

DEPARTAMENT DE PSICOLOGIA SOCIAL

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA POLICÍA LOCAL DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA

JOSÉ OCTAVIO ÁLVAREZ SOLVES

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Servei de Publicacions
2009

Aquesta Tesi Doctoral va ser presentada a València el dia 3 d'abril de 2009 davant un tribunal format per:

- Dra. Isabel Balaguer Solá
- Dr. Luis Gómez Jacinto
- Dr. Diego Torrente Robles
- Dr. Manuel Montalbán Peregrín
- Dr. José Ramos López

Va ser dirigida per:

Dra. M^a Soledad Lila Murillo

©Copyright: Servei de Publicacions
José Octavio Álvarez Solves

Dipòsit legal: V-1043-2010

I.S.B.N.: 978-84-370-7556-3

Edita: Universitat de València

Servei de Publicacions

C/ Arts Gràfiques, 13 baix

46010 València

Spain

Telèfon:(0034)963864115

VNIVERSITAT  VALÈNCIA

Facultad de Psicología

Departamento de Psicología Social



ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA POLICÍA
LOCAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

TESIS DOCTORAL

PRESENTADA POR:

D. JOSÉ OCTAVIO ÁLVAREZ SOLVES

DIRIGIDA POR:

DRA. DÑA. MARÍA SOLEDAD LILA MURILLO

VALENCIA, ENERO DE 2009

a Isabel, mi mujer

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a mi directora, la profesora Marisol Lila, quien me descubrió, desde lo emocional y lo racional, el apasionante mundo de la Policía Local y que ha significado un imprescindible punto de referencia con sus consejos, matizaciones y rectificaciones fruto de su profundo conocimiento de la cultura policial y su amplia carrera investigadora. En ella siempre encuentro el apoyo que necesito, instrumental (algún día tengo que devolverte todos los libros que tengo tuyos) y emocional (sabes cuándo decir lo que toca y cuándo dejar que lo descubra yo solo).

Mención especial merece la colaboración de los treinta y tres miembros del grupo E de la 35 promoción de alumnos de la Escala Básica del IVASP, quienes con gran dedicación y entusiasmo se lanzaron a realizar el censo de todos los policías locales de la Comunidad Valenciana, utilizando sus redes de contactos, sus teléfonos y días libres. Cuando durante la administración de inventarios visitábamos alguna de las localidades seleccionadas al azar, en los retenes, se quedaban asombrados de la exactitud de los datos con los que contábamos. Si toda su actividad profesional la realizan con la misma eficacia, sin lugar a dudas, estamos en las mejores manos en lo que respecta a seguridad pública.

A la Dirección General de Interior que desde su Área de Emergencias y Formación en Seguridad Pública nos ha facilitado los medios humanos que han estado a su alcance para que se pueda llevar a cabo este trabajo. A todos los miembros del Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP), que han facilitado el pase de cuestionarios. A los compañeros docentes de los distintos cursos selectivos que nos han regalado algunos minutos de sus clases para que los alumnos terminaran de contestar los instrumentos.

A todos los policías que han creído en el proyecto implicándose más allá de la amistad: Alberto, Ángel, Antonio, Eduardo, Esteban, Fernando, José Antonio, José Ramón, José Vicente, Juan, Juan Carlos, Rafa, Javi, Manuel, Salvador, Sonia y su chico, y Vicente.

A Toni y a Juan Carlos (mis amigos de la biblioteca), cuántas veces he podido comprobar en vosotros para lo que están los amigos.

A la profesora Isabel Balaguer, quien en lo personal y lo profesional constituye un modelo que siempre me ha servido de guía de lo que significa calidad, honestidad y dedicación.

A Inés, cuando voy a tu despacho cargado de papeles e ideas para saber tu opinión es como cuando mi madre me decía que algo que estaba en la nevera hace días se podía comer (y te lo comías aunque tuviera la pinta que tuviera). Con tus indicaciones, explicaciones y consejos, uno siente que trabaja con arnés, que hace ciencia.

Al profesor Molero quien, sin conocerme personalmente ha mostrado su mejor predisposición y ayuda en este proyecto.

A Coral, quien, cómo no, también aparece aquí. *“A on va la corda, va el poal”* (a veces siendo *“la corda”* y a veces siendo *“el poal”*). Por la cantidad de horas que hemos conversado de lo humano y de lo divino, que me ayudaban a colocarme para saber lo que quería decir, por las horas de carretera en busca de más muestra, las horas de *“ve tú que yo me quedo en el coche para que no se lo lleve la grúa”*. Este tipo de amigos no son fáciles de encontrar y por ello me siento especialmente afortunado.

A mi hija Alejandra, a los cinco años se quedaba dormida al brazo mientras Isabel hacía su tesis, ahora a los catorce, de vez en cuando se asoma, me da un beso y me deja trabajar, la pobre se ha tragado en casa un trabajo de investigación, una oposición y dos tesis, y sigue siendo una chica alegre y cariñosa, convirtiéndose día a día en una mujer cada vez más interesante.

A mis padres y mi hermana, por estar siempre ahí, con su ejemplo me han ayudado a reconocer a las personas auténticamente grandes.

A Isabel, sin su participación este trabajo hubiera sido inabordable. Su paciencia, su apoyo, sus consejos, su genio, su sentido pragmático y su profundo conocimiento de mi naturaleza han hecho, una vez más, que alcancemos un objetivo.

Y en general, a todos los policías locales que durante años me han enseñado su realidad, su pasión y su forma de vida. A todos ellos va dirigido este trabajo del cual son los únicos y auténticos protagonistas.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII

PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO I. POLICIA Y SOCIEDAD	3
1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	3
2. LOS MODELOS POLICIALES	4
3. IMPLICACIONES DE LOS MODELOS SOBRE LOS FINES DE LA POLICÍA: ORDEN PÚBLICO FRENTE A SEGURIDAD CIUDADANA	9
4. LA POLICÍA COMO ORGANIZACIÓN, CARACTERÍSTICAS PECULIARES DE LA CULTURA POLICIAL	10
5. LA POLICÍA EN ESPAÑA	11
5.1. LOS DISTINTOS CUERPOS DE POLICÍA EN ESPAÑA.....	12
6. LA POLICÍA LOCAL EN ESPAÑA.....	14
7. CARACTERÍSTICAS DE LA POLICÍA LOCAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	16
7.1. LA ESTRUCTURA DE LA POLICÍA LOCAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.....	17
7.2. LOS RANGOS.....	18
CAPÍTULO II. LIDERAZGO	23
1. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO	23
2. REVISIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO	26
2.1. APROXIMACIÓN DESDE LOS RASGOS	27
2.2. APROXIMACIÓN DESDE LAS CONDUCTAS.....	28
2.3. APROXIMACIÓN HUMANISTA	30
2.4. APROXIMACIÓN DESDE EL PODER Y LA INFLUENCIA.....	30
2.5. APROXIMACIÓN SITUACIONAL	32
2.6. TEORÍA DEL LIDERAZGO IMPLÍCITO, TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO O	

TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL	37
CAPÍTULO III. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	39
1. LÍDERES VISIONARIOS	41
2. LIDERAZGO CARISMÁTICO	42
2.1. TEORÍA DE LIDERAZGO CARISMÁTICO DE HOUSE (1977)	44
2.2. TEORÍA DE LIDERAZGO CARISMÁTICO DE CONGER Y KANUNGO (1987)	45
3. LÍDERES TRANSFORMACIONALES	46
3.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BURNS (1978)	48
3.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS (1985)	49
4. DIFERENCIA ENTRE LÍDERES CARISMÁTICOS Y LÍDERES TRANSFORMACIONALES	76
CAPÍTULO IV. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO POLICIAL	79
1. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO POLICIAL	85
1.1. ESTUDIO PILOTO PREVIO A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN	89
2. ¿POR QUÉ EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL?	93
 PARTE EMPÍRICA	
 CAPÍTULO V. MÉTODO	99
1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	99
1.1. OBJETIVOS GENERALES	99
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	100
1.3. HIPÓTESIS	101
2. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE POLICÍAS LOCALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA	105
3. SELECCIÓN DE LOS SUJETOS: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	107
4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	109
5. RECOGIDA DE INFORMACIÓN	113
6. ANÁLISIS DE LOS DATOS	114

CAPÍTULO VI. RESULTADOS	117
1. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ 5X; BASS Y AVOLIO, 1995)	117
1.1. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADO).....	117
1.2. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN SUBORDINADO).....	119
1.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN LÍDER).	122
1.4. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN LÍDER) .	123
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS	124
2.1. DESCRIPTIVOS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (SUBORDINADO)	124
2.2. DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (SUBORDINADO)	124
2.3. DESCRIPTIVOS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (LÍDER)	125
2.4. DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (LÍDER)	125
3. ANÁLISIS DIFERENCIALES	126
3.1. COMPARACIÓN DE LAS PERCEPCIONES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS. ANÁLISIS DE 360 GRADOS POR LOCALIDADES.....	126
3.2. COMPARACIÓN MEDIAS DE NUESTRO ESTUDIO CON MEDIAS NORMATIVAS DE BASS Y AVOLIO (1990) PARA LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO	140
3.3. DIFERENCIALES POR GÉNERO DEL SUBORDINADO	142
3.4. DIFERENCIALES POR RANGO DEL JEFE	142
3.5. DIFERENCIALES SEGÚN LA DISTANCIA DE RANGOS ENTRE SUBORDINADOS Y JEFE.....	151
4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN	162
4.1. INTERRELACIONES ENTRE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO DEL MLQ 5X	162
4.2. INTERRELACIONES ENTRE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO Y LAS VARIABLES DE RESULTADO DEL MLQ 5X	163
5. ANÁLISIS DE REGRESIÓN	164
5.1. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADO)	165
5.2. PREDICCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE LAS VARIABLES ESFUERZO EXTRA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN	167

5.3. EXPLORACIÓN DEL MODELO DEL AUMENTO DE LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL POR MEDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LAS VARIABLES DE RESULTADO	169
CAPÍTULO VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	
ANEXO 1: MODELO DE CARTA DE PETICIÓN DE COLABORACIÓN DE LOS RETENES	221
ANEXO 2: CARTA DE SOLICITUD COLABORACIÓN DEL IVASP	223
ANEXO 3: LICENCIA DE UTILIZACIÓN DEL MLQ-5X	225
ANEXO 4: INSTRUMENTO ADMINISTRADO A LOS JEFES DE POLICÍA	229
ANEXO 5: INSTRUMENTO ADMINISTRADO A LOS SUBORDINADOS.....	231

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripciones de liderazgo participativo frente a directivo y los componentes del modelo <i>Full Range</i>	59
Tabla 2: Universo de Policías Locales de la Comunidad Valenciana segmentado en función del rango del jefe de la plantilla y el género de los subordinados.....	106
Tabla 3: Datos del error muestral en función del tamaño de la muestra con referencia al universo de cada estrato	108
Tabla 4: Descripción de la muestra empleada en el estudio.....	108
Tabla 5. Consistencia interna de las conductas de liderazgo del MLQ 5X.....	118
Tabla 6. Parámetros estandarizados de los factores del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ 5X (versión subordinado)	120
Tabla 7. Parámetros estandarizados de los factores de resultado del MLQ 5X (versión subordinado)	121
Tabla 8. Consistencia interna de las conductas de liderazgo del MLQ 5X (versión líder) ...	123
Tabla 9. Estadísticos descriptivos de las conductas de liderazgo (subordinado).....	124
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de los factores de resultado (subordinado).....	125
Tabla 11. Estadísticos descriptivos de las conductas de liderazgo (líder)	125
Tabla 12. Estadísticos descriptivos de los factores de resultado (subordinado).....	126
Tabla 13. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Influencia Idealizada (conducta)"	127
Tabla 14. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Influencia Idealizada (atribución)"	128
Tabla 15. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Motivación Inspiracional"	129
Tabla 16. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Estimulación Intelectual".....	130
Tabla 17. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Consideración Individualizada".....	131

Tabla 18. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Recompensa Contingente".....	132
Tabla 19. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Dirección por Excepción (activa)".....	133
Tabla 20. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para "Dirección por Excepción (pasiva)".....	134
Tabla 21. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para " <i>Laissez-Faire</i> ".....	135
Tabla 22. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para Esfuerzo Extra.....	136
Tabla 23. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para Eficacia.....	137
Tabla 24. Coeficiente de Correlación Intraclase (<i>CCI</i>) entre subordinados de cada localidad para Satisfacción.....	138
Tabla 25. Diferenciales entre Jefes y subordinados en las 5 localidades con consenso intragrupo respecto a las variables estudiadas.	139
Tabla 26. Comparación de medias entre nuestro estudio y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990) para las conductas de liderazgo y factores de resultado.....	141
Tabla 27. Análisis diferenciales (Mann-Whitney) por género de los policías en los factores MLQ 5X.....	142
Tabla 28. Análisis diferenciales (Kruskall-Wallis) de los factores del MLQ 5X por rango de los policías.....	143
Tabla 29. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Influencia Idealizada (conducta)".....	144
Tabla 30. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Influencia Idealizada (atribución)".....	144
Tabla 31. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Motivación Inspiracional".....	145
Tabla 32. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Estimulación Intelectual".....	146

Tabla 33. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Consideración Individualizada"	146
Tabla 34. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Recompensa Contingente"	147
Tabla 35. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Dirección por Excepción (activa)"	147
Tabla 36. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Dirección por Excepción (pasiva)"	148
Tabla 37. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para Estilo de liderazgo " <i>Laissez-Faire</i> "	149
Tabla 38. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Esfuerzo Extra"	149
Tabla 39. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Eficacia"	150
Tabla 40. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Satisfacción"	150
Tabla 41. Análisis Diferenciales (Kruskall-Wallis) de las conductas de liderazgo del MLQ 5X según la distancia entre rango subordinado-Jefe	152
Tabla 42. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Influencia Idealizada (conducta)"	153
Tabla 43. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Influencia Idealizada (atribución)"	154
Tabla 44. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Motivación Inspiracional"	154
Tabla 45. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Estimulación Intelectual"	155
Tabla 46. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Consideración individualizada"	156
Tabla 47. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Recompensa Contingente"	157

Tabla 48. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Dirección por Excepción (activa)"	157
Tabla 49. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Dirección por Excepción (pasiva)"	158
Tabla 50. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para " <i>Laissez-Faire</i> "	159
Tabla 51. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Esfuerzo Extra"	160
Tabla 52. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Eficacia"	160
Tabla 53. Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Satisfacción".....	161
Tabla 54. Interrelaciones entre las conductas de liderazgo del MLQ 5X	162
Tabla 55. Interrelaciones entre los factores del MLQ 5X	163
Tabla 56. Parámetros estandarizados de los Estilos de Liderazgo del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X-subordinado).....	166
Tabla 57. Consistencia interna de los estilos de liderazgo del MLQ 5X.....	167
Tabla 58. Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre el Esfuerzo Extra	168
Tabla 59. Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre la Eficacia.....	168
Tabla 60. Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre la Satisfacción	169
Tabla 61. Resultados de los análisis de regresión jerárquica para los efectos del Liderazgo Transformacional	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perfil Óptimo. Modelo de Liderazgo <i>Full Range</i>	56
Figura 3. Perfil Sub-óptimo. Modelo de Liderazgo <i>Full Range</i>	57
Figura 3. Modelo de aumento del Liderazgo Transaccional y Transformacional	64

INTRODUCCIÓN

El motivo principal de investigar nuevas formas de liderar viene precedido de la constatación de una nueva realidad social que la Policía Local, como cuerpo de Seguridad Pública, tiene que afrontar. En nuestra sociedad se ha producido un importante cambio en la relación ciudadano-fuerzas de seguridad pública, los ciudadanos nos hemos convertido en los usuarios de servicios públicos en lugar de meros administrados. En este contexto, la seguridad se considera como un bien público garantizado por la Policía, quien presta un servicio o asistencia, donde los objetivos serán el facilitar los medios para que los derechos y libertades puedan ser ejercidos libremente (información, mediación en conflictos, regulación del tráfico, auxilio en situaciones de emergencia o de crisis, cuidar del cumplimiento del ordenamiento jurídico no penal, colaboración en el traslado urgente de heridos, atendiendo y formando a menores en seguridad vial, regulación de contaminación acústica y de otra índole, etc.).

El concepto de servicio lleva necesariamente a abandonar progresivamente planteamientos reactivos a favor de proactivos, primando la prevención sobre la represión. De hecho, ya en el preámbulo de la Ley Orgánica 2/86, de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad (LOFCS) se refleja la necesidad de orientar el servicio policial a las demandas sociales de seguridad:

“Por encima de cualquier finalidad la ley pretende ser el inicio de una nueva etapa en la que destaque la consideración de la Policía como un servicio público”.

(LOFCS 2/86 apartado II, párrafo quinto)

Indicadores de ésta necesidad de la ciudadanía, son las estadísticas sobre llamadas con peticiones de ayuda o consulta a la Policía, donde es mayor el número de peticiones de auxilio, asesoramiento, información y demás interacciones con el ciudadano, frente al menor porcentaje de llamadas para comunicar la comisión de delitos. Distintos autores (Garrido y Luque, 1990; Martín, 1990) señalan que la mayor parte de la labor policial (cerca del 80%) se dedica a actividades no directamente relacionadas con la legislación penal, son

actividades dirigidas a informar y asistir al ciudadano, colaborar con la vida social, previniendo conductas que alteren el normal desarrollo de la convivencia. Siguiendo a Soler y Calvet (1997), de las 562 tareas que realiza la Policía, identificadas por Martín (1990), predominan las relacionadas con la convivencia y la calidad de vida en general.

En cuanto a la formación de la Policía Local, podemos apreciar un mayor nivel, debido principalmente a dos causas. Por un lado, los criterios de acceso al cuerpo marcan una titulación mínima de grupo C, que exige título de Bachiller, Formación Profesional de segundo grado o equivalente. Otra de las causas que se apuntan (Garrido, Stangeland, y Redondo, 2001) es un nivel superior de formación en los miembros del Cuerpo de Policía Local (el 87,4% de los sujetos de nuestra muestra cuenta con estudios de bachillerato o equivalente; el 33,5% tiene titulación universitaria). Hoy en día, no es poco frecuente que la actuación de un policía local esté desempeñada por un licenciado o diplomado en ciencias de distinta índole (derecho, criminología, psicología, magisterio, etc...). Así mismo, existen cursos de formación específica y general que por parte de las instituciones reciben los policías (cursos selectivos del Instituto Valenciano de Seguridad Pública; cursos monográficos del IVASP -Instituto Valenciano de Seguridad Pública-; Cursos sobre materias específicas homologados por el IVASP; titulaciones universitarias dirigidas a la Policía).

Si unimos todos los factores antes expuestos (cambio en la misión de la Policía Local, policías más formados, dando lugar a personal más cualificado) podríamos entender que este personal es más capaz de cumplir su misión, puesto que los policías están más preparados. Pero no debemos olvidar que la dirección de personal más cualificado implica en los mandos, unos niveles de conocimiento más profundos, actualizados y aplicados sobre recursos humanos. Estos nuevos enfoques de liderazgo, tendrán relevancia en la comunicación vertical ascendente, de manera que los escalafones más básicos, que en terminología de calidad total se conoce como "personal de frontera", tengan la posibilidad de establecer comunicación eficiente con sus mandos. Y de manera inversa, el mando fomentará la comunicación vertical descendente de manera que los escalafones más bajos tengan las

herramientas que proporciona el conocimiento y una cierta autonomía para dar respuesta eficiente a las necesidades de los ciudadanos.

Esta nueva realidad de la función policial, en consonancia con lo que se ha dado en conocer como Policía Comunitaria, nos lleva a preguntarnos si existen modelos de liderazgo que, en la línea de Downton (1973), ayuden a terminar de adaptar la organización policial al modelo que se viene defendiendo en foros profesionales (por ejemplo, en nuestra Comunidad, las Jornadas de debate y reflexión sobre el modelo policial celebradas en Cullera, del 6 al 8 de octubre de 1999). Ese estilo de liderazgo es el que Bass (1985) denominó Liderazgo Transformacional, que consiste en una extensión del concepto de liderazgo denominado transaccional. En el Liderazgo Transaccional, el líder influye en sus colaboradores por medio de intercambio de recompensas. Mientras que en el Liderazgo Transformacional, en terminología de Bass (1985), el líder influye en sus colaboradores por medio de la Consideración Individualizada, la Motivación Inspiracional, la Estimulación Intelectual y la Influencia Idealizada, que son conductas que apelan al desarrollo de los colaboradores y por tanto de la organización.

En investigaciones precedentes sobre liderazgo en el ámbito de la policía, se han encontrado diferencias significativas entre los estilos de Liderazgo Transaccional y Transformacional (p. e.: Adebayo, 2005; Brown, 2003; Bynum, 2007, 2008; De Paris, 1998; Deluga y Souza, 1991; Densten 1999, 2003, 2005; Downs, 1999; Drodge y Murphy, 2002a, 2002b; Girodo, 1998; McDaniel 2007; McConnell, 2004; Morreale, 2002, 2003; Murphy y Drodge, 2004; Panopoulos, 1998; Rabstejnek, 2002; Rippy, 1990; Scott, 2006; Silvestri, 2003, 2007; Vinzant y Crothers, 1994). Los estudios de Densten (1999) apuntan una mayor dirección por excepción en la Policía que en otros colectivos. La explicación que Densten da a este resultado es la siguiente: la policía actúa normalmente frente a peticiones del ciudadano, por lo tanto, reacciona, y el liderazgo ejercido por sus mandos es reactivo. El nuevo modelo de policía demandado por la sociedad no es reactivo, sino proactivo, adelantándose en la prevención del delito, las necesidades de la sociedad y sus ciudadanos, alcanzando el modelo de Policía Comunitaria. Ese modelo

proactivo requiere de un liderazgo menos basado en la transacción y las recompensas y más basado en las conductas del Liderazgo Transformacional.

En una ocasión en la que me encontraba impartiendo una clase de técnicas de dirección para mandos de la Policía Local en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública, un alumno me preguntó *“todos estos modelos y teorías están muy bien, pero ¿aquí se ha demostrado que nosotros, funcionamos igual?, ¿tanto se parece mi realidad a la de los policías americanos, australianos...?”*. Parece que tenemos la tendencia a pensar que las teorías y modelos más vanguardistas se tienen que aplicar fuera de nuestras fronteras, porque nuestra realidad es *“más de ir por casa”*; es frecuente escuchar en las clases a alumnos que resumen su realidad percibida con la frase *“sí yo le contara...”*. Pues bien, este trabajo tiene como uno de sus objetivos generales conseguir que los policías locales de la Comunidad Valenciana nos cuenten¹. Nos cuenten qué estilos de liderazgo emplean sus Jefes², y en qué medida estos estilos 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.

Con este objetivo general, nos propusimos realizar una investigación sobre la percepción de liderazgo en los Policías Locales de la Comunidad Valenciana. Con este fin haremos el siguiente recorrido:

Una primera parte que nos llevará por la historia de la Policía, los modelos policiales, y sus implicaciones. Entraremos a describir brevemente la historia de los Cuerpos de Policía en España y en particular, la Policía Local. Lógicamente, nos centraremos en la Policía Local en la Comunidad Valenciana, presentando su estructura y características principales. La segunda parte hace referencia a las teorías de liderazgo, haciendo un recorrido por las teorías más relevantes. La tercera parte nos centrará en las teorías de liderazgo carismático y más en particular en la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985). La cuarta parte se centra en el concepto de

¹ Con el mismo espíritu, Bass y Riggio (2006) reclaman mayor investigación de su teoría en culturas no estadounidenses.

² Jefes de la Policía local de cada municipio o Jefes de retén en municipios con más de un distrito policial

liderazgo en el contexto policial. La quinta parte aborda la parte empírica de este trabajo, describiendo la muestra, los instrumentos y procedimientos empleados, así como los análisis de los datos. La sexta parte recoge los resultados obtenidos. Por último, en un séptimo apartado, presentaremos las conclusiones y discusión de la investigación.

PARTE TEÓRICA

“No hay nada que sea más práctico que una buena teoría”

Kurt Lewin (1951). *Teoría del campo y experimentación en psicología social* (p. 169).

CAPÍTULO I

POLICÍA Y SOCIEDAD

1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

En función de la acepción del término “policía” que escojamos, podríamos remontarnos en la historia a las funciones que eran asumidas por los ejércitos en la historia antigua, pasando por la Edad Media, época de la que parten la mayoría de los autores, señalando como precursoras remotas de los Cuerpos de Policía en España a Las Hermandades Generales (s. XII) (Soler y Calvet, 1997). Éstas fueron fruto de la unión de ciudadanos para defender su seguridad contra amenazas comunes. Simultáneamente, aparecen las llamadas Hermandades, creadas por la nobleza, ciudades o gremios, para la lucha contra la delincuencia. De esta institución, los Reyes Católicos crean en 1476 la “Santa Hermandad”. Progresivamente, las Hermandades cedieron funciones en favor de los Corregidores y los Jueces de Residencia, quienes tenían amplias atribuciones para castigar delitos contra disposiciones gubernativas.

No es hasta el final de la Edad Moderna cuando nos encontramos con el antecedente más próximo al Cuerpo de Policía con los “Mossos d’Esquadra” en Cataluña, que aparecen como consecuencia de la Guerra de Sucesión, a partir de las cuadras de voluntarios partidarios de Felipe V. Al finalizar la guerra, este cuerpo se transforma en las Esquadras del Batlle de Valls o Escuadras de Mozos de Valls que dependían del Capitán General de Cataluña. Este modelo se extiende a otras zonas de España bajo el reinado de Carlos III (Compañía Suelta de Castilla la Nueva; Compañía de Guardabosques Reales; Escopeteros de Getares; Compañías de Infantería Fija de la Costa de Granada; Compañía de Escopeteros Voluntarios de Andalucía; Compañía de Fusileros o Miñones de Valencia; Compañía Suelta de Fusileros de Aragón y los Miñones de Álava) (Soler y Calvet, 1997).

Tras algunos intentos fallidos, encaminados a la represión política y a la persecución de la delincuencia, en 1782 (RD. de 17 de marzo) se crea la Superintendencia General de Policía, más tarde las Milicias Nacionales

(Constitución de 1812). No es hasta el 13 de enero de 1824, mediante Real Cédula, cuando se crea el primer Cuerpo de Policía, llamado Policía General.

Las distintas evoluciones las encontramos desde mediados del s. XIX (en 1844 se crea el Cuerpo de Guardias Civiles para luchar con el desorden en el medio rural), pasando por la fusión de la Guardia Civil y los Cuerpos de Seguridad y Asalto (II República), hasta la Policía Armada y de Tráfico (1940), momento en el que el Cuerpo de Vigilancia pasa a llamarse Cuerpo General de Policía. En 1942 el Cuerpo de Carabineros de Costas y Fronteras se fusiona con la Guardia Civil. En 1956 se crea la Agrupación de Tráfico que pasa a depender de la Guardia Civil (Soler y Calvet, 1997).

En plena transición democrática, el Cuerpo General de Policía se convierte en el Cuerpo Superior de Policía, y el de la Armada se convierte en Cuerpo Nacional de Policía. La actual ordenación es fruto de la LOFCS 2/86 donde se crea el Cuerpo Nacional de Policía (integrando al Cuerpo Superior de Policía y de Policía Nacional). Manteniendo el carácter militar de la Guardia Civil, se establece la posibilidad de creación de Policía de las distintas Comunidades Autónomas, fijándose las funciones de los Cuerpos de Policía Local.

2. LOS MODELOS POLICIALES

Es muy frecuente oír hablar de *modelo policial* para referirse a las formas en que pueden organizarse las distintas policías, la asignación de funciones y competencias, la dependencia orgánica y funcional, o la distribución territorial.

En la revisión realizada nos encontramos con distintas clasificaciones, en función de los criterios a los que atendamos para diferenciar entre modelos.

a) La clasificación de Wilson (1968) diferencia entre: *Modelo legalista*, *Modelo orientado hacia la dispensación de servicios* y *Modelo de vigilancia*.

El Modelo legalista se caracteriza por la aplicación estricta de las leyes y reglamentos; el uso limitadísimo del poder discrecional; escasas posibilidades de iniciativa propia del policía; un elevado número de detenciones por delitos

menores; importancia evaluativa de las detenciones; un importante control jerárquico; división especializada de funciones. El *Modelo orientado hacia la dispensación de servicios* se caracteriza por la descentralización moderada de autoridad y responsabilidades; mayor importancia del mantenimiento del orden que de la aplicación de la ley; el principal objetivo del cuerpo es ser un servicio público; se concede importancia a las relaciones con la comunidad y a la opinión pública; tiene elevados valores inculcados a los agentes; existe conciencia individual de las responsabilidades y espíritu de iniciativa. El *Modelo de vigilancia* se describe como el tipo tradicional norteamericano. Se caracteriza por el escaso recurso a las detenciones por delitos menores; un amplio poder discrecional; la utilización de técnicas persuasivas; pocas oportunidades para iniciativas e innovaciones; un escaso control del personal por sus superiores; presenta una limitada descentralización de autoridad y responsabilidad; hay grandes oportunidades para la corrupción.

b) En el documento “Bases para un servicio público de Policía” elaborado para las Jornadas de debate y reflexión en torno al modelo policial (Cullera -Valencia- del 6 al 8 de octubre de 1999), se exponen tres modelos policiales atendiendo a la manera de estructurar los distintos Cuerpos de Policía: el *Modelo policial francés (centralista)*, el *Modelo policial alemán (federalista)* y el *Modelo Británico (municipalista)*.

El modelo policial francés (centralista), dedica la mayoría de los recursos a mantener esa centralización de las estructuras, requiere más burocracia y dificulta la integración de esta policía con el ciudadano al estar más alejada la dirección política de la realidad social y de los núcleos más básicos de población, la localidad, esfera en la cual se generan la mayoría de las demandas de seguridad. En *el modelo policial alemán (federal)*, la unidad básica es la comunidad, desde la que se afrontan todos los servicios desde una concepción integral de policía. Las pequeñas comunidades que carecen de infraestructuras para prestar estos servicios los reciben a través de su ámbito regional (*länder*). *El modelo británico (municipalista)*, tiene un carácter principalmente local, siendo el paradigma de la policía de proximidad o comunitaria, ejemplarizada en la figura tradicional del *bobbie*.

c) Jar (1999) señala dos modelos que, de alguna manera, englobarían los anteriormente expuestos, arrancando a lo largo del siglo XIX con el liberalismo imperante: el *Modelo Anglosajón (inglés)* y el *Modelo Continental (francés)*.

El *Modelo Anglosajón*, también denominado por Lubeet (1992) Policía del pueblo, se caracteriza por estar más descentralizado, civil, próximo al ciudadano, con más apoyos, mayor legitimidad y menor utilización de la coacción. Este modelo, en base a una larga tradición inglesa anterior incluso al siglo XVII contraria a la aplicación del derecho militar a los civiles, establece una tajante separación entre Ejército y Policía. En 1829, R. Peel funda el Cuerpo de Policía Civil (Policía Metropolitana de Londres). Ante los buenos resultados que obtiene, este modelo se hace extensivo a todo el país a través de la Ley de Corporaciones Municipales (1835) y, posteriormente, con la Ley de Policía de los Condados (1839), en las que se exige mantener una fuerza policial retribuida, con agentes sin armas de fuego (sólo defensa) y principalmente en funciones de prevención. La policía no se modela como un cuerpo separado de la sociedad, actuando la Administración central a través de la Policía local, que recibe las órdenes de las autoridades locales, más conocedoras del entorno y de sus especiales características. El *Modelo Continental (francés)*, también conocido como *Policía del Príncipe*, más centralizado, militarizado y alejado de la sociedad. Con un menor apoyo y legitimidad y más empleo de la fuerza física. Este paradigma es el imperante y generador de la policía francesa. Según este autor (Jar, 1999), el caso español es una variante del modelo francés.

d) Garrido y colaboradores (2001) distinguen entre estos tres modelos policiales: *La Policía Tradicional*, *la Policía Profesional* y *el Modelo de Policía de Proximidad*, *Policía de Barrio* o *Policía de Comunidad*.

El *Modelo de Policía Tradicional* presenta una policía más preocupada por el Orden que por la Ley. Se caracteriza por tener un alto nivel de discreción, es decir, que la Policía decide actuar en unos casos y en otros no. La detención ocurre por fines múltiples (imponer un castigo, conseguir información). El *Modelo de Policía Profesional* surge en los años setenta como reacción al estilo anterior. Se caracteriza por una policía más legalista,

democrática y eficaz. Es un modelo inspirado en reformas policiales realizadas en otros países desarrollados algo más de 30 años atrás. Siguiendo a Garrido y colaboradores (2001), este modelo se resume en: mayor burocratización y motorización. Por burocratización, los autores apuntan a una mayor delimitación de las competencias policiales y de los derechos de los detenidos, con arreglo a la Ley. Se desvincula a la Policía de la política, potenciando la vigilancia judicial. Este cambio conlleva más “papeleo”, mayor nivel de disciplina interna, una organización jerárquica centralizada, con mayor división de tareas. Por *motorización* los autores señalan las innovaciones básicas como el teléfono, los coches patrulla conectados con la central por radio, los medios informáticos. Uno de los cambios que se apuntan es que la investigación se aplica en cada uno de los delitos denunciados, no en función de quien denuncia. Las críticas que ha sufrido el modelo profesional se resumen en que las actuaciones son “reactivas” (después del suceso) en lugar de proactivas (prevención del suceso). Según citan Garrido y colaboradores (2001), un estudio realizado en España cifra en más del 90% de las actuaciones policiales a requerimiento de otras partes, lo que nos indicaría actuaciones reactivas. Según estos autores, la actuación proactiva es menos frecuente. Lo que está muy relacionado con una excesiva burocratización que hace perder de vista el principio de servicio al ciudadano. Otra crítica al modelo profesional es el escaso efecto preventivo de los coches-patrulla. Kinsey, Lea y Young (1986), así como Barberet (1993), demuestran con experimentos en tres ciudades de los Estados Unidos, que el aumento del número de coches patrulla en una zona no correlaciona con la percepción de seguridad por parte del ciudadano, no encontrándose diferencias entre zonas en el número de delitos. Garrido y colaboradores (2001) apuntan al factor de colaboración ciudadana como determinante en la prevención de la delincuencia, basándose en estos estudios y en los de Goldstein (1990) y Kelling y Coles (1996). El tiempo de respuesta no es tan importante, no todas las llamadas son urgentes. Respecto a la eficacia policial, en los experimentos antes nombrados, no parece ser tan importante el tiempo de respuesta de la policía, sino el tiempo de demora en la llamada de los ciudadanos a la policía. Por ejemplo, la mayoría de los delitos comunes duran apenas segundos, haciéndose más importante el tiempo de aviso que la diferencia de tiempo en la llegada (unos minutos entre los más

rápidos y los más lentos) (Garrido et al., 2001). La colaboración ciudadana se convierte en clave para el esclarecimiento de gran número de sucesos. Garrido y colaboradores (2001) citan los resultados en una provincia española donde dos de cada tres autores de robo detenidos fueron identificados por la víctima, por vecinos o al intentar vender lo robado. Sólo una de cada tres fue detenida gracias a la actuación de la Policía científica. La discreción es inevitable. Garrido y colaboradores (2001) definen en este contexto el término discreción como aquello que determina si un suceso será procesado como delito o no. El estamento judicial debería ser el encargado de tomar ese tipo de decisiones. Sin embargo, tanto ciudadanos (no avisando a la policía) como los mismos policías, resuelven las situaciones en muchos casos sin abrir procedimientos judiciales. Siguiendo a Garrido y colaboradores (2001), el modelo profesional de la policía pretende restringir esta forma de actuar, de manera que la práctica de “hacer la vista gorda” no se produzca arbitrariamente con unos ciudadanos mientras con otros se “hace caer todo el peso de la Ley”. La tendencia actual no es eliminar la discreción, sino mejorar el control interno en el cuerpo policial, estableciendo normas de conducta que animen a perseguir delitos más graves. En el establecimiento de esas prioridades juega un papel relevante la transparencia informativa, la discusión pública y las juntas locales de seguridad.

El último modelo es el *Modelo de Policía de Proximidad, Policía de Barrio o Policía de Comunidad*. En palabras de Torrente (1999) “*la policía comunitaria ha reinventado la Policía en cierto sentido*” (pág. 90). Para comprender mejor qué aporta este modelo, Garrido y colaboradores (2001) nos hacen una distinción en la forma de intervenir los policías según sigan el *modelo “bombero”* o el *modelo “cartero”*. A partir de los años 70 en algunos países se comienza a reivindicar la policía de patrulla a pié, siguiendo el modelo de los “*bobbies*” ingleses. Se pretendía sustituir el modelo tecnócrata, basado en coches patrulla y respuesta rápida, por el modelo de contacto personal entre los vecinos del barrio y el policía. De ahí la diferenciación entre modelo “*bombero*”, que aparece sólo en situaciones de emergencia, por el modelo “*cartero*”, alguien al que ves todos los días convirtiéndose en uno más de la comunidad. Este modelo no excluye la patrulla motorizada y la respuesta

rápida, siendo complementaria con ésta. En este sentido, la unificación de las emergencias en un único número de teléfono (en Europa el 112), es una estrategia copiada de USA donde se ha comprobado la eficacia de este sistema para la coordinación de la ayuda de emergencia de distintos cuerpos de servicio público (policía, bomberos, sanitarios) (Garrido et al., 2001). El Modelo de *Policía de Proximidad* se basa en la idea de tener una Policía con más contacto personal con el vecindario. De esta forma se mejoran los canales de comunicación entre policía y ciudadano, de manera que cualquier ciudadano tenga accesible la posibilidad de consultar, informar sobre problemas de la comunidad o sucesos sospechosos. Este modelo de tipo proactivo (en la línea del modelo “cartero”), se ha asociado a mayor eficacia en la prevención de la delincuencia (Torrente, 1999), sitúa a la policía como agente social, no sólo como elemento represivo de conductas punibles, de manera que el agente está con independencia de que exista o no un acto punible. El concepto “comunidad” suele indicar un área geográfica donde un grupo de personas tienen intereses y actividades en común compartiendo, quizá, normas y valores. Goldstein (1990) lo llama “policía orientada a resolver problemas”.

3. IMPLICACIONES DE LOS MODELOS SOBRE LOS FINES DE LA POLICÍA: ORDEN PÚBLICO FRENTE A SEGURIDAD CIUDADANA

Detrás de los distintos modelos revisados podemos detectar una diferenciación entre misiones, es decir, para qué existe la Policía. Esta distinción la apunta Jar (1999) con la diferenciación entre Orden Público y Seguridad Ciudadana. Desde el concepto de *Orden Público* se pretende garantizar el orden previamente establecido desde los órganos de poder (implica certeza, represión y distanciamiento). Desde el concepto de *Seguridad Ciudadana* se busca garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos y su convivencia pacífica, dentro de un marco de incertidumbre, prevención y proximidad. El Orden Público encajaría con los modelos más antiguos, represivos y reactivos. La Seguridad Ciudadana encaja con los modelos más modernos, cuya misión es la defensa de las libertades como primer valor a proteger (López Garrido, 1987). En la misma línea encontramos a Loubet (1996), quien señala que mientras que en el concepto de *Orden Público*

subyace la protección del orden político, con el concepto *Seguridad Ciudadana* se pone más acento en la asistencia prestada a la comunidad. Como punto de encuentro entre ambos enfoques, Jar (1999) reclama la existencia de garantías que permitan asegurar el ejercicio de derechos y libertades de los ciudadanos a la vez que se reprimen aquellas conductas que atenten contra su seguridad.

En cuanto a las atribuciones que la Policía debe tener, la discrecionalidad de la misma no debería ser tan alta como para poder calificar a nuestra sociedad de estado policial. En este sentido, Vignola (1983, citado por Jar, 1999) afirma: *“La Policía, antes que ser el brazo secular de los tribunales o actuar en nombre de una autoridad gubernativa dirigista y represiva, debe permanecer al servicio de la comunidad y tener como misión esencial la de garantizar la evolución normal de la misma.”* (pág.145)

Siguiendo en esta línea, Martín (1990) subraya que la Policía en una democracia sólo tiene sentido y justificación en función de su concepción como servicio público, no como una finalidad en sí misma ni como una herramienta de control al servicio de intereses minoritarios.

Las implicaciones de este enfoque nos llevan a pedir mayores niveles de formación, mejores estructuras, más medios y una concepción diferente de lo que es la Policía para los ciudadanos, con el fin de llegar a ser un *“grupo profesional especializado en la mejora de la calidad de vida dentro de una sociedad desarrollada”* (Martín, 1990; pág.188).

4. LA POLICÍA COMO ORGANIZACIÓN, CARACTERÍSTICAS PECULIARES DE LA CULTURA POLICIAL

El concepto de cultura en el sentido organizacional, es *“una faceta esencial que hace referencia al conjunto de creencias compartidas por los miembros así como a los valores y manifestaciones en las que éstas se manifiesta”* (Peiró, 1999; pág. 5). Siguiendo a Molero (2002) la cultura se compone de *“aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo deberían ser las cosas y aspectos pragmáticos que proporcionan aspectos de cómo se tienen que hacer las cosas”* (pág. 53).

Según Reiner (1978, citado por Torrente, 1997) existen unas características distintivas de la cultura policial, *“destacando ocho rasgos: un sentido del deber que se traduce en una forma de ver la vida; cinismo acerca del orden existente y pesimismo sobre su mejora; sospecha y actitud defensiva ante potenciales peligros; aislamiento de los civiles y solidaridad grupal; conservadurismo moral y social; machismo; prejuicios raciales y pragmatismo”* (pág. 47).

La policía como organización presenta algunas características particulares. En cuanto a su fin, es una organización contra la desorganización social, con una filosofía conservadora (su misión es mantener el *status quo* de la sociedad). Representa simbólicamente el orden, la moral y la norma dominantes, es la línea divisoria entre “lo bueno y lo malo” definido en una sociedad (Torrente, 1992, 1997). Sus funciones son de tres tipos: aplicar la ley, mantener el orden y prestar servicios a la comunidad (Wilson, 1968).

Estas características confieren un especial hermetismo a la institución frente al resto de la sociedad, hermetismo que explica las dificultades para investigar en este contexto.

5. LA POLICÍA EN ESPAÑA

El modelo policial español es uno de los más complejos dentro de la Unión Europea, ya que abarca tres niveles de actuación: nacional, autonómico y local. Entre sus distintos cuerpos de seguridad podemos encontrar competencias compartidas. La misión de los cuerpos de policía aparece regulada por ley (Art. 104 de la Constitución Española (CE)):

“1. Las Fuerzas y Cuerpos de seguridad, bajo la dependencia del Gobierno, tendrán como misión proteger el ejercicio de los derechos y libertades y garantizar la seguridad ciudadana.

2. Una ley orgánica determinará las funciones, principios básicos de actuación y estatutos de las Fuerzas y Cuerpos de seguridad”.

Este artículo fue desarrollado en la Ley Orgánica (LO) 2/1986 de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de seguridad, y la LO 1/1992 de 21 de febrero, de la Protección de la Seguridad Ciudadana. Todos los cuerpos policiales tienen unas competencias comunes reguladas en el Art. 11 LO 2/1986, entre las que se encuentran velar por el cumplimiento de las leyes, mantener y restablecer en su caso el orden y la seguridad ciudadana y prevenir la acción de actos delictivos. En las funciones de la Policía Judicial, los funcionarios de los cuerpos policiales están bajo dependencia funcional de la Administración de Justicia, tal y como se recoge en el Art. 26 de la Constitución Española:

“La policía judicial depende de los Jueces, Tribunales y Ministerio Fiscal en sus funciones de averiguación del delito y del descubrimiento y aseguramiento del delincuente, en los términos que la ley establezca”.

Así mismo, aparece desarrollado en los artículos 283 a 298 de la Ley de Enjuiciamiento Criminal (Lecrim.); 443 a 446 de la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ); 26 a 36 LO 2/1986; Art. 86 de la Ley Orgánica de la Competencia y Organización de la Jurisdicción Militar (LOCOJM); Real Decreto (RD) 769/1987 de 19 de junio, sobre Regulación de la Policía Judicial.

5.1. LOS DISTINTOS CUERPOS DE POLICÍA EN ESPAÑA

En el territorio español existen distintos cuerpos de policía que desempeñan funciones de seguridad pública, así encontramos la Guardia Civil, la Policía Nacional, la Policía Autonómica en Andalucía, Cataluña, Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana, así como la Policía Local. A continuación haremos un breve recorrido por cada una de ellas.

La Guardia Civil: Fuerza de orden público fundada en 1844 por el Duque de Ahumada, de naturaleza militar y bajo una doble dependencia del Ministerio del Interior y el Ministerio de Defensa. Mantiene su condición de cuerpo de carácter mixto, civil y militar. Su tarea ha sido mantener el orden en el ámbito rural y el mar territorial (art. 11.2.b; LO 2/1986). Entre sus competencias específicas se encuentran las relativas a la legislación de armas y explosivos,

el contrabando, el tráfico por vías interurbanas, medio ambiente, vigilancia de puertos y aeropuertos, así como transporte interurbano de detenidos.

Policía Nacional: Cuerpo creado por la LO 2/1986, unificando los previstos por la Ley 55/1978 de Policía: el Cuerpo Superior de Policía (de naturaleza civil, con anterioridad Cuerpo General de Policía) y el de Policía Nacional (de estructura y organización militar, dependiente del Ministerio del Interior. Con anterioridad Policía Armada). El Cuerpo Nacional de Policía es un Instituto Armado de naturaleza civil, dependiente del Ministerio del Interior (Art., 9 LO 2/1986). Sus competencias son la expedición del DNI, la materia relativa a extranjería, entrada y salida de extranjeros del territorio nacional, el control del juego, investigación y persecución de los delitos relacionados con la droga, el control de la seguridad privada. Así mismo, es la responsable de la oficina de INTERPOL en España.

Policía Autónoma: Se definen estos cuerpos de policía en la LO 2/1986 en su art. 41.2 como Institutos Armados de naturaleza civil, con estructura y organización jerarquizada, bajo la dependencia directa del Gobierno Autónomo correspondiente. Así mismo, están reguladas en los distintos Estatutos de Autonomía. Actualmente son cinco las comunidades autónomas con Policía Autónoma:

- Andalucía: Unidad adscrita del Cuerpo Nacional de Policía, Real Decreto 221/1991.
- Cataluña: “Cos de Mossos D’Escuadra”, recogido en el art. 13 LO 4/1979, Estatuto de Autonomía de Cataluña, y la ley de la Generalidad de Cataluña 19/1983.
- Navarra: “Policía Foral de Navarra”, recogido en el art. 51 LO 13/82 del Régimen Foral de Navarra y en la Ley Foral 1/1987 de Cuerpos de Policía de Navarra.
- País Vasco: “Ertzantza”, Policía del Pueblo, recogido en el Art., 17 y la Disposición Transitoria 4ª de la LO 3/1979, Estatuto de Autonomía del País Vasco, y por el Real Decreto 2903/1980 y la Ley 4/1992 de 17 de julio.

- Comunidad Valenciana: Unidad adscrita del CNP, RD 221/1991.

Policía Local: La Policía Local tiene cierto parecido con las Policías metropolitanas estadounidenses, ya que su marco de actuación se circunscribe a la localidad donde prestan sus servicios.

En el siguiente apartado, ampliaremos la descripción de este cuerpo, objeto de nuestro estudio.

6. LA POLICÍA LOCAL EN ESPAÑA

Su origen se encuentra en la Guardia Municipal, instaurada a mitad del siglo XIX. Sus antecedentes son los alguaciles y el Cuerpo de Vigilantes y Serenos que eran los que velaban por la convivencia y hacían cumplir los mandatos de la autoridad en el siglo XIX.

Mediante Decreto de 30 de mayo de 1952 se sustituye el término Guardia Municipal (aún vigente en ciudades como San Sebastián) por el de Policía Municipal, aunque su reconocimiento pleno se produjo con la LO 2/1986. Todos los municipios con más de 5.000 habitantes cuentan con un cuerpo propio (Disposición Transitoria 4ª Decreto Legislativo 781/1986 de 18 de abril). Vienen definidos en el art. 52.1. de la LO 2/1986 como:

“Institutos Armados de naturaleza civil, con estructura y organización jerarquizada, rigiéndose, (...), por los principios generales de los capítulos II y III del Título I y por la sección 4ª del capítulo IV del Título II de la presente Ley”.

Su actual denominación de "Policía Local" se produce en el año 1986, habiendo tenido hasta entonces diferentes nombres, tales como Guardia Urbana, Guardia Municipal y Policía Municipal³.

El responsable máximo es el Alcalde del municipio, quién podrá delegar en un Teniente de Alcalde. El mando inmediato lo ejercerá el Jefe de la Policía Local.

³ Encontramos ciudades que conservan denominaciones distintas para su cuerpo de Policías Locales. Así por ejemplo, en Madrid los policías conservan la denominación de Policía Municipal y en Barcelona se denomina Guardia Urbana.

Las competencias de la policía local se encuentran recogidas en el art. 53 de la LO 2/1986 de 13 de marzo de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Estas se resumen en las siguientes:

- Proteger a las autoridades de las Corporaciones Locales y vigilancia o custodia de sus edificios e instalaciones.
- Ordenar, señalizar y dirigir el tráfico en el casco urbano, de acuerdo con lo establecido en las normas de circulación.
- Instruir atestados por accidentes de circulación dentro del casco urbano.
- Policía Administrativa, en lo relativo a las Ordenanzas, Bandos y demás disposiciones municipales dentro del ámbito de su competencia.
- Participar en las funciones de Policía Judicial, en la forma establecida en el artículo 29.2 de esta Ley.
- La prestación de auxilio, en los casos de accidente, catástrofe o calamidad pública, participando, en la forma prevista en las Leyes, en la ejecución de los planes de Protección Civil.
- Efectuar diligencias de prevención y cuantas actuaciones tiendan a evitar la comisión de actos delictivos en el marco de colaboración establecido en las Juntas de Seguridad.
- Vigilar los espacios públicos y colaborar con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y con la Policía de las Comunidades Autónomas en la protección de manifestaciones y el mantenimiento del orden en grandes concentraciones humanas, cuando sean requeridos para ello.
- Cooperar en la resolución de los conflictos privados cuando sean requeridos para ello.

En muchas de sus actuaciones colaboran con otros Cuerpos de ámbito estatal como son el Cuerpo Nacional de Policía y la Guardia Civil, así como con la Policía Autonómica que desarrolla sus cometidos en el territorio de la

Comunidad Autónoma. Por ejemplo, en la ciudad de Valencia cabe destacar el funcionamiento de la Sala Conjunta 091 - 092 que atiende los servicios que se producen en la ciudad enviando a los coches patrulla y coordinando servicios, así como la Inspección Central de Guardia, donde las diferentes dotaciones cumplen diversos trámites en aquellas intervenciones que dan como resultado la detención de individuos implicados en actos delictivos. Ambos Servicios dan como resultado una mayor agilidad en la respuesta policial ante hechos concretos.

Podemos afirmar, sin miedo a equivocarnos, que en el contexto de la Policía se cumple todavía esa vieja idea de que *“el que manda, manda y el que no, obedece”*. Esta idea, con otras palabras queda corroborada en estudios como los realizados por Torrente (1997) o Martín (1990, 1992). Este legado que conllevan entornos que han heredado conductas paramilitares, pese a su condición no militar, se convierte en uno de los principales problemas en la filosofía reactiva del Cuerpo, cuando todos los indicadores de calidad desde un concepto de Servicio Público apuntan a las ventajas de una filosofía de trabajo proactiva, previniendo el delito, mejorando las relaciones con el ciudadano, etc.

7. CARACTERÍSTICAS DE LA POLICÍA LOCAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Tener una imagen precisa de las características de la Policía Local de la Comunidad Valenciana se ve dificultado por las propias características del Cuerpo de Policía Local. Las plantillas de cada municipio tienen que responder a necesidades puntuales en distintos momentos. Por este motivo se hace muy difícil tener un censo de los policías locales en la Comunidad Valenciana. Hay que entender que los municipios ofertan plazas de interino constantemente y de la misma manera crean plazas de funcionario con muy alta frecuencia. En instancias oficiales se habla de una población aproximada estimada entre los 8.500 y los 8.700 sujetos, datos que corroboran fuentes de sindicatos tanto generalistas como profesionales. Hay que señalar que no ha sido posible que alguno de ellos nos proporcione cifras oficiales, lo que nos ha llevado a la

elaboración propia de un censo⁴ de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

7.1. LA ESTRUCTURA DE LA POLICÍA LOCAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Wilson y McLaren (1963) señalan tres criterios para la organización de la Policía: Distribución territorial, división funcional o de especialización de tareas y criterio temporal.

- a. Criterios de distribución territorial; cubrir toda la localidad. En este caso se suelen utilizar las circunscripciones de distritos en las poblaciones con mayor extensión.
- b. División funcional o de especialización de tareas. Sólo cuando está cubierto el territorio se pueden destinar efectivos a tareas especializadas. Siguiendo a Torrente (1997), llama la atención la separación entre áreas administrativas, técnicas y operativas, aislando la parte operativa (más expuesta a la realidad externa) de la burocracia. La Policía separa lo administrativo de lo operativo por el principio burocrático de agrupación de tareas similares, aislando a la parte más burocrática de los sobresaltos continuos del exterior.
- c. Criterio temporal, para cubrir las 24 horas de servicio.

Estos criterios se cumplen en todas las plantillas. El número de efectivos es el que decide cómo cumplir esos criterios. En plantillas pequeñas (la mayoría de las localidades) no existe una división funcional tan marcada y el principal criterio es el de tener servicio 24 horas (criterio temporal). En plantillas más complejas (por ejemplo la antes mencionada de la ciudad de Valencia) se intentan cumplir los tres criterios con una mayor división por funciones.

La estructura de la Policía Local sigue el criterio de mando atendiendo al rango, pudiéndose enmarcar dentro de lo que Mintzberg (1979) denominó Burocracia Mecanizada. De este tipo de estructura, la Policía Local cumple los siguientes criterios: proliferación de reglas, normas y comunicación formal;

⁴ En la parte del método se detalla la elaboración del censo, necesario para nuestra investigación.

unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones; estructura de poder y toma de decisiones centralizada; marcada división del trabajo y elaborada estructura administrativa. Son organizaciones con un marco común de funcionamiento, el reglamento, que indica a nivel interno lo que es posible o no.

7.2. LOS RANGOS

La organización y estructura de los rangos en la Policía Local en la Comunidad Valenciana queda regulada por la Ley 6/1999 de 19 de abril de policías locales y de coordinación de las policías locales de la Comunidad Valenciana [DOGV núm. 3.482, de 27 de abril], que en su *Título IV. Estructura y Organización, artículo 16. Estructura*, indica los criterios de categoría mínima de la escala y categoría del jefe de la policía local de una población en función del número de habitantes y el tamaño de la plantilla (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. *Ley de policías locales y coordinación de las policías locales de la Comunidad Valenciana [DOGV núm. 3.482, de 27 de abril]*

Título IV. Estructura y organización
<p><i>Artículo 16. Estructura</i></p> <p><i>Uno. Con la denominación de cuerpo de policía local, en cada municipio la policía local se integrará en un cuerpo único, en el que pueden haber especialidades.</i></p> <p><i>Dos. Los cuerpos de policía local de la Comunidad Valenciana estarán estructurados, con carácter mínimo, en las siguientes escalas y categorías:</i></p> <p><i>a) Superior, con las categorías de intendente general, en poblaciones superiores a 100.000 habitantes o 100 funcionarios de policía local, e intendente principal, en poblaciones superiores a 20.000 habitantes o 50 funcionarios de policía local.</i></p> <p><i>b) Técnica, con las categorías de intendente, en poblaciones con más de 15.000 habitantes o 30 funcionarios de policía local; e Inspector, en poblaciones con más de 10.000 habitantes o 15 funcionarios de policía local.</i></p> <p><i>c) Básica, con las categorías de oficial, en poblaciones de más de 5.000 habitantes o poblaciones con menos de 5.000 habitantes donde esté creado dicho Cuerpo en los supuestos previstos en esta ley; y agente.</i></p> <p><i>Tres. En todo caso, la existencia de una categoría supondrá, necesariamente, la de las inferiores.</i></p>

Con el mismo marco de referencia, el DECRETO 19/2003, de 4 de marzo, del Consell de la Generalitat, por el que se regula la Norma-Marco sobre *Estructura, Organización y Funcionamiento de los Cuerpos de Policía*

Local de la Comunidad Valenciana. [DOGV nº. 4455 de 07.03.2003], en su Capítulo III: Estructura de los cuerpos de policía local, en su artículo 8. Organización, define la estructura de las plantillas en función del número de habitantes de la localidad (ver cuadro 2).

Cuadro 2. DECRETO 19/2003, de 4 de marzo, del Consell de la Generalitat [DOGV nº. 4455 de 07.03.2003]

<p style="text-align: center;">CAPÍTULO III</p> <p style="text-align: center;">Estructura de los cuerpos de policía local</p> <p><i>Artículo 8. Organización</i></p> <p><i>1. Los cuerpos de Policía Local deberán ajustar su organización a la siguiente estructura mínima:</i></p> <p><i>En municipios de 5.001 a 10.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 5 Agentes, 1 Oficial.</i>- <i>Por cada 2 o más Oficiales, 1 Inspector.</i> <p><i>En municipios de 10.001 a 15.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 5 Agentes, 1 Oficial</i>- <i>Por cada 2 o 3 Oficiales, 1 Inspector.</i> <p><i>En municipios de 15.001 a 20.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 5 Agentes, 1 Oficial.</i>- <i>Por cada 2 o 3 Oficiales, 1 Inspector.</i>- <i>Por cada Inspector o más, 1 Intendente.</i> <p><i>En municipios de 20.001 a 50.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 6 Agentes, 1 Oficial.</i>- <i>Entre 1 y 3 Oficiales, 1 Inspector</i>- <i>Entre 1 y 3 Inspectores, 1 Intendente.</i>- <i>Entre 1 y 2 Intendentes, 1 Intendente Principal.</i> <p><i>En municipios de 50.001 a 100.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 6 Agentes, 1 Oficial.</i>- <i>Entre 1 y 3 Oficiales, 1 Inspector.</i>- <i>Entre 1 y 3 Inspectores, 1 Intendente.</i>- <i>Entre 1 y 2 Intendentes, 1 Intendente Principal.</i>- <i>Por cada Intendente Principal o más, 1 Intendente General.</i> <p><i>En municipios de más de 100.000 habitantes:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por cada 6 Agentes, 1 Oficial.</i>- <i>Entre 1 y 3 Oficiales, 1 Inspector.</i>- <i>Entre 1 y 3 Inspectores, 1 Intendente.</i>- <i>Entre 1 y 2 Intendentes, 1 Intendente Principal.</i>- <i>Por cada Intendente Principal o más, 1 Intendente General.</i> <p><i>2. La existencia de una categoría superior comportará, necesariamente, la de las inferiores.</i></p> <p><i>3. Dentro de esta estructura se incluirán los puestos de trabajo ocupados por funcionarios en situación de segunda actividad, siempre que presten sus servicios en el Cuerpo de Policía Local.</i></p>

El mando de la Policía Local, en cada Entidad, corresponde al Jefe del Cuerpo, cuyo nombramiento recaerá en un funcionario de la mayor categoría

profesional existente. El art. 6 de la LOFCS dispone que la provisión de este puesto deberá realizarse conforme a los principios de mérito, capacidad y antigüedad.

De acuerdo al marco legal expuesto (ver Cuadros 1 y 2) y, a modo de resumen, la Policía Local se estructura en 3 escalas:

1. *Escala Superior o de mando*, cuyos componentes deben tener la titulación correspondiente al grupo A de los de titulación prevista en la Ley de Medidas para la Reforma de la Función Pública (LMURFP). Los rangos correspondientes a esta escala son: *Intendente General* (grado máximo que se contempla) e *Intendente Principal* (segundo nivel de rango).
2. *Escala Técnica*, cuyos componentes deben poseer la titulación correspondiente al grupo B (LMURFP). Los rangos correspondientes a esta escala son: *Intendente* (tercer nivel de rango) e *Inspector* (cuarto nivel de rango).
3. *Escala Básica*, cuyos componentes deben poseer la titulación correspondiente al grupo C (LMURFP). Los rangos correspondientes a esta escala son: *Oficial* (quinto nivel de rango) y *Agente* (sexto nivel de rango). Dentro de este último rango podemos encontrarnos 3 situaciones: *Agente Interino* (es un "pseudo policía" puesto que no es policía armado; suele dedicarse a funciones administrativas, similares a los antiguos alguaciles, realizando tareas menores de apoyo. En el censo total de la Policía Local de la Comunitat Valenciana, este rango no está contemplado). *Agente en Prácticas* (son policías que han aprobado una oposición a agente de la Policía Local, pero que todavía no tienen adquirida la condición de funcionarios -no han superado los cursos selectivos del Instituto Valenciano de Seguridad Pública- o se hallan en periodo de prácticas inmediatamente después de acabar la formación en el IVASP). *Agente con plaza de funcionario* (en la práctica realizan las mismas funciones que los agentes en prácticas, con la diferencia de que han consolidado su plaza). En la actualidad nos podemos encontrar con personal que no cumple los requisitos de titulación del grupo C y están

ocupando plaza de agente. Esto es debido a que, anteriormente, las plazas de agente requerían una titulación mínima de graduado escolar, y queda personal con oposición aprobada que no posee más titulación que la de graduado.

Todos los rangos anteriormente descritos pueden ser susceptibles de ocupar el puesto de jefe (Intendente General-Jefe; Intendente Principal-Jefe; Intendente-Jefe; Inspector-Jefe; Oficial-Jefe; Agente-Jefe) que denota quién se encuentra al mando del retén de Policía o es el Jefe de la Policía Local de la población.

CAPÍTULO II

LIDERAZGO

1. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Centrándonos en el significado de la raíz de la palabra inglesa “*lead*” o “*leader*”, encontramos múltiples acepciones: conducir, guiar, dirigir, cabeza, dirigente, conductor o jefe. “Lead” deriva de un antiguo término sajón, existente también en otras lenguas norte-europeas, que significa “sendero, camino, o rumbo marino”. Términos que expresan orientación. En lenguaje coloquial, el liderazgo se asocia con el “carisma”, término procedente del griego que equivale a “gracia”, algo que provoca un atractivo y una imagen de frescura, confianza y respeto, derivado de la energía que irradian determinadas personas. En la línea de Stogdill (1974) podemos afirmar que *“hay al menos, tantas definiciones de liderazgo como personas que lo hayan intentado definir”* (pág. 259).

Peiró (1991) cita el trabajo de Gibb (1969) donde se realiza una aproximación al liderazgo revisando las distintas definiciones de líder. Peiró las resume en: Líder como individuo que desempeña dicha ocupación; Líder como focus para la conducta de los miembros del grupo; Líder en términos de elección sociométrica; Líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros; Diferenciación entre liderazgo y dominio (el liderazgo sólo se aplica cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida); Líder en términos de influencia sobre la “sintalidad” (eficacia en la realización del grupo como tal); Liderazgo centralizado frente a distribuido.

Aunque no podemos afirmar que haya una teoría universal de liderazgo, existe acuerdo en que para considerar el concepto de líder es necesario hacerlo simultáneamente desde la interacción de tres variables (Peiró, 1991): El líder con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; los seguidores con su personalidad, sus percepciones y sus recursos; y el contexto relacional donde sucede el liderazgo.

En la literatura podemos encontrar definiciones tan sencillas como la que proporciona Avolio (2005), que yendo a la base del concepto define liderar

como “*influir a las personas a conseguir algún objetivo particular definido*” (pág. xv). Yukl y Van Fleet (1992) señalan algunas controversias en el foco de atención al definir este constructo. Según ellos, la mayoría de los autores definen el liderazgo como un proceso de influencia, apareciendo las diferencias de matiz en los elementos a analizar y por tanto a interpretar en el proceso de liderazgo: rasgos individuales, conducta del líder, patrones de interacción, relaciones de rol, percepciones de los seguidores, influencia en las metas de tarea, o influencia en la cultura organizacional. Entendemos que la definición que proporciona Yukl y Van Fleet (1992) aúna los aspectos relevantes del liderazgo, señalados por la literatura revisada:

“... un proceso que incluye influencia en los objetivos de tarea y estrategias de un grupo u organización, influyendo en las personas en la organización para implementar las estrategias y lograr los objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización” (pág. 149).

Nótese que esta definición destaca el *liderazgo como un proceso*, frente a modelos estáticos que intentan encorsetar la realidad de liderar, con estereotipos excluyentes (p. ej., autocrático frente a democrático) que impiden el progreso en la comprensión de este constructo en lugar de facilitarla.

Por otro lado, podemos encontrar autores que defienden que dirigir y liderar son conceptos distintos y autores que consideran ambos términos como sinónimos. Desde la perspectiva que diferencia ambos términos encontramos a Bennis y Nanus (1985), quienes proponen que “*los directores son personas que hacen cosas bien (things right) y los líderes son personas que hacen lo correcto (right thing)*” (pág. 21). En la misma línea, Zaleznik (1977) propuso que los directores se ocupan de cosas que deben ser hechas y los líderes de las cosas que importan a las personas. En la línea de diferenciar los términos dirigir y liderar, Bennis (1989) nos proporciona una lista de contraste entre líderes y directores:

“El director administra, el líder innova. El director es una copia, el líder es un original. El director mantiene, el líder

desarrolla. El director se centra en los sistemas y las estructuras, el líder se centra en las personas. El director confía en el control, el líder inspira confianza. El director tiene una visión de corto alcance, el líder tiene una perspectiva de largo alcance. El director pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El director tiene su vista siempre en el punto de partida, el líder tiene su vista en el horizonte. El director imita, el líder origina. El director acepta el status quo, el líder lo cambia. El director es el clásico buen soldado, el líder es fiel a sí mismo. El director hace las cosas bien, el líder hace lo correcto” (pág. 45).

Otro autor que establece diferencias entre ambos términos es Kotter (1990; pág. 4-5), donde distingue entre administrar y liderar, señalando que ambas conductas son esenciales para que las organizaciones tengan éxito a largo plazo. Su distinción se basa en que “*administrar implica organizar y proveer de personal, planificar y presupuestar, controlar y resolver problemas*”, mientras que liderar implica “*establecer una dirección, desarrollar una visión y estrategia para estar allí, alinear a las personas, incluyendo la dirección deseada y la obtención de la cooperación. (...) motivar e inspirar, (...) apelar a necesidades, valores y emociones humanos básicos*” (obra citada por French y Bell, 1996; pág. 294).

Desde la perspectiva que considera sinónimos ambos conceptos, encontramos a Yukl y Van Fleet (1992). Para estos autores, los términos director (*manager*) y líder, se usan indistintamente sin la asunción de que un determinado director necesariamente exhiba las cualidades asociadas con un liderazgo efectivo. Aduciendo una razón principalmente práctica, huyendo de estereotipos que, en última instancia, dificultan más que ayudan a comprender el proceso del liderazgo.

Así pues, encontramos que quienes distinguen liderar de dirigir, subrayan las competencias administrativas en los directores y las competencias motivacionales, de innovación y planificación a largo plazo en los líderes. Conceptualmente, ambos términos son distintos, puesto que todos los sujetos que ocupan un puesto de dirección en una organización, no

necesariamente deben liderar. En ese sentido, quien dirige o administra no es imprescindible que lidere.

Yukl y Falbe (1991) distinguen las fuentes de poder derivadas de la posición (poder legítimo, de recompensa, coercitivo y control sobre la información) de las derivadas de la persona (poder experto, referente y de persuasión). Esta diferenciación nos ayudaría a distinguir a un director de un líder, siendo las fuentes de poder derivadas de la posición las que típicamente se utilizan para dirigir, mientras que las competencias de liderar necesitan de las fuentes de poder personal. Aún considerando esta distinción, en la práctica diaria, es común que las habilidades que se enseñan a los directivos, incluyan nociones de liderazgo, sobre todo en lo referente a habilidades sociales y aspectos motivacionales.

Una vez definido el concepto del que trataremos en este capítulo y con el fin de comprender cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo organizacional a lo largo del tiempo, realizaremos un recorrido por los principales enfoques sobre esta materia, teniendo en cuentas las teorías que han tenido mayor repercusión en la literatura científica.

2. REVISIÓN HISTÓRICA DEL LIDERAZGO

Con el objetivo de comprender el liderazgo en toda su dimensión, haremos una breve revisión histórica de los estilos de liderazgo basándonos en la clasificación que realiza Yukl y Van Fleet (1992) y teniendo en cuenta aportaciones de otros autores como Dansereau y Yammarino (1998). Estos autores han dividido las teorías y los modelos de liderazgo según las siguientes aproximaciones para describir las maneras en que opera el liderazgo eficiente. Así encontramos, la aproximación desde los rasgos (rasgos y habilidades); la aproximación desde las conductas; la aproximación humanista; la aproximación desde el poder y la influencia; la aproximación situacional; para llegar, finalmente, al Liderazgo Transformacional y Carismático que será desarrollado en el capítulo siguiente.

2.1. APROXIMACIÓN DESDE LOS RASGOS

Las teorías que se enmarcan en esta aproximación hacen hincapié en los rasgos que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito (Bass, 1990; Kirpatrick y Locke, 1991; Lord, DeVader, y Alliger, 1986; Yukl, 1989). Compatibles con un enfoque situacional, ya que son una parte de la situación de liderazgo⁵, estos rasgos son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, madurez emocional, integridad y autoconfianza (Yukl y Van Fleet, 1992). Los *altos niveles de energía* y la *tolerancia al estrés* ayudan al líder a afrontar el ritmo estresante del día a día. La *madurez emocional* se refiere a que el líder que está menos orientado hacia sí mismo (se preocupa por las otras personas) tiene más autocontrol (menos impulsivo, capaz de diferir la gratificación y resistir tentaciones hedonísticas), presenta mayor estabilidad emocional y está menos a la defensiva (más receptivo a la crítica, confía más en aprender de los errores). La *integridad* hace referencia a que la conducta de la persona es consistente con sus propios valores; la persona es honesta y fiable. La *autoconfianza* hace al líder más persistente en perseguir sus objetivos difíciles, a pesar de problemas iniciales y retrasos. Sin autoconfianza una persona está menos predispuesta a ejercer intentos de influencia y cualquier intento de influencia tendrá menos posibilidades de tener éxito. Avolio (2005) señala que el aprendizaje vital es en muchos casos relevante para adquirir estos rasgos⁶, insistiendo en que lo más fundamental para tener líderes eficaces es la formación en liderazgo de manera correcta y estructurada.

De igual manera que los rasgos, se han identificado habilidades necesarias para desempeñar un liderazgo eficaz. Así las primeras taxonomías de habilidades propuestas por Katz (1955) y Mann (1965) son las que hoy en día todavía se tienen en cuenta. Según estos autores, las tres categorías básicas de habilidades son: *habilidades técnicas*, *conceptuales* e *interpersonales*. En las *habilidades técnicas* se incluyen el conocimiento de

⁵ La teoría de los recursos cognitivos, más adelante explicada desde la aproximación situacional, donde los rasgos de inteligencia y experiencia del líder son relevantes para el desempeño del grupo (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987).

⁶ Avolio (2005) identifica ese tipo de sucesos vitales que pueden ayudar al sujeto a adquirir destrezas para liderar eficazmente, poniendo como ejemplo los cambios de residencia cada año durante la infancia, haber vencido circunstancias en la escuela que a otros niños les hubiera hundido, convirtiéndolas en fuentes de éxito, el modelado de uno o ambos progenitores, maestros o jefes con conductas eficaces de liderazgo.

productos y servicios, el conocimiento de las operaciones, procedimientos y equipamiento del trabajo y el conocimiento de mercados, clientes y competidores. Las *habilidades conceptuales* representan la capacidad de analizar eventos complejos y percibir tendencias, reconocer cambios, e identificar problemas y oportunidades; la capacidad de desarrollo creativo, soluciones prácticas a los problemas; y la capacidad de conceptualizar ideas complejas y usar modelos, teorías y analogías. Las *habilidades interpersonales* son el entendimiento de procesos interpersonales y de grupo; la capacidad de entender motivos, sentimientos y actitudes de las personas desde lo que ellos dicen y hacen (empatía, sensibilidad social); la capacidad de mantener relaciones operativas con las personas (tacto, diplomacia, habilidades de resolución de conflictos); y la capacidad de persuasión en la comunicación oral.

Yukl y Van Fleet (1992) señalan una cuarta habilidad del líder efectivo, las *habilidades administrativas*, que se refieren a la capacidad de realizar funciones relevantes de dirección como planificar, delegar y supervisar. Según éstos autores, ésta es una categoría ambigua, ya que aparece mezclada como una combinación de las habilidades específicas técnica, cognitiva e interpersonal. En general, los autores coinciden en señalar estas cuatro habilidades como relevantes para un liderazgo efectivo, necesario en la mayoría de posiciones de dirección (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; Hosking y Morley, 1988; Mann, 1965).

2.2. APROXIMACIÓN DESDE LAS CONDUCTAS

Desde los primeros trabajos de Carlson (1951), ésta aproximación intenta descubrir cuáles son las actividades típicas del trabajo de dirigir. Yukl y Van Fleet (1992) indican que las taxonomías son ayudas descriptivas que pueden contribuir a analizar situaciones complejas y proporcionar mejor comprensión sobre ellas, reconociendo que las taxonomías presentan una cierta arbitrariedad, no teniendo validez en un sentido absoluto. Alguno de los instrumentos utilizados para la realización de estas taxonomías han sido posteriormente utilizados como punto de partida, comparación e incluso validación de cuestionarios e inventarios para evaluar el liderazgo.

Los trabajos que se enmarcan dentro de esta aproximación al estudio del liderazgo son:

- Los estilos de *liderazgo clásico* (Lewin, Lippit y White, 1939), donde se diferencian cuatro estilos de liderazgo: *Autocrático*, *Burocrático*, *Persuasivo* y *Carismático*;
- Los trabajos de la Universidad de Ohio, encabezando la investigación durante al menos dos décadas, aportando cuestionarios como el LBDQ (*Leader Behavior Description Questionnaire*) (Hemphill y Coons, 1957; Halpin y Winer, 1957, para el contexto militar y educativo; Fleishman, 1957, para la industria), el SBD o SBDQ (*Supervisory Behavior Description*), y el LBDQ XII (Stogdill, 1963). Ofreciendo uno de los trabajos de divulgación que más impacto han tenido en la literatura sobre liderazgo (Yukl y Van Fleet, 1992) con el *Handbook of Leadership* (Stogdill, 1974);
- Los estudios de la Universidad de Michigan, en los que se distinguieron dos dimensiones de la conducta del líder: Centrados en el empleado y centrados en la producción (Kahn y Katz, 1960) ;
- En la misma línea, el *Managerial Grid* (Blake y Mouton, 1964), distingue dos dimensiones de liderazgo: El interés por las personas y el interés por la producción, de forma que colocando ambas dimensiones en un gráfico bidimensional⁷ se obtienen cinco estilos de liderazgo⁸. Los autores identifican como estilo óptimo, el del líder que muestra una alta preocupación por la producción y por las personas;

⁷ En las ordenadas (eje y) se representa el interés por las personas con un rango de 1 (bajo) a 9 (alto); en las abscisas (eje x) se representa el interés por la producción con un rango de 1 (bajo) a 9 (alto), de manera que las distintas combinaciones forman una malla de 9 x 9.

⁸ Estilo 1.1: bajo interés por la producción y las personas; Estilo 9.1: alto interés por la producción y bajo por las personas; Estilo 1.9: bajo interés por la producción y alto por las personas; Estilo 5.5: interés intermedio por la producción y por las personas y Estilo 9.9: alto interés por la producción y por las personas.

- Por último, la taxonomía integradora de Yukl (1989), quien distingue hasta catorce categorías de conducta del líder⁹, medidas con el *Managerial Practices Survey* (Yukl, Wall y Lepsinger, 1990).

2.3. APROXIMACIÓN HUMANISTA

McGregor (1960), en su libro *El lado humano de la organización*, elabora una teoría surgida a partir de una clasificación de dirigentes en función de sus estilos de liderazgo. Se recogen dos culturas organizacionales contrapuestas: un estilo tradicional (estilo “X”) que conectaría con las concepciones más tayloristas del hombre, frente a un estilo humanista (estilo “Y”) que reconoce aspectos de motivación intrínseca de las personas en el contexto laboral. Así el *estilo “X”* implica unas técnicas directivas muy limitativas basadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad, la supervisión y el control para modificar comportamientos del grupo, tendentes a la holgazanería, ignorando aspectos de la motivación intrínseca del trabajo. *El estilo “Y”* implica traspasar la responsabilidad y el control a los colaboradores sobre sus propios trabajos, lo cual incrementará sus niveles de motivación y de integración, facilitando una comunicación más fluida a la vez que se obtienen rendimientos superiores. La aceptación de esta teoría no niega la eficacia de la autoridad, pero incluye una flexibilidad en su aplicación. El tratar a los colaboradores como seres humanos posibilita que aumenten su rendimiento. Conceptos tan de moda hoy en día como el *“empowerment”* y la *“gestión del conocimiento”* son en alguna medida herederos de la concepción “Y” de la persona en el contexto organizacional.

2.4. APROXIMACIÓN DESDE EL PODER Y LA INFLUENCIA

Esta aproximación intenta explicar el liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder. El poder como concepto, así como los mecanismos que operan sobre su ejercicio eficiente en las organizaciones, se convierte en altamente relevante ya que el poder que posee el líder es importante no sólo

⁹ Planificar y organizar, resolución de problemas, clarificar, informar, monitorizar, motivar, consulting, reconocer, apoyar, manejo de conflicto y *team building*, desarrollar redes de trabajo (*networking*), delegar, desarrollo y mentorazgo, recompensar.

para influir a los subordinados, sino también para influir a pares, superiores y personas fuera de la organización. Robbins (2004; pág. 366) ofrece una definición de poder como “... la capacidad que tiene A de influir en la conducta de B de forma tal que B actúa en concordancia con los deseos de A.”

French y Raven (1959), Bass (1960) y Yukl y Falbe (1991) han clasificado los tipos de poder diferenciando entre *Legítimo, de Recompensa, Coercitivo, Experto y Referente* (French y Raven, 1959); *Poder personal* (derivado de los atributos de la persona) y el *Poder de la posición* (derivado de los atributos de la situación) (Bass, 1960); identificando dos fuentes de poder adicionales a las identificadas por French y Raven (1959), estas son la *persuasividad del agente* y el *control sobre la información*.

Al igual que en la aproximación desde los rasgos, esta aproximación ha sido utilizada en alguna medida como un factor situacional a tener en cuenta desde la aproximación situacional¹⁰.

Dentro de esta aproximación encontramos la *Teoría del Intercambio Líder-Miembro* (Lider-Member eXchange, LMX), formalmente llamada *Teoría de los Vínculos Verticales en Díadas* (*Vertical Dyad Linkage Theory*) porque se focalizó en las díadas más que en las relaciones líder-grupo. Describe cómo los líderes desarrollan diferentes relaciones de intercambio a lo largo del tiempo con diferentes subordinados (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Cashman, 1975), encontrando que los líderes típicamente establecen relaciones especiales con un pequeño número de subordinados (*the in-group*, “dentro del grupo”, concepto que en nuestro idioma podemos traducir libremente por *círculo de confianza*), estos subordinados gozan de mayor influencia, autonomía y beneficios tangibles que devuelven con gran lealtad, compromiso y asistencia en los deberes de desempeño administrativo.

Otro abordaje teórico derivado de la Teoría LMX es el *Modelo del Ciclo de Vida* con tres posibles estadios, desde una fase inicial (*fase de test*) hasta una fase de confianza¹¹ (*fase de madurez*) en función de los vínculos de

¹⁰ Por ejemplo la Teoría de Contingencia LPC (Least Preferred Co-worker) (Fiedler, 1967, 1978), donde se tiene en cuenta variables situacionales como el poder de la posición.

¹¹ Esta fase encajaría según Graen y Uhl-Bien (1991) en lo que Burns (1978) denominó Liderazgo Transformacional, frente a la fase de Test que correspondería a intercambios claramente transaccionales.

confianza que se establecen entre líder y subordinado (Graen y Scandura, 1987; Graen y Uhl-Bien, 1991). Es interesante resaltar que los estudios apuntan a que los líderes efectivos establecen relaciones especiales de intercambio con todos sus subordinados y no con un grupo de elegidos (Yukl y Van Fleet, 1992).

En cuanto a la relación entre poder y liderazgo, Yukl y Van Fleet (1992) señalan que los líderes efectivos confían principalmente en su poder personal para motivar al compromiso de sus subordinados en tareas y liderar estrategias. La cantidad de poder de la posición necesaria para liderar depende de la naturaleza de la organización, la tarea y los subordinados. En general, se necesita una cantidad de poder de la posición calificable de óptima¹². Como exponente de la explicación de las relaciones humanas en base a modelos económicos (relaciones basadas en la transacción bidireccional líder-subordinado), encontramos la *Teoría del Intercambio Social* (Hollander, 1978). Esta teoría describe el proceso por el cual un mayor estatus y poder experto es acorde con aquellos que demuestran lealtad al grupo y competencia en resolución de problemas y toma de decisiones. Las proposiciones innovadoras son una fuente de incremento del poder experto cuando llevan al éxito, pero los líderes pierden poder y su caída ocurre cuando se les atribuye un juicio pobre, irresponsabilidad, o persiguen intereses personales a expensas del grupo. La investigación en el liderazgo carismático proporciona una evidencia añadida de que los líderes ganan influencia después de proponer estrategias innovadoras cuando éstas conducen al éxito (Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1990).

2.5. APROXIMACIÓN SITUACIONAL

Esta aproximación ha contribuido de manera decisiva a comprender el fenómeno del liderazgo, ofreciendo una visión más dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, asumiendo que diferentes patrones de conducta (o de rasgos) serán efectivos en unas situaciones, no siendo los mismos

¹² Por ejemplo, la percepción de eficacia del líder disminuye por parte de sus colaboradores (Tsui, 1982) cuando el liderazgo transaccional (abordado en el capítulo III) no es suficientemente ejercido por carecer el líder de reputación o recursos necesarios para recompensar a sus colaboradores.

patrones óptimos en situaciones distintas. De esta forma, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas de la situación de liderazgo.

En esta aproximación se enmarcan: (1) La *Teoría del Rol* (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoelk, 1964), mediante la cual se describe cómo la situación influye en la conducta de dirigir por medio de las expectativas de rol de superiores, pares, subordinados y personas fuera de la organización¹³; (2) La *Teoría de las Demandas-Constricciones-Elecciones* (Stewart, 1976, 1982), la cual relaciona la cantidad y calidad de las relaciones de los líderes con subordinados, pares, superiores o personas fuera de la organización, con la naturaleza del trabajo si es auto-generado o reactivo, repetitivo o variable, incierto o predecible, con o sin urgencias; (3) El *Modelo de Influencia Múltiple* (Hunt y Osborn, 1982; Osborn y Hunt, 1975) que tiene en cuenta la influencia de determinantes situacionales a un nivel macro¹⁴ y micro¹⁵ sobre la conducta del líder; y (4) Los *Modelos y Teorías de Contingencia*, denominación genérica bajo la que se clasifican:

- La *Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory)* (Evans, 1970; House, 1971, 1996), que identifica cuatro estilos distintos de conducta del líder (*liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo participativo y liderazgo orientado a logro*), que en su proporción óptima serán eficaces en función de la naturaleza de la tarea, el ambiente de trabajo y los atributos del subordinado, siendo la motivación del subordinado un elemento clave para explicar los procesos de liderazgo (Avolio y Bass, 1998) así como la facilitación del trabajo, la clarificación de expectativas y la orientación al logro, introducidos posteriormente por House (1996).
- El Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1969, 1988), teoría que señala la importancia de la flexibilidad en el estilo de liderazgo, teniendo

¹³ Esta Teoría proporciona una explicación de por qué los estilos de liderazgo no difieren entre hombres y mujeres en contextos como el policial (Álvarez, 2005).

¹⁴ El nivel de autoridad en la organización, el tamaño de la unidad de trabajo, la función de la unidad de trabajo, la tecnología, la centralización de la autoridad, la interdependencia lateral y las fuerzas del entorno exterior.

¹⁵ La complejidad de la tarea, la independencia de la tarea entre los subordinados, las orientaciones de meta de los subordinados y la cohesión de grupo.

en cuenta el comportamiento del líder¹⁶ y el nivel de desarrollo de los colaboradores¹⁷. El liderazgo eficaz dependerá del nivel de desarrollo de los colaboradores, así un subordinado con un nivel de desarrollo alto en competencia y dedicación requerirá un estilo de liderazgo Delegación; un subordinado con dedicación variable y competencia media-alta requerirá un estilo de liderazgo Asesoramiento; un subordinado con dedicación baja y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Supervisión; un subordinado con una dedicación alta y competencia baja requerirá un estilo de liderazgo Control.

- La Teoría de los Sustitutos del Liderazgo (Kerr y Jermier, 1978; y Howell, Bowen, Dorfman, Kerr y Podsakoff, 1990), describe aspectos de la situación (llamados sustitutos¹⁸ y neutralizantes¹⁹) que reducen la importancia de los líderes formales en las organizaciones. De acuerdo con esta teoría, la conducta de apoyo y la conducta instrumental, utilizadas por un líder formal, es redundante o irrelevante en algunas situaciones.
- La Teoría de la Decisión Normativa (Vroom y Yetton, 1973; Yetton y Jago, 1988) especifica los procesos de decisión más adecuados para decisiones efectivas en una situación particular. El modelo identifica cinco procedimientos de decisión²⁰ en función de siete variables situacionales²¹. Vroom y Jago (1988) propusieron una versión revisada

¹⁶ Distinguiendo entre *comportamiento directivo* y *comportamiento de apoyo*, que a su vez da lugar a cuatro estilos posibles de liderazgo (*Control, Supervisión, Asesoramiento y Delegación*).

¹⁷ Distinguiendo entre *nivel de competencia* y *nivel de dedicación*, que a su vez da lugar a cuatro niveles de desarrollo, combinando alta o baja competencia con alta o baja dedicación del subordinado.

¹⁸ Características de los subordinados, la tarea o la organización que sustituyen las funciones del líder.

¹⁹ Aspectos de la situación que constriñen las alternativas del líder (p. ej. situaciones en las que el líder no puede recompensar o amonestar, el refuerzo contingente queda anulado).

²⁰ Decisión autocrática del líder, decisión autocrática después de la búsqueda de información, consulta con individuos, consulta con grupos y decisión de grupo.

²¹ Si la calidad de la decisión es importante, si la decisión del problema es estructurada, si el líder ya tiene información suficiente para tomar una buena decisión, si la aceptación de los subordinados es importante para una implementación efectiva, si la aceptación de los subordinados es acorde con una decisión autocrática, si los subordinados comparten los objetivos organizacionales buscados por el líder y si existen conflictos entre subordinados.

del modelo incorporando variables situacionales adicionales²² y criterios adicionales²³, permitiendo al líder determinar la prioridad de los criterios, reduciendo las posibilidades a un único criterio mejor que otro para cada combinación de factores.

- El Modelo de Contingencia (Teoría de Contingencia LPC – Least Preferred Co-worker) de Fiedler (1967; 1978) pone en relación la eficacia de la orientación del líder²⁴ en función de variables situacionales²⁵ que categorizan las situaciones como favorables, desfavorables o neutras respecto al líder. Así, los líderes orientados a la tarea son más efectivos cuando cuentan con situaciones altamente favorables o desfavorables, los líderes orientados a las relaciones obtienen mejores resultados cuando las situaciones no son ni favorables ni desfavorables.
- La Teoría de los Recursos Cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler y García, 1987) relaciona los recursos cognitivos²⁶ de un líder con variables situacionales²⁷, identificando en qué situaciones estos recursos cognitivos son relevantes para el desempeño del grupo. Así, los recursos cognitivos mejoran el desempeño del grupo en tareas estructuradas, la inteligencia del líder cuando el estrés es bajo, la experiencia es relevante para el desempeño del grupo cuando el estrés es alto, no siéndolo en situaciones con bajo estrés.
- El Modelo de Vínculos Múltiples, con el que Yukl (1981, 1989) asume que el desempeño de una unidad de trabajo depende principalmente de

²² Total de subordinados, constricciones de tiempo, proximidad de los subordinados.

²³ Tiempo de decisión y desarrollo de los subordinados.

²⁴ Orientado a la tarea o a las relaciones.

²⁵ Poder de la posición, estructura de la tarea, relaciones líder-miembros.

²⁶ Inteligencia, experiencia y experiencia técnica.

²⁷ Estrés interpersonal, apoyo grupal y complejidad de la tarea.

seis variables explicativas²⁸. Algunas variables situacionales directamente influyen en las variables de intervención y otras variables situacionales determinan la importancia relativa de cada variable de intervención en una situación particular. Los líderes pueden influir sobre estas variables de intervención de numerosas formas, aunque los efectos de la conducta del líder dependan en parte de la situación.

- Por último, la Teoría de la Interacción Líder-Entorno-Seguidor (Wofford, 1982), en la línea del Modelo de Vínculos Múltiples, se centra en los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados teniendo en cuenta la mediación de cuatro variables intervinientes²⁹. Un líder puede influir en el desempeño de un subordinado actuando sobre las variables intervinientes, pero la eficacia del líder depende de la selección de conductas que son apropiadas para la situación. Wofford (1982) diferencia entre conductas de diagnóstico usadas para evaluar las variables intervinientes y las conductas correctivas usadas para tratar las deficiencias encontradas. Así, la conducta del líder está influida, en este orden, por los rasgos del líder, las variables situacionales y el feedback desde las variables intervinientes y de resultado.

Cabe señalar que las teorías de contingencia, pueden ayudar a clarificar la comprensión del constructo del liderazgo, en combinación con las teorías de liderazgo carismático. Así, Weber (1924/1947) señaló, con respecto a los líderes carismáticos y la situación, que estos líderes emergen con mayor frecuencia en situaciones o momentos turbulentos o de crisis³⁰.

²⁸ El esfuerzo de los subordinados, la capacidad de los subordinados, la organización del trabajo, el equipo de trabajo y cooperación, la accesibilidad a recursos esenciales y la coordinación externa de las unidades de trabajo con otras partes de la organización.

²⁹ La capacidad de realizar el trabajo, la motivación hacia la tarea, las percepciones de rol claras y apropiadas y la presencia o ausencia de constreñimientos del entorno.

³⁰ En el Capítulo III haremos un recorrido por las teorías de Liderazgo Carismático, y Liderazgo Transformacional.

2.6. TEORÍA DEL LIDERAZGO IMPLÍCITO, TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO O TEORÍA DEL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOCIAL

Las anteriores teorías de liderazgo presumen que el liderazgo es algo que está realmente “ahí fuera”, siendo las diferentes teorías formas de explicar lo que es ese fenómeno. Una visión totalmente diferente es la que proporciona la *Teoría del Liderazgo Implícito* también denominada *Teoría de la Atribución de Liderazgo* o *Teoría del Procesamiento de la Información Social* (Campbell, 1977; Pfeffer, 1977), la cual defiende que el liderazgo existe sólo en la mente del espectador, normalmente el seguidor. Puede ser que el liderazgo no sea nada más que una etiqueta que colocamos a una serie de resultados: es decir, observamos una serie de condiciones y sucesos y los atribuimos a la ocurrencia o existencia del liderazgo.

Lord, Foti y Phillips (1982) entienden que los individuos mantienen una idea sobre cómo deben ser los líderes, evaluando a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones ideales. A mayor congruencia entre el líder ideal y el real, más probable es que el líder sea juzgado como “bueno”. Así, la “eficiencia” del liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. Phillips y Lord (1981) descubrieron que los individuos desarrollaban impresiones globales de la eficiencia del líder y luego utilizaban estas impresiones globales para describir las dimensiones específicas de la conducta del líder. Los individuos se forman opiniones, que dan por ciertas, sobre conductas que no han tenido la oportunidad de observar, en la misma forma que el error de halo opera en la valoración del rendimiento. Meindl y Ehrlich (1987) analizaron lo que llamaron “*el romance del liderazgo*”, que se relaciona con la evaluación del rendimiento organizativo. En su estudio los sujetos concedieron mejores evaluaciones a resultados de rendimiento atribuidos a factores de liderazgo, que a los mismos cuando eran atribuidos a factores externos al liderazgo. Los autores concluyen que el liderazgo ha asumido una cualidad heroica, alejada de la realidad y creada en las mentes de las personas. Meindl y Ehrlich (1987) creen que el liderazgo puede cumplir un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos. Por ello, los autores sostienen que es probable que el liderazgo no explique tanto como

creemos del éxito de una organización, al contrario, el liderazgo tiene un valor simbólico en la producción de apoyo desde el subordinado, que puede paradójicamente producir luego la eficiencia organizativa.

En nuestra opinión, este enfoque, lejos de negar el constructo del liderazgo y sus implicaciones en el desempeño, lo que enfatiza es la importancia de tener en cuenta variables motivacionales para explicar el liderazgo eficaz. Sin duda, la teoría de *Liderazgo Transformacional* (Bass, 1985) y demás teorías de liderazgo carismático³¹, dan cumplida cuenta de los aspectos motivacionales en el proceso del liderazgo, recogiendo aspectos relevantes de cada aproximación teórica. Así, el *Liderazgo Transformacional* (Bass, 1985) tiene en cuenta las habilidades y los rasgos del líder para crear la “visión” y una fluida comunicación con los subordinados; aspectos conductuales puros como la “recompensa contingente” y la “dirección por excepción”; aspectos motivacionales desde el poder y la influencia como la “influencia idealizada” y la “motivación inspiracional”; sin olvidar aspectos situacionales en el sentido de tratar individualmente a los sujetos por medio de la “estimulación intelectual” y la “consideración individualizada”. Incluso esta teoría reconoce el proceso atribucional de los subordinados sobre la imagen que proyecta el líder, por medio de la “influencia idealizada (atribución)”. No en vano, desde 1990 el Liderazgo Transformacional es la teoría de liderazgo más utilizada en las investigaciones (Avolio, 2005; Avolio y Yammarino, 2002; Lowe y Gardner, 2000), siendo ésta la teoría que hemos elegido como marco teórico de nuestra investigación. A continuación pasaremos a revisarla junto con las demás teorías de liderazgo Carismático.

³¹ Estas teorías son desarrolladas en el Capítulo III.

CAPÍTULO III

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Max Weber teorizó sobre el liderazgo carismático en los años veinte y, tras su traducción al inglés (Weber, 1924/1947), estimuló el interés sobre el carisma en sociólogos, científicos y políticos. Los mismos estudios de Lewin y colaboradores (1939) etiquetan uno de sus cuatro estilos con el nombre de liderazgo carismático, definiéndolo como aquel que se basa en la aceptación completa del grupo, sin obligaciones formales que aten colaborador (distinto de subordinado) y líder. Más recientemente, el Liderazgo Transaccional fue distinguido del Transformacional por Downton (1973), para dar cuenta de las diferencias entre los líderes revolucionarios, rebeldes, reformadores y ordinarios. La concepción de Downton no tuvo trascendencia hasta el trabajo de Burns sobre líderes políticos aparecido en 1978. Ya en la década de los ochenta fue cuando los investigadores mostraron mayor interés en el liderazgo carismático. Como sintetiza Bass (1999) el fin de la guerra fría trae consigo una flexibilidad en los empleados, equipos y organizaciones, aumentando el nivel de formación del personal en el mundo occidental. Los empleados, cada vez con mayores niveles de formación requieren de formas de dirección menos autoritarias. Otro factor que se suma al anterior es el cambio de valores sociales que se reflejan en la educación que reciben los estadounidenses en los años cincuenta (donde los valores que se fomentan son el respeto y acatamiento de la autoridad, con aceptación de los valores y objetivos de la organización, donde el sujeto suele permanecer toda su vida laboral), frente a los valores imperantes en los 90 (la educación de los ciudadanos se centra en aceptar las responsabilidades, no en la obediencia incondicional, se considera saludable cuestionar la autoridad cuando sea necesario, resultando trabajadores más escépticos y cínicos con respecto a la autoridad establecida). Estos cambios, afectan las organizaciones, que necesitan del compromiso y la aceptación de empleados más formados, más escépticos y con mayor cinismo, el estilo de liderazgo que ofrece estrategias para obtener del empleado la aceptación (frente a conformidad) de los valores y objetivos organizacionales en el actual contexto social es el Liderazgo Transformacional (Bass, 1999).

La distinción entre liderazgo carismático y transformacional se mantiene poco clara. Para comenzar señalaremos diferencias y similitudes entre ambos conceptos, siguiendo a algunos de los teóricos más relevantes en el tema (Avolio y Bass, 1988; Yukl, 1989). El Liderazgo Transformacional se refiere a los procesos de influencia de cambios importantes en las actitudes e ideas de los miembros de la organización (cultura de la organización). Promoviendo el compromiso con los cambios más importantes en los objetivos y estrategias de la organización. El Liderazgo Transformacional implica influencia de un líder en los subordinados, pero el efecto de la influencia es el *empowerment* de los subordinados que se convierten a su vez en líderes y agentes del proceso de transformación de la organización. Así, el Liderazgo Transformacional es usualmente visto como un proceso compartido, implicando las acciones de los líderes a diferentes niveles y en diferentes sub-unidades de una organización, no sólo en los niveles de dirección (Burns, 1978).

Molero (1995; pág. 45) explica claramente el concepto de carisma que defendía Weber (1924/1947): *“para Weber, el carisma es una cualidad, que pasa por extraordinaria, condicionada mágicamente en su origen, en virtud de la cual se considera a una persona en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas. El portador del carisma exige obediencia y adhesión en virtud de su misión, pero el carismático y su misión han de acreditarse por medio de éxitos que proporcionen beneficios a los seguidores. En caso contrario, el carisma podría llegar a perderse.”*

Para Bass (1985), en el liderazgo carismático los seguidores, no sólo confían y respetan al líder, como ocurriría en un líder transformacional, si no que ellos también idealizan o adoran al líder como un héroe sobrehumano o una figura espiritual³². De acuerdo con House (1977), los indicadores del liderazgo carismático incluyen la confianza de los seguidores en la corrección de las creencias del líder, no cuestionando la aceptación, el afecto y la entusiasta obediencia al líder. Así, con el liderazgo carismático, el foco está en un líder individual más que en el proceso de liderazgo que podría ser compartido entre varios líderes.

³² A su vez, Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe (2005), realizan una reflexión en la que identifican la distancia entre líder y subordinado como factor a tener en cuenta en las investigaciones para explicar estas características heroicas atribuidas a líderes a gran distancia.

Aunque existen diferencias entre liderazgo carismático y transformacional, que serán abordadas más adelante en este capítulo, por el momento podemos hablar de ellas como un grupo de teorías con un enfoque global con rasgos comunes. La mayoría de las teorías de liderazgo carismático y transformacional considera los enfoques tratados en el capítulo anterior (rasgos del líder, poder, conducta y variables situacionales) (Yukl y Van Fleet, 1992). Lógicamente, estas teorías, en la línea del liderazgo carismático, tienen aspectos únicos que establecen una investigación aparte del resto de la literatura sobre liderazgo.

El recorrido que haremos en este capítulo abarca los autores que realizaron aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. Comenzaremos con la distinción de los líderes visionarios, que son aquellos que mediante la visión de un objetivo, son capaces de comunicarla e implicar a sus colaboradores y seguidores. Veremos en qué consiste el liderazgo carismático, las diferencias entre líderes carismáticos y transformacionales y las principales aportaciones que desde la investigación han generado teorías y modelos explicativos de éste fenómeno. Entre ellas, cabe destacar la Teoría de Liderazgo Carismático de House (1977), la Teoría de Liderazgo Carismático de Conger y Kanungo (1987), la Teoría de Liderazgo Transformacional de Burns (1978), la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass (1985) y el Modelo *Full Range* de Liderazgo (Avolio y Bass, 1991).

1. LÍDERES VISIONARIOS

Desde esta perspectiva, el liderazgo se orienta de forma inherente hacia el futuro. Significa ayudar a la gente a pasar de donde se encuentran (aquí) a otro lugar (allá). Los líderes visionarios contemplan la necesidad de programar el camino entre aquí y allá a través de una ruta nueva, por territorios inexplorados. Estos líderes perciben diferencias fundamentales entre la manera en que las cosas son o la forma como deberían ser. Estos líderes ven más allá de las realidades del momento, definen metas nuevas y producen ideas que guían el logro de esas metas (en lo sucesivo es a esto a lo que nos referimos cuando hablemos de “la visión”) (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

La historia está llena de personas con un éxito extraordinario en cuanto a provocar cambios profundos en las creencias, valores, y acciones de sus seguidores (Martin Luther King, Gandhi, la Madre Teresa de Calcuta, Vicente Ferrer, etc...) transformando sociedades completas mediante sus palabras, sus acciones y visiones. Como señala Bass (1999)³³, un líder transformacional hace énfasis en lo que *“tú puedes hacer por tu país”* mientras que un líder transaccional hace hincapié en lo que *“tu país puede hacer por ti”* (Bass, 1999, pág. 9).

La conducta de estos líderes es clasificada como carismática, transaccional y transformacional. La forma de describir las diferencias entre estos tipos de líderes es atendiendo a sus fuentes de poder.

Según Conger y Kanungo (1998):

“...la visión juega un papel importante. Nosotros, no obstante, sentimos que no es la visión per se la que es la fuente primaria de la atracción e identificación de los seguidores con el líder carismático. Más bien, como Weber (1947) ha sugerido, son las percepciones de los seguidores, del extraordinario carácter del líder, las que son el fundamento de la atracción. Es a través de esas percepciones que los seguidores comienzan a creer en la viabilidad de la visión y las potenciales recompensas que la visión ofrece. También defendemos que un necesario componente de todas las formas de liderazgo es el que marca la dirección de las metas y esos procesos no pueden ser separados del acto de liderar. Para ser percibido como un líder, un individuo debe presentar metas orientadas a la tarea que los seguidores vayan a aceptar. Las visiones son simples metas que van más allá como ideales.” (pág. 155)

2. LIDERAZGO CARISMÁTICO

El liderazgo carismático se refiere a la percepción del seguidor de que el líder posee un “regalo de inspiración divina” y de que es, de alguna forma, único y más importante que nada en la vida. Los seguidores no sólo confían y

³³ Haciendo una clara alusión a J. F. Kennedy quien pronunció estas famosas palabras en su discurso de toma de posesión como trigésimo quinto presidente de los Estados Unidos.

respetan al líder, sino que también lo idolatran y adoran como un héroe sobrehumano o una figura espiritual (Bass, 1985). Los indicadores del liderazgo carismático incluyen la confianza del seguidor en la exactitud de los pensamientos del líder, la incuestionable aceptación del líder, el afecto por él y la obediencia voluntaria. Por tanto, con el liderazgo carismático, el punto de atención está en el individuo y no en el proceso de liderazgo que pueden compartir varios líderes.

House (1977) propuso una teoría que identifica cómo se comportan los líderes carismáticos, cómo se diferencian de las demás personas y las condiciones bajo las que prosperarán con más probabilidad. Se considera a los líderes carismáticos como individuos que dan a sus seguidores una visión del futuro que promete una vida mejor y con más significado.

Conger y Kanungo (1987) creen que se considera a los líderes carismáticos como “héroes” que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan. Manz y Sims (1991) añadieron que dichos líderes debían verse también como fabricantes de héroes y que el centro de atención debe estar en los logros de los seguidores y de los líderes. House, Spangler y Woycke (1991) examinaron la personalidad y el carisma de los presidentes de los EEUU y su eficiencia como líderes. Los autores llegaron a la conclusión de que la personalidad y el carisma marcaban una diferencia en la eficiencia de los presidentes. Gardner y Avolio (1988) identificaron la utilización eficiente de la “*puesta en escena*” por parte de líderes carismáticos. La “*puesta en escena*” incluye la atención al desarrollo de la manipulación de los símbolos incluyendo la apariencia física, los escenarios, escenificaciones y otros elementos. Por ejemplo, un líder que puede escenificar una presentación pronunciando un discurso frente a un edificio que tenga un significado simbólico para los seguidores. Las investigaciones actuales han estudiado la utilización de las escenificaciones por los líderes y de la “*puesta en escena*” de las actividades diseñadas para mejorar la eficacia de la comunicación.

Muchinsky (2001), muestra algunos ejemplos de cómo las escenificaciones han sido utilizadas por los líderes políticos estadounidenses como son los presidentes Nixon y Dwight Alexander así como Eal Butz,

secretario de agricultura del mandato de Nixon. En estos ejemplos, los líderes utilizan un perro, un trozo de cuerda y una barra de pan como escenificaciones para explicar a la nación temas de gran complejidad. Los elementos de las escenificaciones se recordaron durante años después de que se hubiera olvidado el contenido de los discursos.

Teóricos como Hellriegel y colaboradores (1999) nos resumen el concepto de líder carismático con estas palabras:

“Los líderes carismáticos se preocupan por desarrollar una visión de lo que podría ser, descubrir o crear oportunidades e incrementar el deseo de los empleados para controlar su propia conducta. Los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos. Los seguidores se identifican con los líderes carismáticos y se inspiran en ellos (y con las promesas de los dirigentes) de que tendrán éxito o incluso llegarán a ser tan poderosos como el líder. Los líderes carismáticos también tienen la capacidad de convertir ideas complejas en mensajes sencillos, comunicándolos por medio de símbolos, metáforas e historias. Los líderes carismáticos disfrutan de enfrentar riesgos que emocionalmente les ponen en peligro, y trabajan tanto con el corazón como con la mente” (pág. 342).

2.1. TEORÍA DE LIDERAZGO CARISMÁTICO DE HOUSE (1977)

House (1977) propone una teoría que especifica indicadores del liderazgo carismático que implican actitudes y percepciones de los seguidores sobre el líder. También tiene en cuenta los rasgos del líder que incrementan la probabilidad de ser percibido como carismático, incluyendo una fuerte necesidad de poder, alta autoconfianza y convicciones firmes. Las conductas típicas de los líderes carismáticos incluyen: manejo de impresiones para mantener la confianza en el líder, la articulación de una atractiva visión que defina el trabajo en términos de metas ideológicas para desarrollar el compromiso del seguidor, la comunicación de las altas expectativas a los seguidores para clarificar las expectativas, la expresión de confianza en la capacidad de los seguidores para desarrollar su confianza en sí mismos.

Ante la falta de investigaciones empíricas, se realizaron análisis de contenido sobre las biografías de presidentes de USA y sus miembros de gabinete (House, Woycke y Fodor, 1988), apoyando la evidencia de muchas de las propuestas sobre perfil y conductas de los líderes carismáticos. Howell y Frost (1989) dirigieron un experimento de laboratorio en el que las conductas del líder fueron manipuladas y encontraron que las conductas carismáticas tenían como resultado en los subordinados más alta satisfacción y desempeño.

El efecto Pigmalión, donde los seguidores realizan un mejor desempeño cuando el líder les muestra confianza, también apoyaría algunos aspectos de la teoría (Eden, 1984, 1990; Sutton y Woodman, 1989). Bass (1985) hizo notar algunas limitaciones conceptuales y recomendó ampliar la teoría para incluir rasgos, conductas, indicadores de carisma y condiciones facilitadoras. Un ejemplo de condición facilitadora que Bass apunta es que los líderes carismáticos aparecen con más probabilidad donde la autoridad formal ha fallado en el manejo de una severa crisis y los valores y creencias tradicionales son cuestionados. En la misma línea, Weber (1924/1947) señaló que los líderes carismáticos emergen más frecuentemente en situaciones de crisis.

2.2. TEORÍA DE LIDERAZGO CARISMÁTICO DE CONGER Y KANUNGO (1987)

La versión de la teoría del liderazgo carismático propuesta por Conger y Kanungo (1987) se basa en la asunción de que el carisma es un fenómeno atribucional. Los seguidores atribuyen cualidades carismáticas al líder basadas en sus observaciones (de los seguidores) de la conducta del líder y los resultados asociados con ésta. Las conductas no son asumidas hacia todos los líderes carismáticos en la misma medida, y la importancia relativa de cada conducta para la atribución de carisma varía en función de la situación.

Las *conductas* incluyen partidismo entusiástico apelando a una visión que es altamente discrepante del *estatus quo*, manteniendo la actitud de aceptación del seguidor, realización de auto sacrificios y riesgo personal de pérdida de estatus, dinero o pertenencia a la organización persiguiendo la visión adoptada, así como actuar de formas no convencionales para conseguir la visión adoptada.

Los *rasgos* que alimentan las atribuciones de carisma incluyen auto confianza, habilidades de manejo de impresiones, capacidad cognitiva necesaria para evaluar la situación e identificar oportunidades y amenazas para implementar estrategias, así como sensibilidad social y empatía requerida para entender las necesidades y valores de los seguidores.

Con respecto al *poder*, el carisma atribuido es más probable para el líder que confía más en el poder experto y de referencia para influir a los seguidores más que en la autoridad o participación.

En relación con las *variables situacionales*, es más probable que surjan líderes carismáticos cuando existe una crisis que requiere grandes cambios o cuando los seguidores están insatisfechos con el *estatus quo*. No obstante, incluso en ausencia de una crisis genuina, un líder puede ser capaz de crear insatisfacción para demostrar una mayor experiencia en tratar con problemas de forma no convencional.

La teoría se basó en parte en resultados de las primeras investigaciones sobre líderes carismáticos y en parte en las investigaciones de Conger y Kanungo (1987) comparando ejecutivos carismáticos y no carismáticos. Conger y Kanungo (1990) encontraron que las conductas fueron relacionadas con el carisma atribuido. Estos resultados son apoyados también por investigaciones que utilizaron métodos de entrevista y observación de las conductas de los dirigentes identificados como carismáticos (Conger, 1989).

3. LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Bass (1998) definió el Liderazgo Transformacional en términos del efecto del líder sobre los seguidores. Los líderes transforman a los seguidores haciéndoles más conscientes de la importancia y valor de los resultados del trabajo activando sus necesidades superiores (en el sentido de Maslow) e induciéndoles a superar su propio interés en beneficio de la organización (Bass, 1999). Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder y están motivados a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos.

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus colegas y seguidores. Se comportan de forma que puedan conseguir superiores resultados mediante el empleo de uno o más de los cuatro componentes del Liderazgo Transformacional (Bass, 1998, 1999). En este mismo capítulo desarrollaremos la explicación pormenorizada de su teoría.

A diferencia de los líderes carismáticos y los transaccionales, la influencia de los transformacionales se deriva de la aceptación personal de sus seguidores de ciertos valores. Los valores proporcionan pautas para la toma de decisiones y la conducta, por lo que los seguidores que comparten los valores del líder no dependen de sus órdenes. Estos valores guían la acción, y permiten al líder transformacional apoyarse en el juicio de sus seguidores. Otros describen a los líderes transformacionales como servidores o dirigentes, en vez de jefes. Por lo tanto, la tarea de un líder transformacional es convertir a los subordinados en líderes autodirigidos.

Los líderes transformacionales aplican tres comportamientos: visión, establecimiento de marcos de referencia y administración de las impresiones. La *visión* es quizá el comportamiento más importante en los líderes transformacionales, a través de la creación de la *visión*, el líder vincula emocionalmente a sus seguidores. Esta vinculación anima a los seguidores a continuar, puede consistir tan sólo en ademanes o acciones sencillas³⁴. Lo importante es que los seguidores se comprometan en la visión del líder y que éste tenga un plan para impartir energía a sus acciones con el objetivo de lograrlo. El establecimiento de marcos de referencia describe aquellas conductas en las que los líderes transformacionales se hayan dispuestos a correr riesgos y seguir rutas no tradicionales para alcanzar sus metas. Patrocinan un nuevo producto durante su fase de desarrollo, obtienen cambios en leyes, llevan a cabo campañas que cambian el modo de ver las cosas hasta el momento. El líder transformacional cree que las personas son capaces de aprender a enfrentar la ambigüedad de la tarea, pero necesitan de una visión clara de las metas (establecimiento de marcos de referencia). Se describen a sí

³⁴ Hellriegel y colaboradores (1999) nos ofrecen ejemplos ilustrativos de estas conductas con casos de las empresas punteras americanas.

mismos como catalizadores no como controladores. Con la administración de impresiones, los líderes usan tácticas para destacar su atractivo y encanto ante los demás. Cuentan con la capacidad de inspirar a otros mediante palabras, visión y acciones. El líder transformacional dedica mucho esfuerzo y tiempo en que sus subordinados obtengan, asuman y compartan los valores, creencias y objetivos de la compañía. Mediante este proceso, los subordinados establecen mayor confianza en si mismos respecto al trabajo y, a su vez, confieren autoridad a empleados de niveles inferiores. En otras palabras, su tarea consiste en hacer líderes a sus seguidores.

Los líderes transformacionales dirigen mediante el ejemplo. Sus acciones se encaminan a expresar y reforzar los valores y creencias de la organización. En ocasiones lo hacen de formas más normales, en comparación con apariciones espectaculares de algunos “gurús” fundadores de empresas³⁵. Parece que existe consenso en que los líderes eficaces realizan conductas de ambos tipos: transaccional (en el sentido de la teoría path-goal) y transformacional (Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993).

3.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BURNS (1978)

Esta teoría inicial de Liderazgo Transformacional fue desarrollada principalmente desde la investigación descriptiva sobre líderes políticos. Burns (1978) describió el liderazgo como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia. El Liderazgo Transformacional es visto de dos formas: 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.

De acuerdo con Burns (1978), 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, no para basarse en emociones como el miedo, la codicia, los celos o el odio.

³⁵ Hellriegel y colaboradores (1999) presentan numerosos ejemplos (frecuentemente de cultura americana) de las conductas de estos líderes.

Los seguidores son elevados desde sus “yo diario” hacia “su mejor yo”. Para Burns, el Liderazgo Transformacional puede ser exhibido por cualquiera en la organización en cualquier tipo de posición. Ello puede implicar personas influyendo en pares o superiores así como en subordinados.

Burns contrasta el Liderazgo Transformacional con el Transaccional, donde los líderes son motivados apelando a su propio interés. Para este autor, los líderes políticos transaccionales motivaban a sus adeptos intercambiando recompensas por servicios recibidos:

“El enfoque de los líderes transaccionales se asocia con un punto de vista del intercambio de una cosa por otra: trabajo por votos, o subsidios por contribuciones a la campaña. Estas transacciones comprenden el grueso de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, especialmente en grupos, asambleas y partidos” (Burns, 1978; pág. 3).

Hoy en día, este enfoque sigue estando vigente, recientemente O'Brien (2007) desarrolla un trabajo desde la teoría de Burns (1978) para comprender el liderazgo ejercido por dos figuras de la política con destacados papeles en las transiciones de sus países como son Boris Yeltsin y Adolfo Suárez.

3.2. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE BASS (1985)

Bass (1985) amplía la definición de líder transaccional de Burns (1978) y aplica sus principios en los sectores militar, industrial, público y educacional. Construido sobre 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.

Como ya hemos indicado en apartados anteriores, Bass (1985) definió el Liderazgo Transformacional en términos de los efectos del líder en sus seguidores. Los líderes transforman a 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 de la organización. 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.

La visión de Bass (1985) sobre el Liderazgo Transformacional es algo más que otra acepción de carisma. El Carisma es definido como un proceso en el que el líder influye a los seguidores inoculando fuertes emociones e identificación con el líder. Bass (1985) considera que es necesario algún carisma pero no es condición suficiente para el Liderazgo Transformacional.

En un intento de 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 a uno mismo para defender el bienestar y la supervivencia del grupo (Bass, 1999).

3.2.1. LOS COMPONENTES DEL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Bass (1985), Howell y Avolio (1993), Bycio, Hackett y Allen (1995), Avolio, Bass y Jung (1997) en sus distintas investigaciones identificaron los componentes del Liderazgo Transformacional. Todos ellos utilizaron versiones del MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Estos componentes, también conocidos como las cuatro I's (Bass y Avolio, 1993) son:

- *INFLUENCIA IDEALIZADA (II) TAMBIÉN DENOMINADA COMO LIDERAZGO CARISMÁTICO (CL)*³⁶

Los líderes se convierten en modelos de sus colaboradores. Son admirados, respetados y fidedignos. Se les atribuye por parte de los colaboradores capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Se entiende que sus actos están guiados por hacer las cosas correctas, demostrando altos niveles de conducta ética y moral. En el MLQ se distingue entre Influencia Idealizada (conducta) (IIB) e Influencia Idealizada (atribución) (IIA).

- *INFLUENCIA IDEALIZADA (CONDUCTA)*: Son aquellas conductas que el líder exhibe provocando esta influencia en sus colaboradores.

- *INFLUENCIA IDEALIZADA (ATRIBUCIÓN)*: Son aquellas conductas atribuidas al líder que generan orgullo, respeto y admiración en sus colaboradores.

- *MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL (IM)*

Los líderes transformacionales encuentran maneras de motivar e inspirar alrededor de ellos proporcionando significados y retos a sus colaboradores en el trabajo. El espíritu de equipo se potencia. Se muestra entusiasmo y optimismo. Los líderes llevan a los colaboradores a implicarse en visiones atractivas de estados futuros. Crean expectativas claramente comunicadas que los seguidores desean alcanzar, así como demuestran compromiso con los fines y la visión compartida.

Siguiendo a Bass (1998) podemos encontrar a menudo estos dos factores (Motivación Inspiracional y Liderazgo Carismático) combinados en uno sólo denominado Liderazgo Carismático-Inspiracional.

- *ESTIMULACIÓN INTELECTUAL (IS)*

Los líderes transformacionales estimulan a sus colaboradores a esforzarse en ser innovadores y creativos, cuestionando suposiciones,

³⁶ Avolio y Bass (1991) cambiaron el término "*Carisma*" por "*Influencia Idealizada*" por ser este término mejor para describir cómo opera la influencia del líder por medio de los ideales (Bass, 1999).

redefiniendo problemas y afrontando viejas situaciones de nuevas maneras. No hay críticas públicas de los errores individuales. Las nuevas ideas no son criticadas o eliminadas por diferir de las del líder, al contrario, son alentadas.

- *CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA (IC)*

Los líderes transformacionales prestan atención especial a cada necesidad individual de sus colaboradores en cuanto al logro y el crecimiento, actuando como guía, entrenador o mentor. Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. Los líderes aceptan las diferencias individuales (p. ej., algunos empleados reciben mayor apoyo, más autonomía, otros estándares más firmes, y otros más dirección a la tarea). Se fomenta la comunicación bidireccional, dirigiendo mientras se explora. Prima la consideración de “persona” frente a la consideración de “subordinado” o “empleado”. Las tareas delegadas son monitorizadas para saber si los colaboradores necesitan dirección adicional o apoyo para medir su progreso. Idealmente, los seguidores no deberían sentirse evaluados.

3.2.2. EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Los líderes usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre sus seguidores. A diferencia de los líderes carismáticos, los transaccionales crean visiones que no reflejan el espíritu emocional de sus seguidores. Sus visiones se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Los líderes ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse. Para identificar lo que debe hacerse, los líderes toman en cuenta las necesidades de los seguidores. Este tipo de liderazgo se basa en algún tipo de intercambio contractual (con frecuencia 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 sentimientos sociales, inmateriales e intangibles. Elaborar y

mantener los intercambios de forma que las personas trabajen juntas con eficacia es algo determinante.

En la teoría de Bass (1985) se definen los siguientes componentes del Estilo de Liderazgo Transaccional:

- *RECOMPENSA CONTINGENTE (CR)*

Esta transacción constructiva tiene una cierta eficacia. Aunque no tanta como los componentes del Liderazgo Transformacional en cuanto a la motivación de los otros en conseguir mayores niveles de desarrollo y desempeño. El líder recompensa en el acto o promete recompensas a aquellos que trabajan en la dirección de los objetivos que se quieren cumplir.

- *DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN (MBE)*

Esta transacción correctiva tiende a ser más inefectiva que la recompensa contingente o que los componentes del Liderazgo Transformacional. La transacción correctiva puede ser activa (MBE-A) o pasiva (MBE-P).

- *DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN ACTIVA (MBE-A)*: Los líderes llevan la monitorización activa de las desviaciones de las expectativas, fallos y errores en las tareas de los subordinados, realizando correcciones si es necesario.

- *DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN PASIVA (MBE-P)*: Implica esperar pasivamente a que sucedan las desviaciones, fallos y errores, tomando entonces acciones correctivas.

La Dirección por Excepción Activa puede ser adecuada y efectiva en algunas situaciones en las que la seguridad tiene gran relevancia. Los líderes a veces practican la Dirección por Excepción Pasiva cuando son requeridos para supervisar un gran número de subordinados que tienen que informar directamente al líder.

3.2.3. EL LAISSEZ-FAIRE (LF) O NO LIDERAZGO

En palabras de Bass y Riggio (2006): *“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, abdicando cualquier responsabilidad sobre el desempeño del subordinado, ausentándose física o mentalmente de la escena”* (pág. 193).

La ausencia o evitación de liderazgo es, por definición, el estilo más ineficaz de liderazgo de acuerdo con la investigación (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1994). Es lo opuesto al Liderazgo Transaccional, puesto que el *“Laissez-Faire”* representa la no transacción (Bass, 1998).

En cuanto a investigaciones que avalan la existencia de los estilos de liderazgo postulados por Bass (1985) y sus componentes conductuales, es necesario citar 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 el sanitario en contextos públicos y privados. Los resultados obtenidos por Bass y Avolio (1990) que han sido tomados por autores como Densten (1999) como puntuaciones normativas, 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.

³⁷ Estas puntuaciones también son tomadas en nuestro estudio como normativas (ver Parte Empírica).

3.2.4. EL MODELO *FULL RANGE* DE LIDERAZGO Y LAS RELACIONES ENTRE LAS VARIABLES TRANSFORMACIONALES Y LAS TRANSACCIONALES

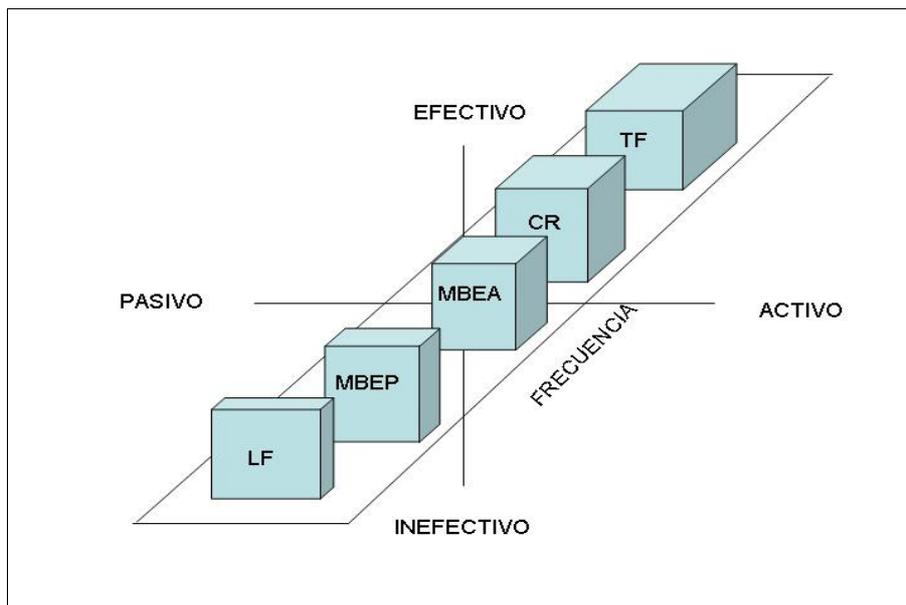
Avolio y Bass (1991) ponen en relación la eficacia del líder (de efectivo a inefectivo), la actividad de líder (de pasivo a activo) y la frecuencia con la que el líder exhibe cada estilo de liderazgo. Lo fundamental de este modelo es que todo líder muestra cada estilo en alguna medida (Bass, 1998). Las relaciones entre estas variables dan como resultado dos perfiles:

- Por un lado encontramos al líder con un perfil óptimo que de menos a más frecuentemente muestra conductas de “*Laissez-Faire*” (LF), Dirección por Excepción Pasiva (MBEP), Dirección por Excepción Activa (MBEA), Recompensa Contingente (CR), exhibiendo conductas de Liderazgo Transformacional con más frecuencia (véase Figura 1).
- Por otro lado encontramos al líder con un perfil sub-óptimo. 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 Figura 2).

Como señala Bass (1985), muchas de las investigaciones sobre liderazgo han sido realizadas con el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), encontrando correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y varios criterios de Eficacia del líder (Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Hater y Bass, 1988; Seltzer y Bass, 1990; Waldman, Bass y Einstein, 1987; Waldman, Bass y Yammarino, 1990). 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. Así, 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 (Bass, 1999).

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”.

Figura 1. Perfil Óptimo. Modelo de Liderazgo Full Range. Adaptado de Bass (1998; pág. 7)

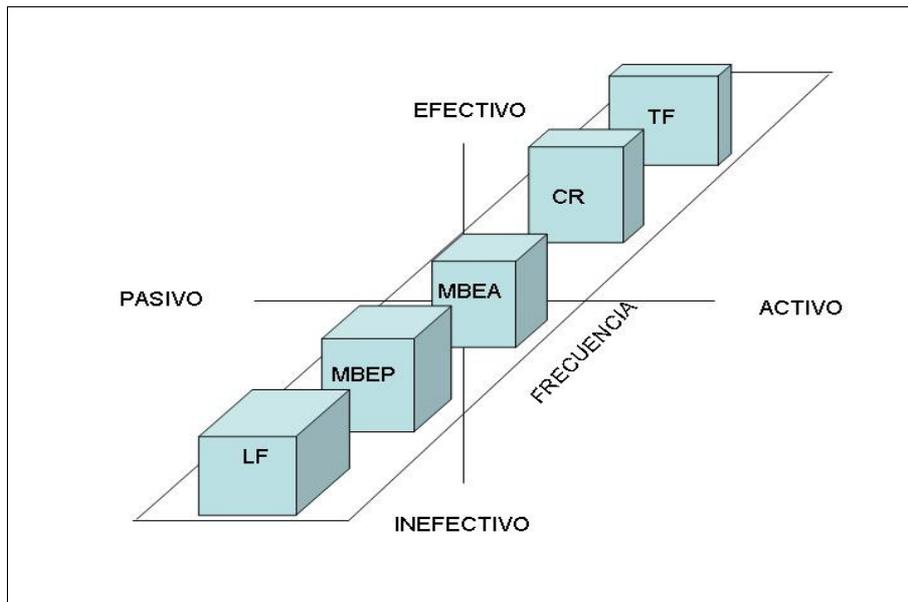


Así, Lowe y colaboradores (1996) completaron un meta-análisis que contenían tanto agencias públicas (incluyendo militares) y sector privado encontrando correlaciones significativas que en general apoyan el modelo antes descrito.

Gasper (1992) en otro meta-análisis sobre 20 estudios, diferencia claramente los componentes transformacionales de los transaccionales, obteniendo 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. 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.

Figura 2. Perfil Sub-óptimo. Modelo de Liderazgo Full Range. Adaptado de Bass (1998; pág. 8)



Más recientemente, Eagli, Johannesen-Schmith y van Engen (2003) realizaron un meta-análisis sobre 45 estudios, centrándose en las diferencias por género en relación al Liderazgo Transformacional, con resultados en la línea de otros metaanálisis, encontrando que las mujeres son más transformacionales que los hombres en su estilo de liderazgo, admitiendo una fuerte influencia en roles muy influidos por expectativas sexistas (por ejemplo en contextos militares donde las diferencias en los estilos son más difusas).

Asimismo. Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) citan un meta-análisis (DeGroot, Kiker y Cross, 2000) y Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) citan en su revisión otro meta-análisis (Dumdum, Lowe, y Avolio, 2002) confirmando en ambos los resultados de anteriores trabajos sobre las relaciones positivas entre el Liderazgo Transformacional y el desempeño. Como último meta-análisis 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 (Fromm, 2006).

No sólo podemos decir que los resultados correlacionan positivamente con el Liderazgo Transformacional, sino que además, como apunta Bass (1998), el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Transaccional sobre Satisfacción y desempeño (Bass, 1985). Aún más, Avolio y Howell (1992) afirman que el Liderazgo Transformacional también aumenta los niveles de predicción del Transaccional sobre innovación, asunción de riesgo y creatividad.

Las investigaciones también señalan que el Liderazgo Transformacional es más efectivo que la recompensa contingente, y ésta es más efectiva que la dirección por excepción, siendo el menos efectivo el "*Laissez-Faire*", en relación al compromiso con la organización (Becker y Billings, 1993; Koh, 1990; Niehoff, Eng y Grover, 1990) y la lealtad (Fullagar, McCoy y Shull, 1992). Como indica Bass (1998), la intención de dejar la organización, la satisfacción laboral y las conductas prosociales, igualmente dependen del compromiso. El Liderazgo Transformacional del superior inmediato puede mejorar el compromiso local y ayudar en el compromiso con la organización, pero el Liderazgo Transaccional en la cúpula de la organización es probablemente necesario para que se extienda el compromiso a toda la organización.

Aunque cada componente del modelo de liderazgo *Full Range* es conceptualmente distinto, existen correlaciones consistentes entre ellos. Podemos hablar de que existe una interdependencia de los componentes (Bass, 1998). Por ejemplo, todos los componentes del Liderazgo Transformacional es previsible que correlacionen con la recompensa contingente. De la misma manera es lógico que la dirección por excepción pasiva correlacione con el "*Laissez-Faire*", no siendo lo mismo, puesto que el

líder que frecuentemente exhibe conductas de dirección por excepción pasiva, corrige a los colaboradores, mientras que el que emplea el “*Laissez-Faire*”, no. Según el análisis confirmatorio que recopila 14 muestras sobre 3.786 descripciones de líderes con el MLQ, en organizaciones de todo tipo, el modelo factorial que mejor ajusta los datos es el que combina los componentes de carisma-liderazgo inspiracional en un factor, así como dirección por excepción pasiva y “*Laissez-Faire*” en otro (Avolio et al., 1997). Así pues, todos los demás componentes del Modelo de liderazgo *Full Range* pueden permanecer solos como factores separados.

Tabla 1. *Descripciones de liderazgo participativo frente a directivo y los componentes del modelo Full Range. Adaptado de Bass (1998; pág. 12)*

	Participativo	Directivo
<i>Laissez-Faire</i>	“Cualquier cosa que pienses como correcta, también lo será para mí”	“Si mis seguidores necesitan respuestas a sus preguntas, dejémosles que las encuentren ellos”
Dirección por excepción	“Vamos a desarrollar juntos las reglas que usaremos para identificar errores”	“Estas son las reglas, y esta es la forma en la que usted las ha violado”
Recompensa contingente	“Pongámonos de acuerdo en lo que debe ser hecho y como será recompensado al conseguirlo”	“Si usted consigue los objetivos que he marcado, reconoceré su logro con la siguiente recompensa...”
Consideración Individualizada	“¿Qué podemos hacer como grupo para dar a cada uno el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades?”	“Le voy a proporcionar el apoyo que necesita en sus esfuerzos de auto desarrollo en el trabajo”
Estimulación Intelectual	“Podemos intentar revisar nuestras ideas como grupo, sin ser críticos con las ideas de los demás hasta que todas hayan sido tenidas en cuenta”	“Usted debe reexaminar la idea de que un motor de fusión fría es físicamente imposible. Retome ese problema y cuestionese esa idea”
Motivación Inspiracional	“Vamos a trabajar juntos para unir nuestras aspiraciones y metas por el bien de nuestro grupo”	“Usted necesita decirse a sí mismo que cada día es mejor. Debe fijarse en su progresión y continuar creciendo en el futuro”
Influencia Idealizada	“Podemos ser un equipo ganador por nuestra fe en nuestro compañero. Necesito vuestro apoyo para lograr nuestra misión”	“ <i>Alea jacta est</i> ” (p. ej.: “Debe confiar en mí y mi dirección para lograr lo que nos hemos preparado para hacer”)

En cuanto al perfil del líder transformacional y transaccional, Bass (1998) hace una reflexión relevante en cuanto a la orientación de estos líderes (directivos, participativos, democráticos, autoritarios), indicándonos que tanto un estilo como otro puede ejercerse desde cualquier orientación (p. ej.,

transformacional-directivo o transformacional-participativo). En la Tabla 1, se muestran ejemplos de cómo sería la orientación de los distintos componentes del Modelo *Full Range* de Liderazgo.

3.2.5. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AUMENTA LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Como apuntan Bass y Avolio (1997), a menudo, la investigación en liderazgo ha estado dirigida primordialmente hacia aquellos cambios que mantuvieran la calidad y cantidad del desempeño, sustitución de una meta por otra, cambiar la atención de una acción a otra, reducción de la resistencia hacia cambios particulares, o implementación de decisiones en un contexto concreto. No obstante, también es posible un cambio de mayor importancia. Podemos ver un incremento acelerado de esfuerzo, un cambio en la medida en la que los grupos mejoran, o ambos. Estos cambios de gran importancia también afectan a cambios significativos en las actitudes, creencias, valores y necesidades, cambios que muchas organizaciones en todo el mundo están buscando con el fin de introducir grandes transformaciones. Se pueden producir saltos cuantitativos en desempeño cuando el grupo es sacado de la apatía o desesperación por líderes que pueden articular ideas innovadoras sobre lo que se puede lograr. Esto representa lo que Bass y Avolio (1997) denominan “las grandes fuerzas” del liderazgo. Para lograr este tipo de cambio, se necesita un nuevo tipo de paradigma de liderazgo, el cual permita el cambio de los enfoques tradicionales de cantidad, a enfoques que apunten hacia la calidad y la velocidad. Sólo mejorando calidad y velocidad pueden las organizaciones continuar ejerciendo competitividad en el terreno de las organizaciones con y sin ánimo de lucro (Druker, 1993; Naisbitt, 1994; Toffer, 1990). Aún más, las organizaciones deben ser más rápidas en crear y responder a las necesidades de los clientes, mientras también producen productos de mayor calidad. Velocidad y calidad determinarán factores de éxito a largo plazo en las organizaciones.

Mejorar la velocidad y la calidad está más relacionado con el proceso de liderazgo que el enfoque habitual de productos y resultados. El liderazgo puede

ayudar a facilitar cambios cualitativos por el cambio radical de punto de vista de los colaboradores acerca de lo que se considera importante en sus trabajos. Los líderes pueden cambiar este contexto para beneficiar no sólo al individuo si no a toda la organización. Kuhnert y Lewis (1987) se refieren a este cambio como al sistema de “creación de significado” o cómo los individuos interpretan los retos ante ellos en sus trabajos y carreras.

El Liderazgo Transformacional produce un cambio perceptual en los otros, invirtiendo lo que es percibido como figura y lo que es percibido como fondo. Por ejemplo, un líder puede reprender a sus colaboradores por errores o desviaciones de lo que se considera un desempeño aceptable, mientras que otro puede sugerir que los grandes descubrimientos pueden ocurrir como consecuencia de una serie de fallos fortuitos o accidentes. Más específicamente, un director de marketing puede centrarse en la bajada de las ventas, mientras otro se concentra en el cambio del gusto de los consumidores asociado con la bajada en las ventas. Este cambio en la perspectiva puede variar de contexto en contexto, tarea a tarea. En general, se caracterizará por un cambio fundamental en ambas perspectivas y la comprensión del problema concreto al que se enfrentan los colaboradores. Para cambiar rápidamente, las personas deben estar preparadas para desarrollar ideas fuera de su “zona comfortable” y en conflicto con “verdades absolutas” y trilladas. Este cambio asincrónico requiere un cambio de perspectiva promovido por el Liderazgo Transformacional.

Otro ejemplo de cambio en el sistema de hacer con sentido lo tenemos con la siguiente situación: un capitán de la policía municipal tiene serios problemas con un grupo de policías que usan excesiva fuerza en sus misiones. El grupo fue formado originalmente para combatir unos delincuentes callejeros que aterrorizaban al vecindario. Después de cumplir con éxito su misión, los oficiales comenzaron a abusar, atemorizando a la comunidad. En una tentativa de invertir esa percepción, el capitán pidió a los oficiales, de manera individual, que imaginaran sus trabajos en un contexto en el cual no hubiera delincuencia callejera. Después de dudas iniciales, cada oficial entendió que su trabajo no era “volar cabezas”. Así, el capitán logró el cambio de la forma en que los

oficiales establecían el significado de su trabajo (Yammarino, comunicación personal, 1987, citado en Bass y Avolio, 1997).

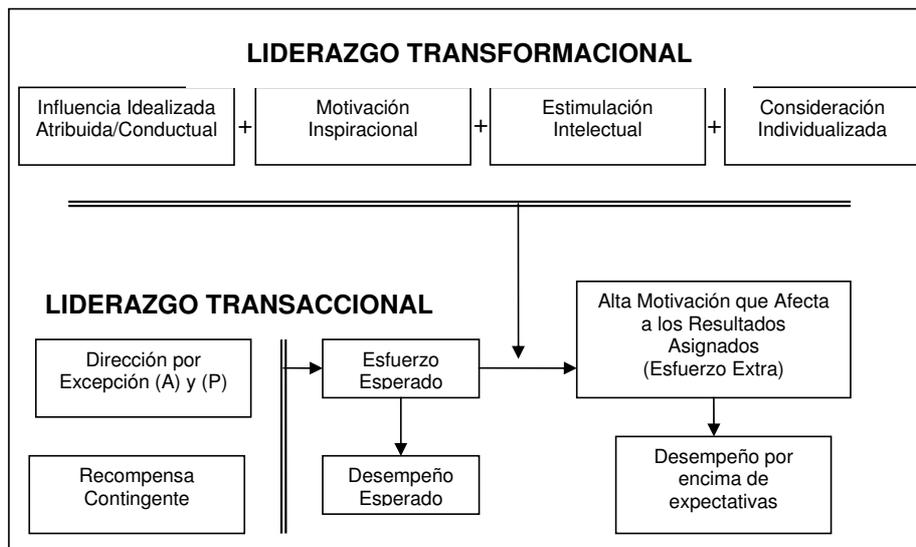
Otro entorno donde el Liderazgo Transformacional puede dar buenos resultados para generar cambios en las organizaciones, podemos verlo en las numerosas instituciones en Sudáfrica que han tenido que cambiar todas sus filosofías de trabajo después de la desaparición del apartheid. La policía conoce que tiene su función encuadrada en el rol del servicio y fuerza; los jefes deben ser capaces de desarrollar todos los grupos; las agencias deben aprender a tratar con múltiples distritos electorales con raíces completamente diferentes; y los líderes deben afrontar el problema de cómo desarrollar de forma positiva una clase baja de empleados que han estado a la cola durante cientos de años. Quizá haya pocos lugares en el mundo donde el Liderazgo Transformacional sea más necesario y los beneficios sean tan grandes y visibles.

El liderazgo puede hacer incrementar las necesidades de nivel de madurez de los colaboradores y éstas las del líder. Los colaboradores pueden pasar de estar preocupados por su seguridad personal a la preservación del grupo y su objetivo puede ayudar al potencial de ambos, grupo e individuo, con respecto al desempeño y el desarrollo. Estos cambios requieren un cambio de perspectiva y a menudo una orientación hacia hacer lo que es bueno para el grupo, teniendo en cuenta también al individuo. El cambio de primer orden (cambio de grado) puede ser manejado adecuadamente por el actual énfasis del liderazgo como un proceso de intercambio, una relación transaccional en la que las necesidades de los individuos se consiguen si las medidas de desempeño suben por encima de sus contratos con su líder. Pero un cambio de mayor grado necesita algo claramente diferente; esto supone cambios en la perspectiva a menudo asociados con el Liderazgo Transformacional. El Liderazgo Transformacional puede entenderse como un proceso de intercambio de alto grado: no una simple transacción, sino más bien como un cambio fundamental de orientación, con ambas implicaciones para el desarrollo y el desempeño a largo y a corto plazo. El cambio es generalmente hacia las implicaciones a más largo plazo y el impacto se produce tanto en los procesos como en los resultados.

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. Waldman y colaboradores (1990) 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”).

Estos resultados demuestran un hecho fundamental que concierne al modelo original de Bass (1985): el Liderazgo Transaccional proporciona una base para el liderazgo efectivo, pero aumentando los resultados del Liderazgo Transaccional por medio del Transformacional, el Esfuerzo Extra, la Eficacia, y la Satisfacción de empleados se puede mejorar. La mejora total se alcanza a través de ambos (Transaccional y Transformacional), no siendo estilos de liderazgo enfrentados.

Figura 3. Modelo de aumento del Liderazgo Transaccional y Transformacional (adaptado de Bass y Avolio, 1997)



Los líderes transaccionales trabajan en el reconocimiento de lo que requieren los roles y las tareas para que los colaboradores consigan los resultados deseados; clarifican estos requerimientos a los colaboradores, creando así la confianza que necesitan para conseguir el esfuerzo necesario, como muestra la Figura 3. Los líderes transaccionales también reconocen aquello que los colaboradores necesitan y desean, clarificando cómo estas necesidades y deseos serán satisfechos si el colaborador invierte el esfuerzo requerido por la tarea. Esta motivación por el desempeño proporcionará un sentido de dirección y contagiará positivamente a los otros. Esta aproximación,

actualmente acentuada en muchos de los programas de entrenamiento de liderazgo, es de gran ayuda pero limitada para intercambios de primer orden.

Nótese que el proceso transaccional, en el cual el líder clarifica lo que los colaboradores necesitan hacer para obtener una recompensa, es sin embargo visto aquí como un componente esencial del Modelo *Full Range of Effective Leadership*. El nuevo paradigma añade el Liderazgo Transformacional a los modelos previos de Liderazgo Transaccional. Es probable que tenga gran relevancia en particular en el ámbito del voluntariado donde las recompensas son más personales y sociales y están basadas en mayor medida en el compromiso con ideales. No conviene olvidar que el concepto de Liderazgo Transformacional comienza a elaborarse con los trabajos de Burns (1978), quien señaló que los movimientos morales y las sacudidas del mundo no son suficientes para que las personas dejen su interés propio en bien del grupo, organización, comunidad o sociedad. Como señalan 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. En su trabajo de meta-análisis Judge y Piccolo (2004) confirman el aumento del efecto del liderazgo transformacional sobre las variables “satisfacción con el líder”, “motivación del seguidor”, “eficacia del líder”, “desempeño del grupo o la organización”.

Aunque los líderes transformacionales pueden ser transaccionales cuando corresponde, el Liderazgo Transaccional está a menudo prescrito para niveles más bajos de desempeño o con cambios insignificantes, de acuerdo con un gran número de informes a gran escala sobre líderes pertenecientes a contextos industriales, militares, gubernamentales y religiosos (Avolio y Bass, 1988; Bass y Avolio, 1993; Hoover, 1987; Lowe et al., 1996; Murray, 1988; Onnen, 1987). Este extremo se cumple en mayor medida si un líder confía mucho en la dirección pasiva por excepción, interviniendo sólo cuando los procedimientos y los estándares para la consecución de la tarea no han sido conseguidos (Bass, 1985). Estos líderes cumplen el dicho popular “si no se ha roto, no lo arregles”. Usar amenazas disciplinarias para que el grupo logre los objetivos es menos eficaz e incluso contraproducente a largo plazo. Es esencial

para un liderazgo efectivo, centrarnos en la prevención de errores y fijarnos en aquellos que sean más importantes, particularmente en el contexto laboral donde los riesgos de error están asociados a altos costes. No obstante, el desarrollo y el desempeño de los colaboradores sufrirá, si todo lo que hace el líder es centrarse en los errores.

3.2.6. INVESTIGACIÓN DE 360 GRADOS SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El feedback de 360 grados es una técnica de evaluación utilizada para el desarrollo de la dirección y la medida de los desempeños (Carless, Mann y Wearing, 1998). Consiste en la recogida de informaciones sobre los individuos desde múltiples fuentes (p. ej., un jefe de equipo puede ser evaluado por sí mismo, por sus jefes, por sus subordinados y por los otros jefes de equipo de una organización), con el fin de encontrar el nivel de acuerdo entre diferentes fuentes de evaluación. La investigación de 360 grados en las organizaciones es un método tremendamente útil para conseguir una “fotografía” de la organización desde todos sus ángulos. Así, en recursos humanos se emplea para mejorar la productividad y eficacia de los jefes y sus equipos de trabajo, quienes reciben el feedback de sus subordinados, de forma anónima y global, sobre su desempeño (Yammarino y Atwater, 1997). Esta técnica se ha empleado también en el estudio del liderazgo (p. ej., Bass y Yammarino, 1991). Alimo-Metcafe (1998) hace una magnífica revisión de las investigaciones sobre Liderazgo Transformacional con la técnica de 360 grados (pág. 36), con los siguientes resultados:

- Los directores, en general tienden a evaluarse con niveles más altos de competencia y liderazgo eficaz que los colegas que los evalúan (p. ej., su jefe, pares y plantilla).
- Las auto-evaluaciones de los directores están menos relacionadas con las evaluaciones que otros hacen de ellos (pares, jefes y plantilla) que estas últimas entre sí.

- Las auto-evaluaciones de los directores son menos fiables que otras fuentes cuando se comparan con “medidas criterio objetivas”.
- Tomadas en conjunto, las medidas que proporcionan los otros sobre los directores, predicen el desempeño del equipo.
- La plantilla está más satisfecha con el director y con su trabajo, cuando sus percepciones sobre el director coinciden con las auto-percepciones del director.
- Asimismo, los directores calificados como más “exitosos” por sus jefes y sus plantillas, suelen “inflar” menos sus auto-evaluaciones de liderazgo.
- Los directores que “inflan” sus auto-evaluaciones, sobreestiman su influencia, minusvalorando y menospreciando sus propias necesidades de mejora.
- Las percepciones de eficacia de los directores por parte de sus plantillas se relacionan significativamente con las proporciones de promoción y desempeño de sus jefes. Esta relación no se da con las auto-evaluaciones de los directores.
- Cuando se producen relaciones más fuertes entre auto-evaluaciones y las producidas por su plantilla, es más probable que las plantillas vean a sus directores como transformacionales (Bass y Avolio, 1994; Bass y Yammarino, 1991; McEvoy y Beatty, 1989; Smither, Vasilopoulos, Reilly, Millsap y Salvemini, 1995; Wohlers y London, 1989).

Debemos tener en cuenta, que en una organización el factor de distancia entre niveles, influye en las percepciones y la forma de liderar, bien sea de manera directa o indirecta (Yammarino, 1994), con implicaciones principalmente para el diseño de entrenamiento en liderazgo. Esta distancia es la que separa al líder y al subordinado, recibiendo la denominación de “*distancia diádica*” por autores como Antonakis y Atwater (2002) quienes distinguen entre distancia psicociológica, distancia física y frecuencia

percibida de la interacción líder-seguidor. Yammarino (1994) distingue entre distancias de hasta dos niveles en grupos que trabajan en la producción (como es el caso de los policías locales) para referirse a distancias con interacción y liderazgo directo, en relaciones cara a cara³⁸. Respecto a la distancia entre líder y subordinado, autores como Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe (2005) señalan diferencias entre investigaciones de Estados Unidos frente a las realizadas en el Reino Unido, con relación las distancias utilizadas en las investigaciones de liderazgo transformacional y carismático. Estos autores encuentran que las investigaciones en USA se centran más en líderes “*distantes*”, de alto nivel jerárquico en las organizaciones, fomentando modelos heroicos de liderazgo, frente a las investigaciones en el R.U. que se centran en líderes a distancias más cortas, resultando modelos de liderazgo orientado al servicio.

3.2.7. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LAS DIFERENCIAS POR GÉNERO

Los teóricos han intentado saber si el género de los directivos marca la diferencia entre adoptar un estilo u otro de liderazgo. En el contexto español encontramos trabajos que investigan principalmente las características diferenciales de las mujeres directivas (por ejemplo: Cuadrado y Molero, 2002; Cuadrado, Molero y Navas, 2003; Cuadrado, Navas y Molero, 2004; Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002). Si bien estos trabajos encuentran diferencias generales que señalan a las mujeres como más transformacionales (Bass y rigió, 2006), el total de las investigaciones al respecto no obtienen siempre los resultados en la misma línea. Aún así, podemos tomar la revisión de Cuadrado y colaboradores (2003) para agrupar estudios que obtienen resultados similares. Así Rosener (1990), Druskat (1994) y Ramos y colaboradores (2002) encuentran que las mujeres son más transformacionales y los hombres más transaccionales. En la misma línea, Eagly, Johannesen-Smith y van Engen

³⁸ Las relaciones cara a cara en términos de liderazgo directo son definidas por Yammarino (1994) en los siguientes términos: la comunicación es, por lo general, bidireccional; el líder y sus subordinados conocen mutuamente las personalidades del otro que les facilitan las interacciones entre ellos; el número de subordinados por líder ha de ser muy pequeño; el líder trabaja directamente con los subordinados; las interacciones pueden ser con frecuencia espontáneas, reactivas, adaptativas y no necesitan obligatoriamente compromisos a largo plazo; la autenticidad de las impresiones favorables dependerá de la evaluación cara a cara.

(2003) realizaron un meta-análisis sobre 45 estudios, del cual se desprende que las mujeres cuando lideran son más transformacionales que los hombres, encontrando que las mujeres se muestran más transformacionales y muestran más conductas de Recompensa Contingente y menos conductas de Dirección por Excepción (activa y pasiva) así como *Laissez-Faire* que los hombres. Trabajos como los de Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) así como Bass (1998, 1999) y Bass, Avolio y Atwater (1996) ofrecen resultados en la misma línea. Por otra parte, Komives (1991a, 1991b), Maher (1997) y López-Zafra y Del Olmo (1999) no encuentran diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al estilo de liderazgo. Por último, Carless (1998) y López-Zafra y Morales (1998) en sus estudios afirman que las diferencias varían en función del puesto, extremo que es también confirmado por Eagly y colaboradores (2003) para contextos generalmente dominados por hombres, como por ejemplo el contexto militar, debiendo tener en cuenta las expectativas del rol en cada organización. Los resultados de Carless (1998) indican que desde la percepción de los subordinados, no hay diferencias por género, pero desde la percepción de los superiores y la autopercepción de los líderes sí se encuentran diferencias de manera que las mujeres se muestran más transformacionales. Así, como factor que influye en la expresión o no de un estilo más transformacional en mujeres, Bass y Riggio (2006) señalan los *estereotipos de rol*, que en contextos marcadamente masculinos influye frenando la llegada de mujeres a cargos de alto nivel³⁹, mientras que por otro lado, produce expectativas estereotípicas de la “forma femenina de liderar” generando disonancias en colegas y subordinados cuando *la* líder no cumple con ese “rol de feminidad” en su estilo (Ridgeway, 2001). Así, las diferencias a favor de las mujeres en el estilo transformacional, se cumplen en mayor medida en contextos educacionales que en contextos de negocio (Bass y Riggio, 2006). También las diferencias por género se acentúan a medida que se modernizan las organizaciones, donde las mujeres se sienten más libres de ejercer un estilo de liderazgo que se aleja de los estereotipos masculinos.

Como resumen podemos sintetizar que, si bien las mujeres tienen una tendencia mayor hacia los estilos democráticos y participativos (Eagly y

³⁹ Produciéndose el fenómeno del *techo de cristal* (Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2001).

Johannesen-Schmith, 2001), presentando por lo general mayores niveles de conductas transformacionales que los hombres (Eagly et. al., 2003; Eagly y Johannesen-Schmith, 2001; Druskat, 1994; Ramos et al. 2002; Rosener, 1990), éstas diferencias pueden verse suavizadas, incluso anuladas cuando el rol de líder se desempeña en organizaciones con marcados estereotipos masculinos de liderazgo (Eagly y Johannesen-Schmith, 2001; Eagly et al. 2003).

3.2.8. CRÍTICAS A LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CARISMÁTICO

Las teorías del liderazgo transformacional han recibido críticas principalmente por su cualidad eminentemente descriptiva (por ejemplo Yukl y Van Fleet, 1992), también desde la teoría del contagio social y desde lo que se ha dado en llamar la “zona oscura de los líderes carismáticos” (Hogan, Raskin y Fazzini, 1990).

Los mismos teóricos del liderazgo transformacional (Avolio, 2005; Bass y Riggio, 2006) apuntan hacia dos líneas de reflexión sobre los líderes transformacionales: Por un lado, señalan que existen líderes *pseudotransformacionales*, que utilizan el liderazgo con orientaciones personales (*no auténticos*) frente a los líderes transformacionales (*auténticos*) quienes presentan orientaciones sociales. Por otro lado demandan mayor investigación de las situaciones en las que el liderazgo transformacional pueda resultar menos eficaz que el transaccional (Bass y Riggio, 2006)⁴⁰. A continuación veremos alguna de las críticas arriba mencionadas.

3.2.8.1. CRÍTICAS A LOS ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

Siguiendo a Yukl y Van Fleet (1992), se han realizado muchos estudios utilizando entrevistas, a veces apoyadas por la observación, para describir las acciones de líderes previamente calificados de transformacionales. Estas investigaciones intentaban identificar conductas, rasgos y procesos de

⁴⁰ Por ejemplo, Bass y Riggio (2006) proponen situaciones donde un líder que insiste en desarrollar a sus subordinados estimulándolos intelectualmente, motivándolos y proporcionándoles consideración individualizada, puede sentirse sobrecargado, generándole problemas que lleguen a afectar su vida familiar, incluso sufriendo *burn-out*.

influencia (Bennis y Nannus, 1985; Conger, 1989; Kouzes y Posner, 1987; Peters y Austin, 1985; Tichy y Devanna, 1986). Otras descripciones sobre líderes carismáticos consisten en investigaciones basadas en estudios de caso intensivos sobre líderes individuales (Roberts, 1985; Roberts y Bradley, 1988; Trice y Beyer, 1986). Estos estudios encuentran que es importante para el líder articular una visión clara y atractiva relevante para las necesidades y valores de los seguidores. La comunicación de esta visión es facilitada por las acciones de los líderes, por las cosas a las que atienden los líderes, y por el uso del atractivo emocional, símbolos, metáforas, rituales, y situaciones dramáticas. Los componentes intelectuales de la visión aparecen como importantes para influir en cómo los seguidores interpretan los sucesos y para persuadir a los seguidores de que la estrategia del líder para llevar a cabo la visión es factible.

En opinión de Yukl y Van Fleet (1992), estas investigaciones descriptivas tienden a ser demasiado imprecisas para llegar a conclusiones firmes sobre la naturaleza de la conducta de Liderazgo Transformacional y carismático.

3.2.8.2. CRÍTICA DESDE LA TEORÍA DEL CONTAGIO SOCIAL

Más que una crítica que niegue el liderazgo carismático, en nuestra opinión vendría a arrojar más luz sobre cómo opera el fenómeno, poniendo énfasis en los seguidores y la situación. Esta explicación viene de la mano de la Teoría del Contagio Social (Meindl, 1990), la cual defiende que el autoconcepto de muchos individuos contiene un componente de identidad social heroica. Ésta es una imagen de la persona inmersa positivamente en una causa justa por la que él o ella realizará un esfuerzo extra y hará sacrificios personales. Los individuos esencialmente están esperando a un líder que aparezca y active esta parte de su identidad.

En contraste con la mayoría de las teorías de liderazgo carismático, no importa quien se convierta en líder tanto como si es alguien que es razonablemente excepcional y atractivo. Las características asociadas al líder se irán exagerando progresivamente, especialmente por los seguidores que no tengan contacto directo con el líder. Este proceso se produce en cascada y

crea un fenómeno de contagio social mientras estos seguidores lejanos desarrollen la noción de que su líder es verdaderamente sobre humano y extraordinario. Como resultado, es un proceso de influencia social entre los seguidores y no la visión del líder por sí misma la fuerza que los hace adeptos (Yukl, 1994).

3.2.8.3. “LA ZONA OSCURA” EN LOS LÍDERES CARISMÁTICOS

Hogan y colaboradores (1990) señalaron la existencia de una “zona oscura” en los líderes carismáticos. Como tienen excelentes habilidades sociales, algunas veces hasta el punto de ser encantadores, tienen facilidad para agradar a sus seguidores. Pero, en ocasiones, oculta detrás de la máscara, hay una persona con profundos problemas de ajuste. Sólo después de que estas personas fracasan en sus roles de liderazgo, percibimos su desajuste, que estaba inteligentemente escondido por su capacidad de manipular a las personas para agradarles.

Musser (1987) describe las diferencias entre los carismáticos positivos y negativos en términos de si inculcaban compromiso en las metas ideológicas o en sí mismos. Conger (1989) describió los siguientes problemas de los carismáticos negativos:

- Comienzan grandiosos proyectos para darse gloria a sí mismos y los proyectos son a menudo poco realistas, debido a la inflada autoevaluación del líder y a la falta de voluntad para buscar y aceptar consejos de los demás. Tienden a ignorar o rechazar la evidencia de que el plan o estrategia está encontrando serias dificultades, reduciendo por tanto la oportunidad de corregir los problemas a tiempo para prevenir el desastre.
- Estos líderes están dispuestos a invertir el tiempo en actividades de gran exposición para promover una visión, pero no están dispuestos a invertir el tiempo necesario para guiar y facilitar la puesta en práctica de una visión. Tienden a fluctuar entre los extremos de una delegación relajada, cuando las cosas van bien,

y la conducta sobrecontrolada cuando ocurren problemas con un proyecto.

- No logran desarrollar sucesores competentes. Estos líderes intentan mantener a los subordinados débiles y dependientes y eliminan a las personas que tienen cualidades de liderazgo. Por eso, es probable que ocurra una crisis de liderazgo cuando el líder muere o deja el puesto.

3.2.8.4. LIMITACIONES DE LA APROXIMACIÓN TRANSACCIONAL

La investigación indica que, ante ambas aproximaciones, antes y después del entrenamiento, los dirigentes tienden a infrautilizar los métodos de Liderazgo Transaccional incluso cuando se les comenta que se debe liderar en función de la situación (Bass 1998). Las presiones de tiempo, métodos poco prácticos, dudas respecto de la eficacia del refuerzo positivo, tensiones entre líder y colaborador, y falta de habilidades o confianza son, en parte, responsables de la falta de uso de los métodos de Liderazgo Transaccional. Algunos líderes practican unos métodos menos activos de Liderazgo Transaccional correctivo, dirección por excepción, en lugar de refuerzo contingente negativo, simplemente para evitar las relaciones transaccionales con los colaboradores (Komaki, 1981). Pero, incluso aquí, un superior incómodo con dar feedback negativo es fatídico. Cuando los supervisores se enfrentan con el pobre desempeño de un colaborador atribuido a una falta de capacidad, los supervisores tienden a “levantar el pié” (bajar exigencias). Deforman su feedback y lo convierten en más positivo de lo que debería ser (Ilgen y Knowlton, 1980). Existe suficiente evidencia para indicar que las transacciones correctivas y las amonestaciones contingentes pueden tener un impacto positivo en el desempeño (Atwater, Lau, Bass, Avolio, Camobreco y Whitemore, 1994).

Otro problema común es que los supervisores dicen y realmente creen que ellos dan feedback a los colaboradores, y que sus colaboradores no informan de lo que ellos reciben. Esto se ve aumentado por la diferencia de importancia que los supervisores y asociados proporcionan a los distintos tipos

de feedback. Greller (1980) encontró que comparados con los supervisores, los colaboradores concedían más importancia al feedback que a la tarea en sí misma (p. ej., auto-refuerzo), es decir, daban más importancia a los comentarios de compañeros y superiores sobre su desempeño que a las autocomparaciones que estos ejercían con respecto al trabajo de compañeros.

Por otra parte, los supervisores concedían mayor importancia a sus propios comentarios hacia los colaboradores con respecto a las recomendaciones de premios como ascensos, promociones, y destinos a puestos con trabajos más interesantes. La falta de acuerdo aquí no es un buen indicador de liderazgo efectivo, ni en el Liderazgo Transaccional ni en el transformacional. Este nivel de desacuerdo entre colaboradores y líderes enfatiza la importancia del feedback de 360°.

Cuando el Liderazgo Transaccional se usa menos, a menudo es porque el líder carece de la reputación necesaria o recursos para recompensar a sus colaboradores. Los líderes transaccionales que satisfacen las expectativas de intereses de los colaboradores, ganan y mantienen una reputación de ser capaces de distribuir pagos, promociones, y reconocimiento. Por otro lado, si no proporcionan las recompensas apropiadas disminuyen su imagen de eficacia como líderes transaccionales (Tsui, 1982). El Liderazgo Transaccional puede ser abandonado porque las recompensas no contingentes a veces funcionan como recompensas contingentes para desempeños sostenidos. Por ejemplo, Podsakoff, Todor y Skov (1982) informan que entre 72 supervisores sobre 101 supervisados, en una organización sin ánimo de lucro, las recompensas contingentes de los supervisores correlacionaban con el desempeño de los colaboradores como se esperaba (.26), pero la recompensa no contingente (p. ej., "Me siento bien tratado por mi supervisor, no importa lo que yo haga") correlacionaba similarmente con el desempeño (.20). La recompensa no contingente puede proporcionar una situación segura con la cual el auto-refuerzo tome la importancia de los elementos contingentes como consecuencia del desempeño. El sentido de la obligación del sujeto con respecto a la organización para proporcionar recompensas no contingentes puede también generar el esfuerzo requerido para realizar el desempeño adecuado. La experiencia japonesa es ejemplar en este aspecto. En tres

grandes empresas de Japón (Toyota, Sony y Mitsubishi), tanto empleados como compañía, tienen un sentimiento de obligación mutua. Ser un buen miembro de la “familia” no consiste en pagos inmediatos, ascensos y promociones, pero el éxito de la “familia” reportará bonus anuales a final de año. En último término, las oportunidades de crecimiento y de aumento de salario dependerán de un desempeño global meritorio de ambos, organización e individuo. Trabajos de Kluger y DeNisi (1996) destacan la importancia del feedback inmediato en ambos, el potencial de aprendizaje del individuo y su desempeño. Este trabajo también señala las complejidades de entender cómo operan los procesos de feedback, y como éstos influyen en la transferencia de aprendizaje de una tarea a otra. Así los autores concluyen que después de 90 años de investigación sobre feedback, se debe aclarar mucho más para aumentar su utilidad con respecto a mejorar la motivación, desarrollo y desempeño. Bass y Avolio (1997) están de acuerdo con este enfoque. Cuando el refuerzo contingente usado es aversivo, el éxito del líder transaccional desciende drásticamente. De acuerdo con 101 supervisados y 72 supervisores en una gran organización sin ánimo de lucro, las reprimendas contingentes, desaprobaciones, o penalizaciones no tenían efecto en el desempeño y la satisfacción (Podsakoff y colaboradores, 1982). En la misma línea, Fulk y Wendler (1982) encontraron malos resultados con el uso del refuerzo negativo contingente. La aprobación contingente o desaprobación por líderes orientados al logro condujo a clarificar roles de los colaboradores, pero fallaban en el efecto sobre la motivación individual o el desempeño. Algunos estudios encontraron que el castigo contingente está positivamente relacionado con la Satisfacción (Cherrington, Reitz, y Scout, 1971) pero no se relaciona con el desempeño (Podsakoff y Todor, 1985). En otras situaciones, el castigo contingente se muestra como motivador mejorando el desempeño (Arvey y Ivancevich, 1980). Korukonda y Hunt (1989) informaron que el uso de castigo contingente obtenía mayores mejoras en desempeño que ambos, castigos no contingentes y recompensas no contingentes. Bass (1990) ha sugerido que el castigo contingente puede conducir a la conformidad para eludir el castigo, aunque esto también puede tener el efecto opuesto, reduciendo la conformidad y la motivación si los colaboradores se sienten hostiles hacia el uso del castigo por parte del líder. Korukonda y Hunt (1989) argumentan que si el castigo

contingente se asocia con el claro mensaje de desaprobación, el individuo objetivo es motivado a potenciar su desempeño. Siguiendo a Bass y Avolio (1997), en términos de impacto del castigo contingente sobre las percepciones de la Eficacia del líder, el castigo contingente puede contribuir a aumentar la eficacia cuando el castigo se administra como respuesta a un pobre desempeño o conducta inaceptable con la intención de mejorar la conducta siguiente. Así, es más probable que los colaboradores lo vean como útil. Si los líderes clarifican los estándares de conducta aceptable y conducta inaceptable y asocian a esos estándares el uso de castigos cuando los objetivos no son logrados, entonces, se espera que esos líderes sean evaluados como efectivos. Porque cuando el castigo contingente sigue a una conducta o desempeño inaceptables, es más probable que sea visto como justo (Ball, Trevino y Sims, 1992). Korukonda y Hunt (1989) sugirieron que “el mejor remedio contra el bajo desempeño aparece con el castigo contingente” (pág. 320).

4. DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES CARISMÁTICOS Y LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Como hemos podido ver, el hecho de liderar ha tenido múltiples enfoques en las organizaciones. En las nuevas aproximaciones, que intentan ir a la raíz del concepto de líder más allá de conductas concretas, quizá la distinción más difusa es la que separa el concepto de líder carismático y líder transformacional ya que, tanto la teoría de liderazgo carismático como la teoría de Liderazgo Transformacional, identifican la importancia de los líderes que tienen una profunda influencia sobre sus seguidores.

La diferencia fundamental entre el liderazgo carismático y el Liderazgo Transformacional reside en que la teoría del liderazgo carismático tiende a acentuar las características del líder, mientras que el Liderazgo Transformacional tiende a acentuar los procesos por los que el grupo de trabajo se transforma o desarrolla.

Teniendo en cuenta el entorno cambiante en el que se desarrollan las organizaciones (Rousseau, 1997), parece lógico abogar por un liderazgo que confiera a las mismas 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). Como vimos en el capítulo primero, las organizaciones de Policía Local 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 desarrollar las organizaciones. En el capítulo siguiente, veremos dónde se ha centrado el interés de los investigadores del liderazgo en el contexto policial.

CAPÍTULO IV

EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO POLICIAL

El objetivo de este capítulo es presentar las líneas de investigación sobre liderazgo que se han desarrollado en el contexto policial. Para ello haremos un recorrido por distintos trabajos sobre liderazgo realizados en este contexto. Puesto que hemos elegido la teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985), haremos especial mención a los trabajos encontrados sobre policía desde esta teoría. Por último, la revisión nos llevará a justificar la necesidad de investigar concretamente la realidad del liderazgo en la Policía Local de la Comunidad Valenciana para cubrir el vacío que hasta hoy detectamos.

La teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) ha sido estudiada y contrastada en diversos contextos de liderazgo en organizaciones tanto públicas como privadas. Por citar algunas, encontramos investigaciones en ámbitos tan dispares como son el industrial, el militar, educacional, (Bass, 1998); sanitario (Brown, 2003; Trofino, 2000), deportivo (Charbonneau, Barling y Kelloway, 2001; Rowold, 2006; Zacharatos, Barling y Kelloway, 2000), religioso (Brown, 2003; Onnen, 1987; Druskat, 1994) y policial (p. ej., Adebayo, 2005; Brown, 2003; Bynum, 2007, 2008; De Paris, 1998; Deluga y Souza, 1991; Densten 1999, 2003, 2005; Lobby, Anscombe y Tuffin, 2004, Downs, 1999; Drodge y Murphy, 2002a, 2002b; Girodo, 1998; McDaniel 2007; McConnell, 2004; Morreale, 2002, 2003; Murphy y Drodge, 2004; Panopoulos, 1998; Rabstejnek, 2002; Rippy, 1990; Scott, 2006; Silvestri, 2003, 2007; Vinzant y Crothers, 1994).

Por lo visto en los capítulos anteriores, parece claro que se ha investigado abundantemente el liderazgo en las organizaciones de toda índole. Con el objeto de conocer el interés suscitado por el estudio del liderazgo en el contexto policial, llevamos a cabo una revisión de la literatura científica, realizando una búsqueda en las siguientes bases de datos:

PsycINFO⁴¹, National Criminal Justice Reference Services Abstracts⁴², PsycARTICLES⁴³, Social Services Abstracts⁴⁴, Sociological Abstracts⁴⁵.

Se ha realizado una búsqueda en los siguientes pasos:

1. Se han introducido los términos de búsqueda siguientes como descriptores, con los siguientes resultados:
 - Police or law enforcement: 54.708 trabajos.
 - Leadership: 19.585 trabajos.
 - Transformational Leadership: 652 trabajos.
2. En un segundo paso hemos cruzado las búsquedas con el fin de saber cuántos trabajos centran su estudio en liderazgo en el contexto policial. Obteniendo 312 trabajos (el 1,59% del total de trabajos sobre liderazgo). De ellos sólo dos enmarcan su investigación en la teoría de Liderazgo Transformacional.

⁴¹ PsycINFO es una base de datos bibliográficos compilada por la *American Psychological Association* (APA), que cubre literatura mundial de la psicología y las ciencias sociales y del comportamiento, incluyendo material de la versión impresa *Psychological Abstracts International* y otras fuentes desde 1806. Incluye más de 1.800 revistas periódicas escritas en más de 25 idiomas, libros, informes técnicos y tesis. Incorporando anualmente unos 50.000 registros (Fuente: Servicio Información Bibliográfica Universitat de València) (Salvador y Angós, 2001)

⁴² National Criminal Justice Reference Service Abstracts Database es publicada por The Office of Justice Programs, U.S. Department of Justice's National Criminal Justice Reference Service. Abarca alrededor de 189.000 documentos de todo el mundo en lengua inglesa de la NCJRS Abstracts Database. Incluye informes federales, estatales y locales de los EEUU, libros, investigaciones, artículos de revistas, presentaciones audiovisuales e investigaciones no publicadas.

⁴³ PsycARTICLES es la base de datos a texto completo de las revistas publicadas por the American Psychological Association, the APA Educational Publishing Foundation, the Canadian Psychological Association, and Hogrefe y Huber. En total, PsycARTICLES reúne 28.000 artículos en texto completo de las 43 revistas principales del APA desde 1988 hasta ahora.

⁴⁴ CSA Social Services Abstracts proporciona cobertura bibliográfica de la investigación actual centrada en el trabajo social, los servicios humanos y áreas relacionadas, incluido el bienestar social, política social, y desarrollo comunitario. Esta base de datos abarca más de 1.300 publicaciones incluyendo abstracts de artículos de revistas y tesis.

⁴⁵ CSA Sociological Abstracts proporciona cobertura bibliográfica sobre literatura sociológica y disciplinas de las ciencias sociales y de la conducta. Esta base de datos proporciona información de más de 1.800 publicaciones, incluyendo también abstracts de libros, capítulos de libro, tesis, y conferencias. Recoge datos desde 1952.

3. Como estrategia complementaria, asumiendo el aumento del ruido en el output de la búsqueda, hemos realizado dos pasos más:

- Se ha introducido el término transformational leadership como palabra clave (KW). Obteniendo un output de 1.072 trabajos.
- Cruzando este último output con los 312 trabajos sobre liderazgo en la policía hemos obtenido un output de 20 trabajos que, analizados uno por uno, nos proporcionan una cifra final de 16 trabajos que versan sobre Liderazgo Transformacional en el contexto policial.

A modo de resumen podemos apuntar que el número de trabajos sobre liderazgo en el contexto policial significa un porcentaje del 1,59% de todos los trabajos publicados sobre liderazgo. 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.

La mayoría de investigaciones que hemos detectado en nuestra búsqueda provienen de culturas anglosajonas, en particular de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia.

Para el contexto español hemos utilizando la base de datos PsicoDoc⁴⁶. Hemos buscado todos los trabajos sobre policía como palabra clave. El resultado obtenido han sido 104 trabajos. Ninguno de ellos indica como palabra clave que su objeto de estudio sea el liderazgo, lo que confirmaría la tesis de que el liderazgo en el contexto policial español ha sido muy pocas veces abordado (somos conscientes de que puede haber sido tratado en documentos semi-internos en los distintos cuerpos de policía del estado, pero estos documentos escapan al ámbito científico en el que nos movemos).

En nuestro territorio existen trabajos realizados en el contexto policial (p. ej., Álvarez, 1994; Álvarez y Gil-Monte, 2007; Bravo, Gómez-Jacinto, y Montalbán, 2004; Camañes, Solares y Vilaro, 1994; Cirujano, 1997; Fernández

⁴⁶ PsicoDoc incluye referencias bibliográficas de artículos de revistas, libros y actas de congresos especializados en psicología y ciencias afines, publicadas en España y América Latina. Recoge publicaciones editadas en 23 países.

y Sánchez, 1994; Durán, Montalbán y Stangeland, 2007; Francisco, López, Santamaría, Hernández y Molero, 1994; Jar, 1999; López Garrido, 1987; Martín, 1990, 1992, 1994a, 1994b; Loubet, 1994; Pacheco, 2004; Plá, 1994; Rico, 1983; Sabaté, 1984; Torrente, 1992, 1997, 1999; Zurera, 1994), casi siempre desde las ciencias humanas (sobre todo sociología, derecho y trabajo social) que han prestado menos interés al liderazgo que a otros tópicos como la estructura, las relaciones Policía-Sociedad y los modelos policiales. Desde la psicología en España, se ha estudiado el contexto policial desde sus resultados disfuncionales (en los últimos años, *burnout* y estrés, por ejemplo, Álvarez y Gil-Monte, 2007; Durán, Montalbán y Stangeland, 2007; Pacheco, 2004; Sánchez, Sanz, Apellaniz y Pascual, 2001), haciéndose eco de estas investigaciones los sindicatos (la mayoría de las publicaciones sindicales, contemplan en sus páginas artículos que mencionan estos trastornos).

También desde la psicología se investiga cómo ayudar a la labor policial destacando los trabajos del profesor Garrido y colaboradores sobre detección de mentira (Garrido y Masip, 1998, 1999, 2001a, 2001b; Garrido, Masip, Herrero y Rojas, 2000; Masip y Garrido, 1999, 2000, 2001a, 2001b; Masip, Garrido y Herrero, 2000), y por encima de otros temas, de unos años a esta parte, la actuación policial en crisis y desastres. Éste último es un tema de investigación que ha suscitado, por razones obvias, una especial receptividad por parte del colectivo policial (en España, sirva como ejemplo la aparición en el año 2002 de la revista *Cuadernos de Crisis*, con periodicidad bi-anual, y con un enfoque multidisciplinar y eminentemente aplicado). Baste con señalar que recientemente, en los planes de estudio del Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP), en todos los cursos selectivos de Policía Local de las distintas escalas se incluyen asignaturas de intervención psicológica en situaciones de crisis y emergencia. Así mismo, podemos comprobar que en los Estados Unidos se centra el interés en los mismos temas (Bayley, 1994).

Sin embargo, en la práctica diaria y en una organización tan jerarquizada como la policial, el liderazgo, las tácticas de influencia, la manera de mantener los equipos de trabajo cohesionados y los miembros de la plantilla satisfechos, cumpliendo los objetivos marcados, es un tema infinidad de veces requerido por los mandos. Y nosotros nos preguntamos ¿todo lo que se sabe sobre

liderazgo organizacional, que es bastante, es aplicable al contexto policial? y aún más, ¿es aplicable a nuestro contexto policial? Fruto de estas preguntas surgió la idea de realizar esta investigación, puesto que, hasta la fecha, no hemos detectado trabajo alguno que conteste estas preguntas. Este estudio pretende cubrir, en la medida de lo posible, la necesidad de saber más sobre liderazgo en nuestro contexto (excepción hecha de nuestro trabajo piloto previo a la presente investigación) (Álvarez, 2005).

En la línea de Yukl y Van Fleet (1992), quienes consideran sinónimos liderar y dirigir, el liderazgo en la policía ha sido definido por Swanson, Territo, y Taylor (2000, *pág. ix*) como

“el proceso de influir en los miembros de una organización para emplear de manera apropiada y de buen grado sus energías en las actividades que son provechosas para el logro de las metas del departamento de policía.”

El contexto más cercano en el que sí ha progresado el estudio del liderazgo, y específicamente la teoría de Liderazgo Transformacional, es el contexto militar, hasta el punto que uno de los libros que ha publicado Bass (1998) exponiendo su teoría e investigaciones en el mundo aplicado es la conocida obra *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational impact*.

De acuerdo con el análisis de Morreale (2002): *“el modelo tradicional de la Policía se estructura de arriba a abajo, como una organización paramilitar, a menudo, como un sistema autocrático y cerrado”* (*pág. 85*). No olvidemos que, en España, todavía tenemos cuerpos de policía que son de naturaleza militar (la Guardia Civil), transmitiéndose ese carácter de disciplina y obediencia al resto de cuerpos de seguridad pública en mayor o menor medida. Las agencias de Policía históricamente han tenido una autoridad centralizada, con una toma de decisiones jerárquica, con división de tareas, formalización y estandarización altas. Goldstein (1990) ya señalaba que, en grandes agencias de policía, era bien visto que la policía se encontrara “aislada” de los temas políticos, teniendo en gran valía a aquellos oficiales que se limitaban a cumplir las expectativas de “obedecer y no pensar”. Hemos encontrado investigaciones

sobre la toma de decisiones en la Policía, llevadas a cabo por Morreale, Bond y Dahlin (2003), haciendo énfasis en la influencia de la toma de decisiones en los niveles más bajos de la policía en cuanto a la discrecionalidad como una herramienta importante en la toma de decisiones. La llegada de la policía comunitaria introduce el modelo SARA (*Scanning, Analysis, Response and Assessment*) como modelo de resolución de problemas utilizado primero en el nivel de personal de primera línea (Goldstein, 1990). Este modelo (sería más correcto denominarlo sistema) fomenta la actitud proactiva en la Policía. Este sistema de trabajo, necesita una mejor comunicación vertical en la organización, de manera que los líderes fomenten el *empowerment*, la confianza, y las decisiones participativas mejorando, así, la satisfacción, la implicación y la disposición al esfuerzo extra de los subordinados (Morreale, 2002, 2003). La mayoría de los trabajos sobre organizaciones de fuerzas de seguridad se centran en manejo de situaciones de crisis, con resultados a corto plazo, en lugar de resolución de problemas a largo plazo (Bayley, 1994; Greene, 2000).

Shepard (2001), investiga los estilos de supervisión de sargentos y tenientes (n=81) sobre las patrullas de dos departamentos de policía metropolitana en Estados Unidos. En lugar de identificar los estilos de liderazgo teorizados en la literatura (como los trabajos antes citados), en este trabajo, por medio de metodología de observación sistemática, se identifican los constructos actitudinales que el autor considera importantes para la supervisión policial. Basándose en el trabajo de Bass (1990), el autor considera seis constructos actitudinales: Nivel de actividad, cómo los líderes toman las decisiones, cómo se distribuye el poder, orientación a las relaciones frente orientación a la tarea y motivación inspiracional. Estos seis constructos son a su vez combinados para crear tres estilos específicos de policía (expectativas sobre la policía comunitaria, expectativas sobre la fuerza agresiva, visión general de sus subordinados) para identificar estilos de oficiales. Los resultados muestran cuatro estilos de supervisor: Supervisor tradicional, supervisor innovador, supervisor con estilo de apoyo y supervisor activo.

Van de Vliert, Euwema y Huismans (1995) estudian el manejo del conflicto con un subordinado o un superior en el contexto policial. Se apoyan en la aplicación de Blake y Mouton (1964) resultando un trabajo que más que evaluar estilos de liderazgo, evalúa estrategias de resolución de conflicto, desde perspectivas de dirección.

Dobby, Anscombe y Tuffin (2004), miembros del *Home Office*⁴⁷, recientemente han llevado a cabo una investigación con el fin de conocer si existen estilos determinados de liderazgo que fomenten la eficacia policial. Para ello han utilizado tres formas distintas de investigación: la entrevista de 150 oficiales de policía, utilizando la técnica "*repertory grid*" con el fin de que los oficiales describieran la idea que ellos tenían del liderazgo eficaz con sus propias palabras; un cuestionario enviado por correo a las autoridades policiales; y por último, un cuestionario enviado por correo a 1066 policías de rangos diferentes, con el fin de conocer el tipo de liderazgo que perciben y el impacto que éste tiene en sus actitudes hacia el trabajo. Uno de los hallazgos relevantes de este estudio es que de las 53 conductas de liderazgo que son relacionadas con el liderazgo eficaz, 50 encajan claramente con el estilo de liderazgo transformacional, encontrando que éstas conductas tienen efectos positivos sobre los subordinados en lo referente a actitudes hacia su trabajo, satisfacción con el trabajo y compromiso con la organización. Asimismo, Dobby y colaboradores (2004) señalan que las otras tres conductas que no encajan en el estilo de liderazgo transformacional son las siguientes: "*competencia profesional*", "*ser competente en la táctica y la estrategia*" y "*estar comprometido con alcanzar un servicio de alta calidad, sirviendo a la comunidad bien, asegurando una buena imagen de la policía en la comunidad y buscando la mejora continua*" (Dobby et al., 2004, pág. v).

1. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CONTEXTO POLICIAL

En su totalidad, los trabajos revisados apoyan el estilo de Liderazgo Transformacional como más eficaz en el contexto policial en la línea del modelo

⁴⁷ Home Office es un departamento del Gobierno en el Reino Unido, dedicado a investigar en la protección anti-terrorista, anti-crimen y conducta anti-social.

Full Range (Avolio y Bass, 1991). Estos trabajos se han realizado en distintas facetas de la labor policial. Así, encontramos trabajos de campo que investigan la formación del policía, los estilos de liderazgo y su relación con otras variables y las diferencias por género.

Trabajos como los de Bynum (2007, 2008), Drodge y Murphy (2002a, 2002b), Dobby y colaboradores (2004) y Murphy y Drodge (2004), se centran en la necesidad de la correcta formación de los policías en estilos de Liderazgo Transformacional. Los estudios de género en cuanto a las diferencias en los estilos de liderazgo apuntan a que los estilos de liderazgo son más transformacionales en mujeres que en hombres, alejándose de estereotipos de liderazgo en el contexto policial (Brown, 2003; McDaniel 2007; Scott, 2006; Silvestri, 2003, 2007).

Encontramos trabajos sobre Liderazgo Transformacional en relación positiva con otras variables como la motivación (Adebayo, 2005), los rasgos de personalidad (Rabstejnek, 2002), actitudes en el trabajo (Dobby et al., 2004; Drodge y Murphy, 2002a, 2002b; Murphy y Drodge, 2004) y las implicaciones en la futura formación de los policías en Liderazgo Transformacional. En la misma línea, el Liderazgo Transformacional se relaciona positivamente con variables como la reducción del crimen, percepción de seguridad por parte del ciudadano, atención y relación con el ciudadano (Vinzant y Crothers, 1994). Deluga y Souza (1991) estudiaron si era posible predecir las estrategias de influencia de los subordinados hacia los superiores (Kipnis y Smith, 1985) en función del estilo de liderazgo del superior, encontrando resultados estadísticamente significativos entre el estilo transformacional del jefe y la estrategia racional del subordinado. También encontramos el trabajo de Densten (2005), quien encuentra relación inversa entre motivación inspiracional y los distintos factores del síndrome de *burn-out*.

Así mismo, se encuentran diferencias en los estilos de liderazgo en función del rango del jefe (Densten, 2003), señalando la importancia de los estudios en la policía desde un enfoque que analice los diferentes niveles o rangos en la organización. Así Girodo (1998) señala que el Liderazgo Transformacional es ejercido con más frecuencia en sujetos con más años de experiencia.

También encontramos trabajos que apoyan el Liderazgo Transformacional como estilo adecuado para los modelos policiales más modernos y actuales, creando organizaciones policiales más dinámicas y proactivas (De Paris, 1998; Girodo, 1998; Rippy, 1990).

Morreale (2002, 2003) realiza una evaluación de las relaciones entre los estilos percibidos del líder sobre la Satisfacción y el aumento del Esfuerzo Extra, en la línea de la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass (1985) con una muestra de 177 oficiales de policía de la *New England Community-Police* (New Hampshire, USA). Los resultados obtenidos señalan que los oficiales con superiores que practican un estilo transformacional de liderazgo, estaban significativamente más satisfechos con sus trabajos y estaban dispuestos a ejercer un Esfuerzo Extra en su desempeño laboral, encontrado más eficaz al líder. Aquellos que tenían un supervisor con un estilo de "*Laissez-Faire*" estaban significativamente menos satisfechos con su trabajo y también tenían menos disposición a hacer esfuerzos extra, teniendo una percepción de Eficacia del líder más negativa. Los resultados que obtiene Morreale (2003) sobre los estilos de los mandos son, de mayor a menor, Transformacional, *Laissez-Faire* y Transaccional. Panopoulos (1998), siguiendo la teoría de Bass (1985), estudia la percepción de los estilos de liderazgo en función del género de los instructores en una población de estudiantes de la *New South Wales Police* (Australia). Para ello utiliza el MLQ 5X (*Multifactor Leadership Questionnaire*) evaluando los tres estilos de liderazgo, así como la Eficacia percibida del líder, el Esfuerzo Extra de los estudiantes y la Satisfacción con ese líder. Los resultados que encuentra son los siguientes: la percepción de los estudiantes progresa en función del tiempo que llevan en la escuela, de manera que al principio perciben más Liderazgo Transaccional en las instructoras frente a los instructores. Al final del curso, encuentran más conductas de Liderazgo Transformacional en las instructoras. Densten (1999), compara las conductas de liderazgo de oficiales de policía en Australia (Jefes de Policía, Superintendentes, Inspectores jefes, Inspectores y sargentos, n=480), con las puntuaciones normativas de los trabajos de validación del MLQ de Bass y Avolio (1990) donde elaboran unas normas establecidas en base a líderes de la industria (n=251) y la percepción de éstos

por sus subordinados (n=1.006). Los resultados del trabajo de Densten (1999) informan de valores más bajos en todas las conductas de liderazgo con respecto a la norma, a excepción del estilo de dirección por excepción, siendo en la policía donde existe puntuación más alta en los criterios que conforman este estilo. La explicación que Densten (1999) da a este resultado es la siguiente: la policía actúa normalmente frente a peticiones del ciudadano, por lo tanto, reacciona, y el liderazgo ejercido por sus mandos es reactivo. El nuevo modelo de policía demandado por la sociedad no es reactivo, sino proactivo, adelantándose en la prevención del delito, las necesidades de la sociedad y sus ciudadanos, alcanzando el modelo de policía comunitaria. Ese modelo proactivo, requiere de un liderazgo menos basado en la transacción y las recompensas y más basado en los supuestos del Liderazgo Transformacional. Esta línea de trabajo es a la que tienden los modelos policiales modernos vistos en capítulos anteriores. En palabras de Densten (1999; pág. 52) *“Confiar en la dirección por excepción limita la capacidad de las organizaciones de fuerzas de seguridad a pequeños cambios que no cubrirán las demandas de la sociedad”*. Respecto al Esfuerzo Extra y la Eficacia del líder, Densten (1999) obtiene niveles más bajos, lo que unido a unos mayores niveles de dirección por excepción con respecto a la norma, apoyan la afirmación de que los líderes de este estudio utilizan en exceso la dirección por excepción. Los niveles más bajos que la norma en “las cuatro l’s” del Liderazgo Transformacional alejan a los seguidores de su interés personal, perdiendo la posibilidad de cambio de actitudes, valores e ideas (Bass, 1985). Densten (1999) encuentra resultados consistentes con Crank (1998), quien sugiere que los mandos de fuerzas de seguridad responden a su entorno intentado controlar a los oficiales dándoles órdenes e instrucciones, siendo así como los líderes usan predominantemente el Liderazgo Transaccional. Los resultados obtenidos por Densten (1999) son consistentes con Worden (1989) quien informa que la conducta de la policía puede verse como un sistema de toma de decisión administrativa (lo que ralentiza y anquilosa las organizaciones). En otro trabajo, Densten (2003) examina con el MLQ (Bass y Avolio, 1990) el liderazgo de oficiales de policía en Australia con un enfoque multinivel (Day y Lord, 1988), distinguiendo por estratos los estilos de liderazgo

y sus efectos sobre la Eficacia del líder y el Esfuerzo Extra. Se tomaron los siguientes estratos: Jefes, Asistentes Comisionados, Comandantes y Superintendentes en Jefe (n= 57); Inspectores Jefe (n=59); Inspectores (n=129); Sargentos (n=234). Con un total de 480 policías. Los resultados que arroja este estudio (Densten, 2003) son los siguientes: La Eficacia del líder se predice de forma negativa cuando los Sargentos exhiben las conductas de *“Laissez-Faire”*, y de forma positiva cuando exhiben las conductas de Dirección por Excepción, Consideración Individualizada, Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada. La Eficacia del líder se predice de forma positiva cuando los Inspectores exhiben la conducta de Influencia Idealizada. Así mismo, la Eficacia del líder se predice de forma negativa cuando los Inspectores Jefe exhiben las conductas de Recompensa Contingente, y de forma positiva cuando exhiben conductas de Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada. Por último con respecto a la Eficacia del líder se predice de forma negativa cuando los Jefes y Superintendentes exhiben la conducta de *“Laissez-Faire”*. En cuanto al Esfuerzo Extra se predice de forma positiva cuando los Sargentos exhiben conductas de Estimulación Intelectual, Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada. El Esfuerzo Extra se predice positivamente cuando los Inspectores y los Inspectores Jefe realizan conductas de Recompensa Contingente y de Estimulación Intelectual. Como último resultado de este trabajo, llama la atención que el *“Laissez-Faire”* predice positivamente el Esfuerzo Extra cuando los Jefes y Superintendentes exhiben esta conducta.

1.1 ESTUDIO PILOTO PREVIO A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN

En el año 2005, realizamos una investigación piloto con una muestra de 331 policías locales de la Comunidad Valenciana (Álvarez, 2005) bajo la dirección de las doctoras Isabel Balaguer y M^a Soledad Lila. Con el marco de la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985), se planteó la investigación con los siguientes objetivos:

1. Estudiar los estilos de liderazgo percibido y las conductas que los componen, en una muestra de policías locales de la Comunidad Valenciana.

2. Estudiar las relaciones que se establecen entre los distintos estilos de liderazgo y las conductas que los componen, así como entre los estilos de liderazgo y el Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en una muestra de policías locales de la Comunidad Valenciana.

3. Analizar el poder predictivo de los estilos de liderazgo, así como de las conductas que lo componen, sobre las conductas de esfuerzo extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en una muestra de policías locales de la Comunidad Valenciana.

La muestra objeto de esta investigación estaba compuesta por 331 policías locales de la Comunidad Valenciana (84,6% varones y 6,9% mujeres) que, en el momento de la recogida de datos, se encontraban realizando los cursos selectivos de acceso a Escala Superior, Escala Técnica, Categoría Oficial y Escala Básica en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP). Asimismo, se incluyeron policías locales de la Comunidad Valenciana que asistieron a las tutorías para la Habilitación de Policías Locales a efectos de promoción interna en Valencia (Campus de Taronjers) para las escalas Básica, Técnica y Superior. De igual manera se solicitó la colaboración de los instructores que cumplieran la condición de ser policía local en activo. En la muestra objeto de estudio se encontraban representadas las tres escalas (Básica, Técnica y Superior) con los rangos de agente, oficial, inspector, intendente e intendente principal. En cuanto a los líderes sobre los que se evaluó el estilo de liderazgo, se encontraban representadas todas las escalas y rangos posibles (desde Agente hasta Intendente General). En el caso de los líderes se tuvo en cuenta una categoría a la que se denominó "político", haciendo referencia a los superiores de los distintos Jefes de Policía Local que en sus localidades tenían como superior un cargo político (Concejal, Delegado de Seguridad o Alcalde).

El instrumento utilizado en este estudio fue el *Multidimensional Leadership Questionnaire* (MLQ) en su forma 5X corta, utilizando la versión de los subordinados en una traducción validada al castellano por Molero (1995). En esta versión se le pide al subordinado que conteste si las conductas que se proponen en el inventario son llevadas a cabo por su superior inmediato,

señalando en una escala de tipo likert de 0 a 4 (0 nunca, 1 de vez en cuando, 2 a veces, 3 bastante o 4 casi siempre) la frecuencia en que el subordinado observa las distintas conductas.

A modo de resumen, los resultados obtenidos, siempre referidos a nuestra muestra de policías locales de la Comunidad Valenciana, fueron los siguientes:

- El estilo de liderazgo percibido en el superior inmediato es más transaccional que transformacional, percibiendo en último lugar el estilo de liderazgo “*Laissez-Faire*” o conductas de no liderazgo.
- Las conductas de liderazgo que componen el Liderazgo Transformacional se relacionan positivamente entre sí, al igual que existe una relación positiva entre éstas conductas y la conducta transaccional de Recompensa Contingente.
- Las conductas del *Modelo Full Range* de Liderazgo (Avolio y Bass, 1991) (componentes de Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y “*Laissez-Faire*”) se relacionan entre sí, existiendo interdependencia entre sus componentes.
- La conducta transaccional de Dirección por Excepción (pasiva) y el “*Laissez-Faire*” o no liderazgo se relacionan negativamente con todas las conductas que componen el Liderazgo Transformacional.
- Existe una alta relación entre las conductas de Liderazgo Transformacional y los tres factores de resultado: Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción, siendo la relación más moderada con las conductas de Liderazgo Transaccional de Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (activa) y en sentido negativo con la conducta de Liderazgo Transaccional de Dirección por Excepción (pasiva) y el “*Laissez-Faire*” o no liderazgo.

- El Liderazgo Transformacional predice positivamente el Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder en los policías locales.
- El Liderazgo Transaccional predice positivamente el Esfuerzo Extra de los policías locales.
- El “*Laissez-Faire*” predice negativamente la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder en los policías locales.
- En cuanto a las conductas de liderazgo, el que en mayor medida se percibe es el componente Motivación Inspiracional seguido de Dirección por Excepción (activa), Influencia Idealizada-atribución, 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.
- Comparando nuestros resultados con los normativos de Bass y Avolio (1990), nuestro estudio presentó valores menores en todos los factores de conducta excepto en Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva) y en el factor “*Laissez-Faire*”.
- 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 valor más alto de los tres, seguido de la Satisfacción con el liderazgo, siendo el último el factor de Esfuerzo Extra. Así mismo, si comparamos nuestros resultados con los de la norma (Bass y Avolio, 1990), encontramos que nuestros policías perciben como menos eficaces a sus superiores inmediatos, 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).

- En cuanto al género del subordinado no existen diferencias en las percepciones de sus líderes. Este resultado puede ser debido a dos razones, bien que realmente no intervenga significativamente la variable género de la/el policía subordinado o por la diferencia numérica de muestra de varones frente a mujeres. Esta diferencia refleja fielmente la realidad del Cuerpo de Policía Local, abrumadoramente compuesto por hombres, hecho más acusado conforme ascendemos en el rango a evaluar (Martín, 1994a; McConnell, 2004; Silvestri, 2003; Torrente, 1997).
- En cuanto al rango del superior, existen diferencias significativas en función del rango del superior para las conductas: Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa). En general, los resultados apuntan a mayores niveles de conductas transformacionales y transaccionales activas en favor del mayor rango.

2. ¿POR QUÉ EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL?

En investigaciones precedentes sobre liderazgo en el ámbito de la policía, se han encontrado diferencias significativas entre los estilos de Liderazgo Transaccional y transformacional con implicaciones en el desempeño de los subordinados (p. ej., Adebayo, 2005; Álvarez, 2005; Brown, 2003; Bynum, 2007, 2008; De Paris, 1998; Deluga y Souza, 1991; Densten, 1999, 2003, 2005; Dobby et al., 2004; Downs, 1999; Drodge y Murphy, 2002a, 2002b; Girodo, 1998; McDaniel 2007; Morreale, 2002, 2003; Murphy y Drodge, 2004; Panopoulos, 1998; Rabstejnek, 2002; Rippy, 1990; Scott, 2006; Silvestri, 2003, 2007; Vinzant y Crothers, 1994).

En capítulos anteriores hemos delimitado las funciones y misiones que formalmente tiene la policía y más en particular la Policía Local. Sin embargo, cualquiera que trabaje o investigue esta institución, podrá comprobar inmediatamente que el ciudadano, cuando no sabe a quien recurrir, en la

mayoría de los casos llama a la policía, con más frecuencia a la Policía local de su municipio, incluso para las cosas más disparatadas (p. ej., saber por qué no tiene luz en su casa, si se van a celebrar las fiestas patronales, si se le ha colado un bicho en la casa, y cualquier cosa que el lector pueda imaginar...). Por supuesto, y así se contempla formalmente, la Policía Local interviene en todo tipo de emergencias, crisis, catástrofes, etc., siendo en muchos casos la primera ayuda que llega al lugar de la emergencia, viéndose en la necesidad de manejar situaciones que excederían profesionalmente sus competencias. Como escriben Morreale y Ortmeier (2004, pág. 90) *“un policía de ahora ... en ocasiones es requerido como cura, médico, psicólogo, “gorila” y mediador...”*. Pocas empresas de servicios pueden abarcar un perfil tan amplio con estructuras tan jerarquizadas y burocratizadas.

De hecho, los modelos policiales modernos, y en particular la concepción de servicio público de la Policía Local, que lleva asociada una actitud proactiva (frente a la reactiva), una mejora de las relaciones con los ciudadanos como medio de reducir la delincuencia y aumentar la prevención, y los estándares de calidad de servicio que se comienzan a aplicar en los distintos municipios, hacen necesario tener policías con capacidad de toma de decisión, capaces de involucrarse en su trabajo, que hagan suyos los objetivos de la organización a la que pertenecen y que mantengan niveles de satisfacción lo más alto posible como medio de prevención de problemas laborales (niveles altos de estrés y *burnout*). Desde el ámbito de estudio del liderazgo, el estilo 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; Lowe et al., 1996; Patterson et al., 1995). Así mismo aumenta los efectos positivos del Liderazgo Transaccional sobre la satisfacción y el desempeño (Bass, 1985). También se ha comprobado que la intención de dejar la organización, la satisfacción laboral y las conductas prosociales, dependen del compromiso (Bass, 1998). Sabiendo que el Liderazgo Transformacional del superior inmediato puede mejorar el compromiso local y ayudar en el compromiso con la organización (Bass, 1998).

Si tenemos en cuenta todas estas premisas que relacionan al Liderazgo Transformacional con variables relevantes para la organización, sería interesante estudiar si esta teoría es aplicable al contexto de la Policía con una muestra representativa del Cuerpo de la Policía Local en la Comunidad Valenciana.

PARTE EMPÍRICA

“Rosnow y Rosenthal (1989)...escribieron que “...con toda seguridad, Dios quiere al .06 casi tanto como al .05”... A lo que yo digo “Amén!” (p. 14)

Tomado de Jacob Cohen (1992). Cosas que he aprendido (hasta ahora). *Anales de psicología*, 8 (1-2), 3-17.

CAPÍTULO V

MÉTODO

En este capítulo se presenta el método utilizado para la elaboración del presente trabajo de investigación. En primer lugar se procede a la descripción de los objetivos e hipótesis del trabajo. En segundo lugar se describe el universo de Policías Locales de la Comunidad Valenciana. En tercer lugar se describe la muestra de este estudio. En cuarto lugar se definen las variables implicadas en el mismo y se describe el instrumento utilizado para su evaluación. En quinto lugar se describe el procedimiento de recogida de información. Y en último lugar, se exponen los análisis estadísticos efectuados para la verificación de las hipótesis planteadas en el trabajo.

1. OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

En términos generales, el objetivo del presente trabajo es triple: 1) analizar la percepción de las conductas que componen el Liderazgo transformacional, el Liderazgo transaccional y el "*Laissez-Faire*" de acuerdo con la teoría propuesta por Bass (1985) en una muestra representativa de la Policía Local de la Comunidad Valenciana, 2) comprobar en qué medida se perciben las conductas que componen los tres estilos de liderazgo (Bass, 1985), y 3) estudiar las relaciones que se establecen entre estos estilos de liderazgo (y las conductas que los componen) y el Esfuerzo extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder.

1.1. OBJETIVOS GENERALES

I.- Estudiar los estilos de liderazgo percibido por medio de las conductas que los componen, así como las variables de resultado Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

II.- Estudiar las relaciones que se establecen entre las conductas que componen los estilos de liderazgo, así como entre dichas conductas y el

Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

III.- Estudiar el poder predictivo de los estilos de liderazgo, sobre el Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder, en el Cuerpo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos correspondientes al primer objetivo general son:

1. Describir las conductas⁴⁸ que componen los estilos de liderazgo percibidas por los policías locales de la Comunidad Valenciana.
2. Describir las variables de resultado⁴⁹ en los policías locales de la Comunidad Valenciana.
3. Explorar si existen diferencias entre la percepción de las conductas de liderazgo y las variables de resultado entre los subordinados y los Jefes de nuestra muestra.
4. Explorar si existen diferencias entre la percepción de las conductas de liderazgo y las variables de resultado entre los policías locales de la Comunidad Valenciana y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990).
5. Explorar si existen diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función del género del subordinado.
6. Explorar si existen diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función del rango del jefe de la policía local (en localidades con un

⁴⁸ Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva), y Laissez-Faire.

⁴⁹ Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción.

único retén) o el jefe del retén (en el caso de localidades con más de un retén).

7. Explorar si existen diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función de la distancia entre el rango del subordinado y el rango de su Jefe.

Con respecto al segundo objetivo general, los objetivos específicos son:

8. Analizar las relaciones entre las distintas conductas que componen los estilos⁵⁰ de liderazgo.
9. Analizar las relaciones entre las conductas que componen los estilos de liderazgo y las variables de resultado en los policías locales de la Comunidad Valenciana.

Por último, respecto al tercer objetivo general, los objetivos específicos son:

10. Analizar si alguno de los estilos de liderazgo del líder, puede predecir las variables de resultado en los policías locales de la Comunidad Valenciana.
11. Comprobar si el estilo de Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional sobre las variables de resultado.

1.3. HIPÓTESIS

En base al marco teórico de referencia y a estudios previos (p. ej.: Álvarez, 2005; Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990; Densten, 1999, 2003; Yammarino y Atwater, 1997), se formulan las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1.- Se obtendrán valores mayores en las conductas de Liderazgo Transaccional, seguidos de las conductas de Liderazgo Transformacional y por último las conductas de *Laissez-Faire*.

⁵⁰ Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez-Faire.

Hipótesis 2a.- En aquellas conductas de liderazgo donde no se produzca el acuerdo entre líderes y subordinados, los líderes (Jefes) se percibirán con valores más altos en las conductas Transformacionales⁵¹ y Transaccionales activas⁵² en comparación con la percepción de los subordinados.

Hipótesis 2b.- En la misma línea, en aquellas conductas de liderazgo donde no se produzca el acuerdo entre líderes y subordinados, los líderes (Jefes) se percibirán con valores más bajos en las conductas de Dirección por Excepción (pasiva) y “*Laissez-Faire*”.

Hipótesis 2c.- De igual forma, los líderes percibirán valores más altos en aquellas variables de resultado donde no exista acuerdo entre líderes (Jefes) y subordinados.

Hipótesis 3a.- Existirán diferencias significativas entre las medias obtenidas de la Policía Local de la Comunidad Valenciana y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990) para todas las variables estudiadas.

Hipótesis 3b.- Las medias obtenidas ofrecidas por Bass y Avolio (1990) serán más altas que las obtenidas por la Policía Local de la Comunidad Valenciana para las conductas Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente.

Hipótesis 3c.- Las medias obtenidas ofrecidas por Bass y Avolio (1990) serán más bajas que las obtenidas por la Policía Local de la Comunidad Valenciana para las conductas Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva), y *Laissez-Faire*.

Hipótesis 3d.- Las medias obtenidas ofrecidas por Bass y Avolio (1990) serán más altas que las obtenidas por la Policía Local de la Comunidad Valenciana para las variables de resultado “Esfuerzo Extra”, “Eficacia” y “Satisfacción”.

⁵¹ Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada.

⁵² Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa).

Hipótesis 4.- No existirán diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función del género del subordinado.

Hipótesis 5a.- Existirán diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función del rango del Jefe de la policía local (en localidades con un único retén) o el jefe del retén (en el caso de localidades con más de un retén).

Hipótesis 5b.- Las diferencias entre rangos de los Jefes indicarán mayores niveles en las conductas Transformacionales y Transaccionales activas a favor del mayor rango en cada comparación.

Hipótesis 5c.- En la misma línea, las diferencias entre rangos de los Jefes indicarán menores niveles de conductas de liderazgo pasivas⁵³ a favor del mayor rango en cada comparación.

Hipótesis 5d.- De igual forma, las diferencias entre rangos de los Jefes indicarán mayores niveles en las variables de resultado a favor del mayor rango en cada comparación.

Hipótesis 6a.- Existirán diferencias en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función de la distancia entre el rango del subordinado y el rango de su Jefe cuando comparemos distancias medias (tres rangos de distancia), o bien con distancias pequeñas (desde igual rango a dos rangos de distancia), o bien con distancias grandes (distancias de cuatro ó cinco rangos), así como cuando comparemos distancias pequeñas con distancias grandes.

Hipótesis 6b.- No habrá diferencias en la percepción del líder en las conductas que componen los estilos de liderazgo así como en las variables de resultado en función de la distancia entre rango del subordinado y el rango de su Jefe cuando se comparen distancias pequeñas entre sí (desde igual rango hasta distancias de dos rangos entre sí) y las distancias grandes entre sí (distancias de cuatro ó cinco rangos comparadas entre sí).

⁵³ Dirección por Excepción (pasiva) y Laissez-Faire.

Hipótesis 7a.- Las conductas que componen el Liderazgo Transformacional se relacionarán positivamente entre ellas, al igual que habrá una fuerte relación, de igual signo, entre estas conductas transformacionales y las conductas transaccionales de Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (activa).

Hipótesis 7b.- En la misma línea habrá una fuerte relación, de igual signo, entre las conductas “Dirección por Excepción (pasiva)” y “*Laissez-Faire*”. Siendo éstas de signo contrario al resto de conductas de liderazgo⁵⁴.

Hipótesis 8a.- Las conductas que componen el Liderazgo Transformacional tendrán una fuerte relación positiva con todas las variables de resultado.

Hipótesis 8b.- En la misma línea, las relaciones entre las conductas transaccionales de “Recompensa Contingente” y de “Dirección por Excepción (activa)” y las variables de resultado serán más moderadas que las transformacionales.

Hipótesis 8c.- Las relaciones entre la conducta de Dirección por Excepción (pasiva) y el estilo de “*Laissez-Faire*” serán de signo negativo con las variables de resultado.

Hipótesis 9a.- El estilo de Liderazgo Transformacional⁵⁵ predecirá de forma positiva y estadísticamente significativa todas las variables de resultado.

Hipótesis 9b.- El estilo de Liderazgo Transaccional⁵⁶ predecirá de forma positiva y estadísticamente significativa todas las variables de resultado.

Hipótesis 9c.- El estilo “*Laissez-Faire*”⁵³ predecirá de forma negativa y estadísticamente significativa todas las variables de resultado.

Hipótesis 10.- El estilo de Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del estilo de Liderazgo Transaccional⁵⁶ sobre las variables de resultado.

⁵⁴ Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (activa).

⁵⁵ Compuesto por las conductas de liderazgo: “Influencia Idealizada (conducta)”, “Influencia Idealizada (atribución)”, “Motivación Inspiracional”, “Estimulación Intelectual” y “Consideración Individualizada”.

⁵⁶ Compuesto en este estudio por las conductas: “Recompensa Contingente” y “Dirección por Excepción (activa)”.

2. DESCRIPCIÓN DEL UNIVERSO DE POLICÍAS LOCALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

El primer paso para realizar un estudio que recoja el universo de Policías Locales en la Comunidad Valenciana, ha sido elaborar un censo por localidad. Para ello, solicitamos la colaboración de los alumnos que realizaban el curso selectivo en el IVASP, de forma que nos informaran de las plantillas de sus distintas localidades. Posteriormente se fue contactando con cada localidad para confirmar los datos obtenidos, que se muestran en la Tabla 2.

Podemos afirmar que la información del censo es fidedigna entre el mes de mayo y el mes de noviembre de 2007. Periodos correspondientes a la elaboración del censo (durante la primera quincena del mes de mayo) y la recogida de muestra (desde finales de mayo hasta la recogida de la última muestra el 6 de noviembre de 2007).

Las localidades de la Comunidad Valenciana con Policía Local son 272, con un total de 9.436 policías locales, de los cuales 8.345 (el 88.06%) son hombres y 1.131 (el 11, 94%) son mujeres⁵⁷.

En 69 localidades la jefatura operativa de la Policía Local la ejerce directamente el Alcalde, con plantillas en su mayoría compuesta de 1 a 4 efectivos ($M = 2.86$; $DT = 2.01$), habitualmente auxiliares de policía local (interinos), siendo un total de 197 policías (169 hombres y 28 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por el alcalde de la localidad. En 12 localidades la jefatura la detenta un Agente, con plantillas que oscilan entre 5 y 15 agentes ($M = 7.67$; $DT = 2.99$). Son plantillas donde la mayoría de los policías son auxiliares, ejerciendo la jefatura el agente con mayor antigüedad, siendo un total de 92 policías (78 hombres y 14 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por un Agente. En 81 localidades la jefatura la detenta un Oficial, las plantillas oscilan entre 3 y 57 sujetos ($M = 13.42$; $DT = 8.80$), siendo 1.087 policías (937 hombres y 150 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas

⁵⁷ Silvestre (2003) informa de porcentajes del 16% en policía del R.U. Porcentaje que desciende drásticamente conforme aumenta el rango al igual que en nuestra población de estudio. De forma similar, McConnell (2004) informa de porcentajes del 18,6% en sus estudios con plantillas de policías de la Waterloo Regional Police Service (Canadá). Asimismo, Torrente (1997) informa de porcentajes del 9% de mujeres policía en su investigación con policía local de un municipio del cinturón metropolitano en Cataluña.

por un Oficial. En 49 localidades la jefatura la detenta un Inspector, con plantillas que oscilan entre 12 y 89 sujetos ($M = 29.20$; $DT = 14.78$), siendo 1.431 policías (1278 hombres y 153 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por un Inspector. En 36 localidades la jefatura la detenta un Intendente, con plantillas entre 19 y 140 sujetos ($M = 51.39$; $DT = 26.93$), siendo 1.850 policías (1637 hombres y 213 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por un Intendente. En 17 localidades la jefatura es detentada por un Intendente Principal, con plantillas entre 40 y 267 sujetos ($M = 81.53$; $DT = 56.05$), siendo 1.386 policías (1252 hombres y 134 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por un Intendente Principal. En 8 localidades la jefatura es detentada por un Intendente General, con plantillas entre 100 y 1820 sujetos ($M = 429.13$; $DT = 585.81$), siendo 3.433 policías (2994 hombres y 439 mujeres) los que pertenecen a plantillas dirigidas por un Intendente General.

La investigación se centra en el estilo de liderazgo ejercido por policías locales (203 localidades), por lo que no tendremos en cuenta en nuestros cálculos de representatividad de la muestra, las 69 localidades cuya jefatura de policía es ejercida de forma operativa por la figura de un no policía (alcalde o concejal de seguridad).

Tabla 2. *Universo de Policías Locales de la Comunidad Valenciana en función del rango del jefe de la plantilla y el género de los subordinados*

Rango del Jefe	Nº Localidades	Hombres		Mujeres		Total		Tamaño plantilla	
		N	%	N	%	N	%	M	DT
Agente	12	78	84.78	14	15.22	92	.99	7.67	2.99
Oficial	81	937	86.20	150	13.80	1087	11.71	13.42	8.80
Inspector	49	1278	89.31	153	10.69	1431	15.42	29.20	14.78
Intendente	36	1637	88.49	213	11.51	1850	19.94	51.39	26.93
Intendente Principal	17	1252	90.33	134	9.67	1386	14.94	81.53	56.05
Intendente General	8	2994	87.21	439	12.79	3433	37.00	429.13	585.81
TOTAL	203	8176	88.11	1103	11.89	9279	100		

Un dato revelador es que en toda la Comunidad Valenciana tan sólo hay cinco localidades cuyo jefe de la Policía Local sea una mujer, por lo que

podrían ser fácilmente identificables. Este es el motivo por el que en este estudio, se excluyen deliberadamente las cinco localidades del muestreo a realizar, aunque a efectos de universo al que representan si hemos contado con ellas.

Entendemos que puede haber algunas modificaciones en los distintos ayuntamientos, por la naturaleza cambiante de las distintas plantillas de policía local. Así y todo creemos que la forma en que se ha realizado este censo, modificando los datos siempre a tiempo real, es la manera más fiable para obtener un universo sobre el que poder calcular el error muestral de nuestro estudio.

3. SELECCIÓN DE LOS SUJETOS: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para seleccionar la muestra hemos realizado un muestreo estratificado con selección aleatoria de conglomerados, teniendo en cuenta los mismos estratos de los que nos informa el censo.

Hemos estratificado la muestra con dos criterios: Rango del jefe de la Policía local (o Jefe del Retén, en el caso de localidades con más de un retén) y género del sujeto que contesta. Así pues, hemos tomado al azar localidades atendiendo al rango del jefe, y teniendo en cuenta recoger muestra de forma que quedara reflejado un porcentaje de hombres y mujeres similar al del universo al que representa.

Para calcular el error muestral (ver datos en Tabla 3) con un muestreo aleatorio simple para una población finita (universo pequeño), aplicado a cada uno de los estratos (Rodríguez, 2001), se ha empleado la siguiente fórmula⁵⁸:

$$e = \sqrt{\frac{(K^2 P(1-P)) \cdot (N-n)}{n \cdot (N-1)}}$$

⁵⁸ N = tamaño del universo; K = nivel de confianza (para $1-\alpha = 0.95$; $K = 1.96$); P = Proporción de una categoría de la variable; P (1-P) = varianza en caso de que se distribuye binomialmente; n = tamaño de la muestra; e = error de muestreo (error máximo que asumimos cometer en torno a la proporción).

Tabla 3. *Datos del error muestral en función del tamaño de la muestra con referencia al universo de cada estrato*

Rango del jefe	N	K	P	n	e
Agente	92	1.96	0.5	53	0.09
Oficial	1.087	1.96	0.5	182	0.07
Inspector	1.431	1.96	0.5	194	0.07
Intendente	1.850	1.96	0.5	193	0.07
Intendente Principal	1.386	1.96	0.5	151	0.08
Intendente General	3.433	1.96	0.5	244	0.06
TOTAL	9.279	1.96	0.5	1.017	0.03

N = tamaño del universo; K = nivel de confianza (para $1-\alpha = 0.95$; $K = 1.96$); P = Proporción de una categoría de la variable; P (1-P) = varianza en caso de que se distribuye binomialmente); n = tamaño de la muestra; e = error de muestreo (error máximo que asumimos cometer en torno a la proporción).

La muestra se ha recogido en un total de 42 localidades. Asimismo, se ha recogido muestra en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP) (se les pidió su participación a todos aquellos policías que de forma voluntaria quisieran colaborar). Hemos tenido especial cuidado de que no se repitan sujetos, haciendo un seguimiento individualizado en el pase de cuestionarios. La muestra obtenida se describe en función de su género y el rango del Jefe de policía de su localidad (ver Tabla 4).

Tabla 4. *Descripción de la muestra empleada en el estudio*

Rango del jefe	Hombre		Mujer		Total	
	N	%	N	%	N	%
Agente	45	84.9	8	15.1	53	5.2
Oficial	152	83.5	30	16.5	182	17.9
Inspector	163	84.0	31	16.0	194	19.1
Intendente	169	87.6	24	12.4	193	19.0
Intendente Principal	135	89.4	16	10.6	151	14.8
Intendente General	206	84.4	38	15.6	244	24.0
TOTALES	870	85.55	147	14.45	1017	100

Tanto en porcentaje de hombres y mujeres como en el error de muestreo, los datos de nuestra muestra se ajustan satisfactoriamente (ver Tabla 4).

Cabe destacar que manejamos una muestra (1.017 sujetos) que supone muestrear al 10.96% del universo. Un dato que sitúa el error de muestreo general en 0.03. Con el fin de explorar las perspectivas de los Jefes y sus plantillas, hemos obtenido una muestra de 42 Jefes y 975 subordinados.

El estrato “rango del jefe”, nos proporciona errores de muestreo entre 0.06 en el muestreo de subordinados de Intendentes Generales Jefe; 0.07 en los subordinados de Oficiales-Jefe, Inspectores-Jefe e Intendentes-Jefe; 0.08 en el de subordinados de los Intendentes Principales-Jefe; teniendo un error máximo de muestreo de 0.09 con respecto a los subordinados de Agentes-Jefe.

En suma, hemos tenido en cuenta el tamaño de las distintas poblaciones de la Comunidad Valenciana, el tamaño de las plantillas de Policía Local que atiende a esas poblaciones, excluyendo de ellas las localidades donde la jefatura de la Policía Local se realiza desde cargos no policiales (Alcalde o concejal de seguridad). Estos extremos los hemos estimado basándonos en la Ley 6/1999 de 19 de abril, de policías locales y de coordinación de las policías locales de la Comunidad Valenciana [DOGV núm. 3.482, de 27 de abril], así como en el DECRETO 19/2003, de 4 de marzo, del Consell de la Generalitat, por el que se regula la Norma-Marco sobre Estructura, Organización y Funcionamiento de los Cuerpos de Policía Local de la Comunidad Valenciana. [DOGV nº. 4455 de 07.03.2003]. Con ello se justifica la consideración del rango del jefe de la Policía Local de cada municipio. Hemos tenido especial cuidado en recoger un porcentaje similar en nuestra muestra al del universo de policías locales en función del género, obteniendo una muestra que satisface los criterios estadísticos que garantizan su representatividad.

4. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO Y DEFINICIÓN DE VARIABLES

Bass (1985) desarrolló el *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) para medir los distintos componentes de su modelo de liderazgo. Este es el instrumento que más ampliamente ha sido usado para medir el liderazgo transformacional, transaccional y el *Laissez-Faire* o no liderazgo (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003). Desde la creación del MLQ (Bass, 1985),

este instrumento ha tenido distintas versiones. Siguiendo a Bass y Avolio (1995), la primera versión fue el MLQ-Forma 5 (Bass, 1985), que constaba de 6 factores (Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción, “*Laissez-Faire*”). Las siguientes evoluciones han sido realizadas por necesidad de dar respuesta (Bass y Avolio, 1993) a problemas psicométricos del instrumento (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994; Yukl y Van Fleet, 1992). A modo de resumen, en nuestra búsqueda hemos encontrado referencias a varias formas distintas del MLQ. Antonakis y colaboradores (2003) hacen una revisión de los estudios de estructura factorial de las distintas versiones del MLQ, citando las siguientes formas: Forma 5, Forma X; Forma 8Y; Forma 1; Forma 5S; Forma 5R; Forma 5X. Así, Antonakis y colaboradores (2003) encuentran trabajos que obtienen desde 2 factores (Carisma/Motivación Inspiracional, Recompensa Contingente), siendo éste un trabajo sobre la forma X en el contexto de la iglesia católica (Druskat, 1994), hasta trabajos con 9 factores (Influencia Individualizada-atribución, Influencia Individualizada-conducta, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción-activa, Dirección por Excepción-pasiva, “*Laissez-Faire*”) que son encontrados por Tejeda, Scandura y Pillai (2001). En su trabajo, Antonakis y colaboradores (2003) ponen a prueba la relevancia de *factores contextuales*⁵⁹ en relación a la estructura factorial del MLQ-5X. Estos autores señalan que el MLQ-5X es un instrumento válido y fiable para medir los nueve componentes del modelo *Full Range* de liderazgo, debiendo tener en cuenta aspectos contextuales que pueden influir en el ajuste de la estructura factorial.

Existen dos versiones del formato MLQ 5X, una versión de 63 ítems (MLQ 5X Revised-63) y otra versión (MLQ 5X Revised, también llamada versión corta). Según sus autores (Bass y Avolio, 1997, p.11), “*aunque la versión de 63 ítems es muy útil para la formación y el coaching, es menos útil para estudios de investigación*”. Es por este motivo por el que se decidió utilizar en esta investigación la versión corta de 45 ítems, que mantiene todas las

⁵⁹ Género de líder y subordinado, riesgo del entorno (alto o bajo) y nivel jerárquico del líder (alto o bajo).

propiedades psicométricas de validez y fiabilidad adecuadas. Esta versión consta de dos formas según conteste el subordinado sobre el líder (forma para el subordinado) o el líder sobre sus propias conductas (forma para el líder).

Las versiones del *Multifactorial Leadership Questionnaire* forma 5X-corta (MLQ-5X) (Bass y Avolio, 1995) han sido validadas y traducidas al castellano por Molero (1994), siendo validada para el contexto policial la forma del subordinado por Álvarez (2005). Para la presente investigación se ha utilizado también la versión de líder.

Todas las versiones del MLQ incluyen la evaluación de las siguientes variables de resultado en relación a los estilos de liderazgo (Bass y Avolio, 1997), estas variables son el “Esfuerzo Extra”, la “Eficacia” y la “Satisfacción”. A continuación pasaremos a explicar cada una de ellas.

ESFUERZO EXTRA

El Esfuerzo Extra refleja el grado en el que los colaboradores ejercen esfuerzo más allá de lo habitual, consecuencia del liderazgo. Un ejemplo de ítem que refleja este aspecto en el MLQ 5X es el 39. “(El Jefe) Me hace rendir más de lo que yo esperaba”.

EFICACIA

Esta variable refleja la eficacia de un líder vista por sí mismo (en la versión del inventario para el líder) y por los demás en cuatro áreas: saber averiguar las necesidades laborales de los colaboradores; representar las necesidades de los colaboradores ante los superiores de mayor nivel; contribuir a la eficacia organizacional; y llevar a cabo su trabajo de líder del grupo. Un ejemplo de ítem que refleja este aspecto en el MLQ 5X es el 37. “(El Jefe) Es efectivo a la hora de satisfacer mis necesidades en el trabajo”.

SATISFACCIÓN

La satisfacción refleja cómo de satisfecho está el líder con su propio estilo (en la versión para autoinforme del líder) y qué nivel de satisfacción general tiene el colaborador con su líder. Un ejemplo de ítem que refleja este aspecto en el MLQ 5X es el 38. “(El Jefe) Usa métodos de liderazgo satisfactorios”.

En resumen, en este estudio se ha utilizado el *Multifactorial Leadership Questionnaire* forma 5X-corta (MLQ-5X) (Bass y Avolio, 1995) en sus versiones para líder y subordinado. Este instrumento se compone de 45 ítems, 36 de ellos divididos en nueve escalas de conductas del líder con cuatro ítems cada una, que miden la Influencia Idealizada-conducta, la Influencia Idealizada-atribución, la Motivación Inspiracional, la Estimulación Intelectual, la Consideración Individualizada, la Recompensa Contingente, la Dirección por Excepción (activa), la Dirección por Excepción (pasiva), y el "*Laissez-Faire*"; así como tres escalas conformadas por los nueve ítems restantes midiendo factores de resultado: el Esfuerzo extra del colaborador (tres ítems), la Eficacia percibida del líder (cuatro ítems), y la Satisfacción con el líder (dos ítems) (Bass y Avolio, 1997).

Validez factorial. Los resultados obtenidos con análisis factorial confirmatorio por Bass y Avolio (1995) sobre los 36 ítems que miden las conductas del líder apoyan la existencia de nueve factores no ortogonales: Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva), y "*Laissez-Faire*".

Fiabilidad. Se han encontrado valores de consistencia interna del MLQ 5X que oscilan entre .74 y .94 (Bass y Avolio, 1995).

En este estudio además del MLQ-5X se han utilizado las siguientes variables socio-demográficas: sexo, rango del policía encuestado (agente, oficial, inspector, intendente, intendente principal) y rango del jefe de la plantilla (agente, oficial, inspector, intendente, intendente principal, intendente general).

Hemos creado la variable "distancia entre rangos" que mide la distancia entre rangos de quien contesta (subordinado) y quien es evaluado (Jefe). Se han asignado las siguientes distancias:

- 0 para el caso de subordinado y Jefe con el mismo rango
- 1 para distancias de un rango entre subordinado y Jefe
- 2 para distancias de dos rangos entre subordinado y Jefe

- 3 para distancias de tres rangos entre subordinado y Jefe
- 4 para distancias de cuatro rangos entre subordinado y Jefe
- 5 para distancias de cinco rangos entre subordinado y Jefe (es el caso de la distancia en rangos que existe entre un subordinado agente y un intendente general Jefe).

5. RECOGIDA DE INFORMACIÓN

El primer paso para la administración de los inventarios fue solicitar por escrito la autorización de las jefaturas de las distintas localidades donde se tomó muestra, así como de la Jefatura del Área de Seguridad Pública y Formación para el pase de cuestionarios en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP). Una vez obtenida la correspondiente autorización, se procedió al pase de los inventarios de la siguiente manera:

En el IVASP, la administración de cuestionarios se realizó en horario lectivo, aprovechando los descansos entre clases, y en algunos casos, previa solicitud al profesor en la hora correspondiente, se dedicaban unos minutos para terminar. Siempre, el pase de inventarios se realizó con la presencia de un investigador que presentaba la investigación, repartía los cuadernillos entre los policías y los recogía, cuidando de que los policías fueran pertenecientes a plantillas objeto de investigación. Como protocolo y para maximizar la calidad de la recogida de los datos, antes de contestar el inventario, se comentaban los siguientes aspectos:

“Desde la Universidad de Valencia estamos investigando los estilos de liderazgo en la Policía Local de la Comunidad Valenciana y cómo se relaciona con otras variables. Para eso necesitamos su colaboración, si pertenecen a plantillas de (se indicaban localidades sujetas a estudio)..., necesitamos que contesten el siguiente cuestionario en el que se pregunta por el estilo de liderazgo del Jefe de su plantilla. Si tienen varios, piensen en el Jefe de su retén, y si son ustedes los jefes de la Policía Local de su localidad, les daremos un cuestionario para contestar sobre ustedes mismos. Estamos pasando este inventario de forma que

tendremos una muestra de alrededor de 1.000 policías, toda la información será tratada de manera anónima y confidencial, puesto que necesitamos que sean absolutamente sinceros. El cuestionario se contesta en 15 minutos aproximadamente, si tienen alguna pregunta, estoy a su disposición. La contestación es voluntaria. Muchas gracias.”

En las plantillas de las localidades se seguían los siguientes pasos: Primero nos poníamos en contacto telefónico con el jefe de la plantilla seleccionada, explicándole el objeto de la investigación, quedando en ese momento para la visita y administración de cuestionarios. Posteriormente, le enviábamos la información y la petición por escrito (véase Anexo 1) al e-mail que se nos indicaba. La administración de cuestionarios se hizo con dos modalidades: En la primera modalidad se recogían los cuestionarios uno a uno en cada retén, para lo cual el investigador se desplazaba durante varias jornadas al retén de forma que pudiera recoger datos de todos los turnos. En la segunda modalidad, se designaba a un miembro de la plantilla (siempre a condición de que no fuera el Jefe) que se encargaba de repartir los cuestionarios con una copia de la carta de petición de colaboración, señalando una caja o sobre donde los sujetos podían depositar de forma anónima los cuestionarios contestados. En ambos casos, los cuestionarios se recogían por el investigador, atendiendo cualquier reticencia que hubiera en las distintas plantillas.

En todas las plantillas se administraron las dos versiones (líder y subordinado) del *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) forma 5X-corta (MLQ-5X) (Bass y Avolio, 1995). La versión para el líder era contestada por el Jefe de la plantilla sobre sus propias conductas, y la versión del subordinado era contestada por el resto de la plantilla sobre las conductas del Jefe.

6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

En primer lugar se realizó un análisis de las propiedades psicométricas de los instrumentos (versión subordinado y versión líder) utilizados para la presente investigación. En la versión subordinado se ha analizado la estructura

factorial mediante el análisis factorial confirmatorio y la fiabilidad de las escalas mediante el alfa de Cronbach. Se examinó si la matriz de correlaciones de las variables del MLQ 5X era una matriz apropiada para realizar un análisis factorial. Para ello, calculamos dos estadísticos: la prueba de esfericidad de Bartlett y el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin. El resultado obtenido mediante la prueba de Bartlett (Prueba de Bartlett = 25328.57; $p < .001$) mostró que las variables del MLQ 5X no eran independientes, es decir que podemos rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlación de las variables es una matriz idéntica. El coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin mostró un valor significativo (KMO = .98) indicando que las correlaciones entre parejas de variables pueden ser medianamente explicadas por las restantes variables del instrumento (Kaiser, 1974). En la versión líder se ha analizado exclusivamente la fiabilidad de las escalas mediante el alfa de Cronbach. La limitación de la muestra ($n = 42$) no nos ha permitido analizar la estructura factorial.

En segundo lugar, se han realizado estadísticos descriptivos, como la media y la desviación típica de cada uno de las conductas de liderazgo, así como de los factores de resultado (Eficacia, Esfuerzo Extra y Satisfacción), para ambas versiones del instrumento (subordinado y líder).

En tercer lugar, hemos querido evaluar el consenso entre subordinados y Jefes de nuestra muestra. Previo a analizar este consenso, hemos calculado el acuerdo intragrupo de los subordinados en cada localidad, por medio del Coeficiente de Correlación Intraclase (*CCI*). Posteriormente se ha analizado la diferencia de medias por medio de las pruebas *t* de Student, entre los subordinados y Jefes de las localidades donde el acuerdo intragrupo se producía satisfactoriamente respecto de todas las conductas que componen los estilos de liderazgo (Transformacional, Transaccional y *Laissez-Faire*) y variables de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción). Asimismo, se realiza la comparación de las medias obtenidas en nuestro estudio con las medias normativas obtenidas por Bass y Avolio (1990). Para ello se utiliza la prueba *t* de Student. También se ha estudiado si existían diferencias significativas por género del subordinado, por rango del subordinado, y por distancia de rango entre subordinado y Jefe, en las conductas de liderazgo y en los factores de resultado estudiados. Para ello se han utilizado pruebas no paramétricas. En el

caso de la variable género del policía local que contesta, se ha utilizado la prueba *U* de Mann-Whitney, y en el resto de las variables la prueba *H* de Kruskal-Wallis. Para saber entre qué grupos existían diferencias significativas en caso de haberlas, hemos utilizado la prueba a posteriori T2 de Tamhane.

En cuarto lugar, las interrelaciones entre las conductas de liderazgo y las relaciones entre éstas y los factores de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción) se han analizado a través del cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson.

En último lugar, se han realizado análisis de regresión múltiple para estudiar la capacidad predictiva de las distintas conductas de liderazgo sobre las percepciones de Eficacia percibida del líder, el Esfuerzo Extra del colaborador, y los sentimientos de Satisfacción de los policías locales para con el líder. Previo a estos análisis se comprobaron los supuestos para poder realizarlos (Pérez, 2004). Dado que se obtuvieron indicadores de posible colinealidad entre las variables independientes, se procedió a agrupar las conductas de liderazgo en factores de orden superior o estilos de liderazgo (véase apartado 5). Para realizar dicha agrupación se efectuaron análisis factoriales confirmatorios. Así pues, se realizaron análisis de regresión múltiple para estudiar la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo sobre los factores de resultado estudiados (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción).

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados de los distintos análisis realizados sobre el instrumento (en sus dos versiones), y los resultados de los distintos análisis descriptivos y diferenciales de las variables que componen el estudio. Por último, se presentan los análisis correlacionales y los análisis de regresión realizados para conocer la capacidad de predicción de los distintos estilos de liderazgo evaluados y de las conductas que los componen sobre la Eficacia, el Esfuerzo y la Satisfacción.

1. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ 5X; BASS Y AVOLIO, 1995)

1.1. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADO)

Las propiedades psicométricas que hemos examinado en nuestro estudio han sido la fiabilidad y la validez factorial.

Se examinó la fiabilidad (consistencia interna de los ítems) del MLQ 5X (subordinado), con el coeficiente alfa de Cronbach para los factores obtenidos. Para estudiar la validez factorial del MLQ 5X se ha realizado un análisis factorial confirmatorio, utilizando el método de Máxima Verosimilitud del programa LISREL 8.54 (Jöreskog y Sörbom, 2003). Como input para el análisis de los datos empleamos las matrices de covarianzas de los ítems. En el modelo puesto a prueba se hipotetiza la existencia de nueve variables latentes dependientes, obtenidas en estudios anteriores (Bass y Avolio, 1990): "Influencia Idealizada-conducta", "Influencia Idealizada-atribución", "Motivación Inspiracional", "Estimulación Intelectual", "Consideración Individualizada", "Recompensa Contingente", "Dirección por Excepción (activa)", "Dirección por Excepción (pasiva)", y "*Laissez-Faire*", que subyacen a las 36 variables observables o ítems, y que dan cuenta de las covarianzas observadas entre ellas. Siguiendo a Hu y Bentler (1999), para medir la bondad de ajuste del modelo se han utilizado distintos índices: El estadístico χ^2 dividido por los

grados de libertad, el índice de ajuste no normativo (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), y la raíz del promedio del error de aproximación (RMSEA). Un cociente $\chi^2/\text{gl.}$ inferior a 5 representa un buen ajuste del modelo. Valores de CFI y NNFI por encima de .90 indican un ajuste aceptable. Para la RMSEA, se consideran aceptables valores entre .05 y .10 (Cole y Maxwell, 1985).

CONSISTENCIA INTERNA DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADO)

En la Tabla 5 se muestran los resultados del análisis de consistencia interna de las nueve escalas del MLQ 5X. Los coeficientes alfa de Cronbach adoptan valores que igualan o superan el criterio de .7 determinado para las escalas del dominio psicológico (Nunnally y Bernstein, 1994), oscilando desde .70 para la escala "Dirección por Excepción (pasiva)", hasta .90 para la escala "Motivación Inspiracional".

Tabla 5. *Consistencia interna de las conductas de liderazgo del MLQ 5X (versión subordinado)*

	Alfa de Cronbach
Influencia Idealizada – conducta (II-B)	.81
Influencia Idealizada – atribución (II-A)	.83
Motivación Inspiracional (IM)	.90
Estimulación Intelectual (IS)	.87
Consideración Individualizada (IC)	.75
Recompensa Contingente (CR)	.84
Dirección por Excepción (activa) (MBEA)	.73
Dirección por Excepción (pasiva) (MBEP)	.70
<i>Laissez-Faire</i> (LF)	.86

El análisis de fiabilidad mostró que todos los ítems de las nueve escalas correlacionaban por encima de .30 con el resto de los ítems de sus escalas. La eliminación de algunos de los ítems de las escalas hubiera supuesto el aumento del alfa de Cronbach, no obstante, y dado que los coeficientes fueron

satisfactorios, se decidió mantener la escala con sus ítems originales para posteriores análisis.

Por último, hay que destacar que la correlación más elevada ($r = .82$) es la del ítem 26 "*Presenta una convincente visión del futuro*" de la subescala "Motivación Inspiracional", siendo en cambio la correlación más baja ($r = .34$) la alcanzada por el ítem 17 "*Demuestra que cree firmemente en el dicho: si no esta roto, no lo arregles*" de la subescala "Dirección por Excepción (pasiva)".

VALIDEZ FACTORIAL DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADO)

Los resultados del análisis factorial confirmatorio muestran un adecuado ajuste de los datos: $\chi^2/df = 4.06$ [$\chi^2 (558) = 2264.90, p = .00$], CFI = .98, NNFI = .98, RMSEA = .07 (90% CI = .071 - .076), apoyando lo adecuado del modelo hipotetizado. Los parámetros de la solución estandarizada se muestran en la Tabla 6. Todas las saturaciones de los ítems resultan significativas ($p < .01$).

1.2. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN SUBORDINADO)

Las propiedades psicométricas de los factores de resultado MLQ 5X (versión subordinado) que hemos examinado en nuestro estudio han sido la validez factorial y la fiabilidad, para ello se ha utilizado el análisis factorial confirmatorio, hipotetizando tres variables latentes relacionadas: "Esfuerzo", "Eficacia" y "Satisfacción" utilizados en estudios anteriores (Bass y Avolio, 1990). Asimismo, se examinó la fiabilidad (consistencia interna de los ítems) con el coeficiente alfa de Cronbach para los factores obtenidos.

Tabla 6. *Parámetros estandarizados de los factores del MLQ 5X*
(versión subordinado)

MATRIZ LAMBDA X (Saturaciones de los ítems en cada factor)									
ITEMS	II (B)	II (A)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
6	.53**								
14	.89**								
23	.77**								
34	.82**								
10		.91**							
18		.63**							
21		.92**							
25		.68**							
9			.80**						
13			.85**						
26			.91**						
36			.88**						
2				.75**					
8				.77**					
30				.85**					
32				.87**					
15					.80**				
19					.41**				
29					.59**				
31					.91**				
1						.80**			
11						.62**			
16						.85**			
35						.85**			
4							.72**		
22							.88**		
24							.37**		
27							.67**		
3								.58**	
12								.79**	
17								.33**	
20								.92**	
5									.83**
7									.83**
28									.87**
33									.81**

** $p < .01$

II(B) = Influencia Idealizada – conducta. II(A) = Influencia Idealizada – atribución. IM = Motivación Inspiracional. IS = Estimulación Intelectual. IC = Consideración Individualizada. CR = Recompensa Contingente. MBEA = Dirección por Excepción (activa). MBEP = Dirección por excepción (pasiva). LF = *Laissez-Faire*.

CONSISTENCIA INTERNA DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN SUBORDINADO)

Los resultados del análisis de consistencia interna de los tres factores de resultado del MLQ 5X adoptan valores de .92 para el factor "Esfuerzo", de .88 para el factor "Eficacia" y de .87 para el factor "Satisfacción". El análisis de fiabilidad mostró que todos los ítems de los tres factores correlacionaban por encima de .30 con el resto de los ítems del factor, no aumentando el coeficiente alfa de Cronbach con la eliminación de ninguno de los ítems. Por último, señalar que la correlación más elevada ($r = .87$) es la del ítem 44 "*Incrementa mi deseo de trabajar duro*" del factor "Esfuerzo", siendo en cambio la correlación más baja ($r = .59$) la alcanzada por el ítem 45 "*Conduce un grupo efectivo*" del factor "Eficacia".

VALIDEZ FACTORIAL DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN SUBORDINADO)

En el análisis factorial confirmatorio se ha utilizado el método de Máxima Verosimilitud del programa LISREL 8.54 (Jöreskog y Sörbom, 2003). Como input para el análisis de los datos empleamos las matrices de covarianzas de los ítems. Se hipotetiza la existencia de tres variables latentes dependientes: "Esfuerzo", "Eficacia" y "Satisfacción" que subyacen a las nueve variables observables, y que dan cuenta de las covarianzas observadas entre ellas.

Tabla 7. *Parámetros estandarizados de los factores de resultado (versión subordinado)*

MATRIZ LAMBDA X (Saturaciones de los ítems en cada factor)			
ITEMS	EFICACIA	SATISFACCIÓN	ESFUERZO
37	.91**		
40	.91**		
43	.88**		
45	.66**		
38		.89**	
41		.91**	
39			.87**
42			.94**
44			.95**

** $p < .01$

Los resultados muestran un adecuado ajuste de los datos: $\chi^2/df = 3.46$ [$\chi^2 (24) = 83.13, p = .00$], CFI = .99, NNFI = .99, RMSEA = .03 (90% CI = .030 - .043). Los parámetros de la solución estandarizada se presentan en la Tabla 7. Todas las saturaciones de los ítems han resultado significativas ($p < .01$).

1.3. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (VERSIÓN LÍDER)

Para la versión de Líder, la propiedad psicométrica que hemos examinado ha sido la fiabilidad, ya que el número de cuestionarios con que contamos de esta versión ($n = 42$) no nos permite analizar la estructura factorial del mismo.

CONSISTENCIA INTERNA DE LAS CONDUCTAS DEL LÍDER (VERSIÓN LÍDER)

En la Tabla 8 aparecen reflejados los resultados del análisis de consistencia interna de las nueve escalas del MLQ 5X (versión líder). Los coeficientes alfa de Cronbach adoptan valores que oscilan desde .58 para la escala "Dirección por Excepción (activa)", hasta .82 para la escala "Motivación Inspiracional", no superando cuatro de ellos el criterio de .7 determinado para las escalas del dominio psicológico (Nunnally y Bernstein, 1994). Asimismo, el análisis de fiabilidad mostró que no todos los ítems de las nueve escalas correlacionaban por encima de .30 con el resto de los ítems de sus escalas. La eliminación de algunos de los ítems de las escalas hubiera supuesto el aumento del alfa de Cronbach, sin embargo, y dado que se van a comparar los valores obtenidos en la muestra de subordinados con los valores obtenidos en la muestra de Jefes, se decidió mantener la escala con sus ítems originales para posteriores análisis.

No obstante, los valores alfa pueden aumentar con el incremento de los ítems (Hair, Black, Babin, Anderson, y Tatham, 2006), argumentándose que coeficientes alfas de .6 pueden ser considerados aceptables en el caso de escalas compuestas por un número bajo de ítems (Hair et al., 2006), como es el caso que nos ocupa. El bajo coeficiente de la escala "Dirección por Excepción (activa)", nos lleva a interpretar sus resultados con precaución.

Tabla 8. *Consistencia interna de las conductas de liderazgo (versión líder)*

	Alfa de Cronbach
Influencia Idealizada–conducta (II-B)	.74
Influencia Idealizada–atribución (II-A)	.73
Motivación Inspiracional (IM)	.82
Estimulación Intelectual (IS)	.68
Consideración Individualizada (IC)	.63
Recompensa Contingente (CR)	.72
Dirección por Excepción (activa) (MBEA)	.58
Dirección por Excepción (pasiva) (MBEP)	.69
<i>Laissez-Faire</i> (LF)	.74

Por último, hay que destacar que la correlación más elevada ($r = .78$) es la del ítem 33 "*Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes*" de la subescala "*Laissez-Faire*", siendo en cambio la correlación más baja ($r = .25$) la alcanzada por el ítem 24 "*Llevo un registro de todos los fallos*" de la subescala "Dirección por Excepción (activa)".

1.4. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN LÍDER)

La propiedad psicométrica de los factores de resultado del MLQ 5X- (versión líder) que hemos examinado en nuestro estudio ha sido la fiabilidad (consistencia interna de los ítems) con el coeficiente alfa de Cronbach.

CONSISTENCIA INTERNA DE LOS FACTORES DE RESULTADO (VERSIÓN LÍDER)

Los resultados del análisis de consistencia interna de los tres factores de resultado del MLQ 5X (versión líder) adoptan valores de .82 para el factor "Esfuerzo", de .82 para el factor "Eficacia" y de .68 para el factor "Satisfacción". El análisis de fiabilidad mostró que los ítems de los tres factores correlacionaban por encima de .30 con el resto de los ítems del factor, no aumentando el coeficiente alfa de Cronbach con la eliminación de ninguno de los ítems.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS

2.1. DESCRIPTIVOS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (SUBORDINADO)

En la Tabla 9 se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de las conductas de liderazgo del MLQ-5X (subordinado). Las conductas de liderazgo que en mayor medida se perciben son, por este orden, la "Motivación inspiracional" y la "Influencia Idealizada (atribución)", correspondientes al estilo de Liderazgo Transformacional. Las conductas "Dirección por excepción (pasiva)" y "*Laissez-Faire*" son las que han obtenido la puntuación más baja, siendo por tanto, las que en menor medida se perciben.

Tabla 9. *Estadísticos descriptivos de las conductas de liderazgo (subordinado)*

	Rango	Media	Desviación Típica
Influencia Idealizada - conducta	0-4	2.23	1.00
Influencia Idealizada - atribución	0-4	2.34	1.11
Motivación Inspiracional	0-4	2.46	1.14
Estimulación Intelectual	0-4	2.16	1.06
Consideración Individualizada	0-4	2.00	1.00
Recompensa Contingente	0-4	2.18	1.08
Dirección por Excepción (activa)	0-4	2.26	.91
Dirección por Excepción (pasiva)	0-4	1.52	1.00
<i>Laissez-Faire</i>	0-4	1.27	1.18

2.2. DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (SUBORDINADO)

En la Tabla 10 se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de los factores de resultado del MLQ 5X (subordinado). Los resultados muestran que el factor de resultado que ha obtenido mayor puntuación ha sido en orden descendente: La "Eficacia" percibida del líder, seguido de la "Satisfacción" con el líder y el "Esfuerzo Extra" del colaborador.

Tabla 10. *Estadísticos descriptivos de los factores de resultado (subordinado)*

	Rango	Media	Desviación Típica
Esfuerzo	0-4	2.03	1.29
Eficacia	0-4	2.39	1.14
Satisfacción	0-4	2.21	1.32

2.3. DESCRIPTIVOS DE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO (LÍDER)

En la Tabla 11 se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de las conductas de liderazgo del MLQ 5X (líder). Las conductas de liderazgo que en mayor medida se perciben son, por este orden, la “Motivación inspiracional” y la “Influencia Idealizada - conducta”, correspondientes al estilo de Liderazgo Transformacional. Las conductas “Dirección por excepción (pasiva)” y “*Laissez-Faire*” son las que han obtenido la puntuación más baja siendo, por tanto, las que en menor medida se perciben.

Tabla 11. *Estadísticos descriptivos de las conductas de liderazgo (líder)*

	Rango	Media	Desviación Típica
Influencia Idealizada - conducta	0-4	3.24	.53
Influencia Idealizada - atribución	0-4	2.90	.77
Motivación Inspiracional	0-4	3.25	.58
Estimulación Intelectual	0-4	3.07	.54
Consideración Individualizada	0-4	2.88	.61
Recompensa Contingente	0-4	3.13	.63
Dirección por Excepción (activa)	0-4	2.52	.60
Dirección por Excepción (pasiva)	0-4	.83	.74
<i>Laissez-Faire</i>	0-4	.46	.74

2.4. DESCRIPTIVOS DE LOS FACTORES DE RESULTADO (LÍDER)

En la Tabla 12 se muestran las medias y desviaciones típicas de cada uno de los factores de resultado del MLQ 5X (líder). Los resultados muestran que el factor de resultado que ha obtenido mayor puntuación ha sido, en orden

descendente: La “Eficacia” percibida del líder, seguido de la “Satisfacción” con el líder y el “Esfuerzo Extra” del colaborador.

Tabla 12. *Estadísticos descriptivos de los factores de resultado (subordinado)*

	Rango	Media	Desviación Típica
Esfuerzo	0-4	3.02	.62
Eficacia	0-4	3.17	.53
Satisfacción	0-4	3.12	.68

3. ANÁLISIS DIFERENCIALES

3.1. COMPARACIÓN DE LAS PERCEPCIONES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS.

ANÁLISIS DE 360 GRADOS POR LOCALIDADES.

De manera exploratoria, hemos querido evaluar el consenso entre subordinados y Jefes de nuestra muestra. Previo a analizar este consenso, hemos calculado el acuerdo intragrupo de los subordinados en cada localidad, por medio del Coeficiente de Correlación Intraclase (*CCI*). El modelo especificado para el cálculo de dicho Coeficiente ha sido el modelo de dos factores, efectos mixtos, puesto que consideramos los efectos de los subordinados como aleatorios y los efectos de los jefes como fijos.

Siguiendo los criterios que indica Fleiss (1981), hemos estimado que los valores mayores a 0.90 indican una concordancia muy buena; entre 0.71 y 0.90, buena; entre 0.51 y 0.70, moderada; entre 0.31 y 0.50, el acuerdo es mediocre; y un coeficiente menor a 0.30 indica un grado de acuerdo nulo. Asimismo, para considerar tal concordancia, dicho estimador *CCI* ha de ser significativo ($p < .05$).

Cabe señalar que se han excluido de la comparación entre Jefes y subordinados, los casos en los que los Jefes no pueden ser comparados con sus plantillas correspondientes, bien por no tener cuestionarios contestados por sus subordinados, o bien por no tener cuestionarios correspondientes a las localidades donde ha contestado la plantilla pero no el Jefe. Así pues, se podrán comparar Jefes y subordinados de 33 localidades. También, se han sustituido los nombres de las localidades de la muