace que, en muchas ocasiones, no pueda rendir adecuadamente	① ② ③ ④ ⑤
6. En mi labor como Carabinero Alumno debo afrontar situaciones de mucho estrés	① ② ③ ④ ⑤
7. Durante mis actividades me siento inquieto y nervioso	① ② ③ ④ ⑤
8. En mis actividades estoy sometido a una gran presión	① ② ③ ④ ⑤

6. Ítems de la Escala de Satisfacción Laboral de Molero y Moriano (2008) adaptados a Carabineros de Chile.

A través de la siguiente escala, señale hasta qué punto está satisfecho con los siguientes aspectos

① Nada	② Un poco	③ Medianamente	④ Bastante	⑤ Completamente
-----------	--------------	-------------------	---------------	--------------------

S L	
1. El trato con mis compañeros de Sección	① ② ③ ④ ⑤
2. El clima humano imperante en mi Sección	① ② ③ ④ ⑤
3. El sueldo que recibo	① ② ③ ④ ⑤
4. Las actividades que se realizan en la escuela en general	① ② ③ ④ ⑤
5. El trato que reciben los Carabineros Alumnos por parte del personal de la escuela	① ② ③ ④ ⑤
6. Mi pertenencia a la institución	① ② ③ ④ ⑤
7. Los métodos de dirección empleados en la escuela	① ② ③ ④ ⑤
8. La imagen que tenemos los Carabineros frente a la ciudadanía	① ② ③ ④ ⑤

7. Escala de malestar psicológica.

Esta variable fue medida a través de dos criterios complementarios: La frecuencia con que consultó al Servicio de Psicología debido a problemas surgidos como consecuencia del proceso de instrucción, y qué tan frecuentemente tuvo la intención de consultar, aunque ésta no haya llegado a materializarse.

Escala de atenciones psicológicas y de intención de recibir atención psicológica

Por medio de la siguiente escala diga con qué frecuencia ha recibido atención psicológica debido a problemas ocasionados a partir de su permanencia en la escuela.

① Nunca	② Casi nunca	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

8. Escala de malestar físico.

Esta variable fue medida a través de dos criterios complementarios: La frecuencia con que consultó al Servicio Médico debido a problemas surgidos como consecuencia del proceso de instrucción, y qué tan frecuentemente tuvo la intención de consultar, aunque ésta no haya llegado a materializarse.

Escala de atenciones médicas y de intención de recibir atención médica.

Por medio de la siguiente escala diga con qué frecuencia ha recibido atención médica o ha tenido la intención de recibir atención médica debido a problemas ocasionados a partir de su permanencia en la escuela.

① Nunca	② Casi nunca	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

9. Escala de rendimiento académico.

En la siguiente escala marque el lugar donde se ubica su actual PROMEDIO GENERAL DE NOTAS alcanzado por Usted en el Curso de Instrucción Policial:

① Entre 1.0 y 2.5	② Entre 2.6 y 3.9	③ Entre 4.0 y 5.0	④ Entre 5.1 y 6.0	⑤ Entre 6.1 y 7.0
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

10. Escala de intención de baja voluntaria.

En la siguiente escala marque la FRECUENCIA con que Usted piensa en la posibilidad de SOLICITAR LA BAJA VOLUNTARIA de la Institución, es decir; con qué frecuencia piensa Usted en pedir su baja:

① Nunca	② Casi nunca	③ A veces	④ Casi siempre	⑤ Siempre
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

11. Datos solicitados.

Datos sociodemográficos			
SEXO DEL CARABINERO (A)	1. <input type="checkbox"/> Hombre 2. <input type="checkbox"/> Mujer	EDAD DEL CARABINERO (A)	1. <input type="checkbox"/> Entre 18 y 20 años 2. <input type="checkbox"/> Entre 21 y 23 años 3. <input type="checkbox"/> 24 años y más
EDUCACIÓN DEL CARABINERO (A)	1. <input type="checkbox"/> Científico-Humanista 2. <input type="checkbox"/> Técnico-Profesional	SERVICIO MILITAR	1. <input type="checkbox"/> Hizo el servicio militar 2. <input type="checkbox"/> No hizo el servicio militar
NATALIDAD DEL CARABINERO (A)	1. <input type="checkbox"/> Tiene uno o más hijos (as) 2. <input type="checkbox"/> No tiene hijos (a)	RELIGIÓN DEL CARABINERO (A)	1. <input type="checkbox"/> Católico 2. <input type="checkbox"/> Evangélico 3. <input type="checkbox"/> Otras religiones 4. <input type="checkbox"/> Agnóstico
SITUACIÓN DE PAREJA	1. <input type="checkbox"/> Con pareja estable 2. <input type="checkbox"/> Sin pareja estable	CONSUMO DE ALCOHOL	1. <input type="checkbox"/> Menos de una vez al mes 2. <input type="checkbox"/> Más de una vez al mes
SEXO DEL COMANDANTE DE SECCIÓN	1. <input type="checkbox"/> Hombre. 2. <input type="checkbox"/> Mujer	ESCALAFÓN DEL COMANDANTE DE SECCIÓN	1. <input type="checkbox"/> PNS 2. <input type="checkbox"/> PNI
ESTADO CIVIL DEL COMANDANTE DE SECCIÓN	1. <input type="checkbox"/> Soltero 2. <input type="checkbox"/> Casado	INDIQUE CUÁNTOS COMANDANTES DE SECCIÓN HA TENIDO	1. <input type="checkbox"/> Uno 2. <input type="checkbox"/> Más de uno

Promociones y grupos			
PROMOCIÓN	GRUPO	USO EXCLUSIVO ESFOCAR	
		ESCUADRÓN	SECCIÓN
1. <input type="checkbox"/> Junio 2. <input type="checkbox"/> Enero	1. <input type="checkbox"/> ESFOCAR 2. <input type="checkbox"/> Escuela de Caballería 3. <input type="checkbox"/> Ancud 4. <input type="checkbox"/> Puerto Montt 5. <input type="checkbox"/> Valdivia 6. <input type="checkbox"/> Temuco 7. <input type="checkbox"/> Concepción 8. <input type="checkbox"/> Viña del Mar 9. <input type="checkbox"/> Ovalle 10. <input type="checkbox"/> Antofagasta 11. <input type="checkbox"/> Arica	1. <input type="checkbox"/> I Escuadrón 2. <input type="checkbox"/> II Escuadrón 3. <input type="checkbox"/> III Escuadrón 4. <input type="checkbox"/> IV Escuadrón 5. <input type="checkbox"/> V Escuadrón 6. <input type="checkbox"/> VI Escuadrón 7. <input type="checkbox"/> VII Escuadrón 8. <input type="checkbox"/> VIII Escuadrón 9. <input type="checkbox"/> IX Escuadrón 10. <input type="checkbox"/> X Escuadrón	1. <input type="checkbox"/> 1° Sección 2. <input type="checkbox"/> 2° Sección 3. <input type="checkbox"/> 3° Sección 4. <input type="checkbox"/> 4° Sección 5. <input type="checkbox"/> 5° Sección 6. <input type="checkbox"/> 6° Sección 7. <input type="checkbox"/> 7° Sección

12. Mensaje previo a la aplicación de la batería de pruebas.

Queridos Carabineros alumnos:

Este cuestionario no tiene como propósito medirlos a ustedes, sino evaluar la eficacia de nuestros propios procesos formativos como escuela y grupos de instrucción. Al interior de la escuela ustedes son evaluados permanentemente por sus instructores, profesores y psicólogos. Esta será la única oportunidad que tendrán para ser ustedes quienes nos evalúen a nosotros. No la desaprovechen. Lo que cada uno de ustedes conteste en este cuestionario será de vital importancia para lograr el desarrollo y perfeccionamiento que todos anhelamos para nuestra institución.

Sus respuestas serán tratadas confidencialmente, esto quiere decir que no se les pedirá que anoten su nombre ni ningún dato personal que permita identificarlos como personas individuales. Tampoco los nombres ni datos de las personas a quienes se les pedirá que se refieran. Lo que hacemos con este cuestionario no es medir "*personas*" sino "*procesos*". Y lo que buscamos con ello es el mejoramiento continuo de nuestros propios métodos de enseñanza para entregarles a ustedes una formación cada vez de mayor calidad y centrada en el Carabinero alumno y sus necesidades.

No olviden que cada uno de ustedes está hoy día aquí para cumplir con un propósito: Ser Carabinero. No importa qué tan difíciles sean los obstáculos que deban enfrentar para alcanzar esa meta si lo que está en juego es hacer realidad el sueño de un futuro mejor para ustedes y sus familias. Que Dios los bendiga jóvenes y que Dios bendiga a Carabineros de Chile.

Muy afectuosamente,

SERVICIO DE PSICOLOGÍA
Escuela de Formación de Carabineros

13. Instrucciones impartidas para la aplicación de la batería de pruebas.

Instrucciones

1. Esta Batería está compuesta por una serie de Cuestionarios, agrupados en distintos bloques, que dicen relación con diversas situaciones propias de la formación del Carabinero (A). Al comienzo de cada bloque se le explicará la manera de contestar las preguntas que en él se formulan.
2. Lea cada una de las frases e indique el grado en que cada una de ellas se ajusta a la persona de la que se trate.
3. Este Cuestionario es ANÓNIMO Y CONFIDENCIAL y las respuestas sólo se utilizarán para fines de investigación.
4. En este Cuestionario no existen respuestas buenas ni malas, lo único que se busca es poder conocer la percepción que tienen los Carabineros (A) en relación a cada área consultada.
5. Responda con sinceridad y utilice siempre su propio criterio para contestar. Lo que se pide es que Usted conteste de acuerdo a lo que sucede más frecuentemente y no de acuerdo a lo que Usted cree que debiera suceder en términos ideales.
6. No piense demasiado el contenido o alcance que pudiera tener cada frase ni emplee demasiado tiempo en decidirse por una u otra alternativa. Conteste siempre con el primer impulso eligiendo la opción que mejor represente su particular punto de vista.
7. Trabaje en silencio, concentradamente y no deje ninguna pregunta sin contestar.

**POR FAVOR
NO DEJE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR**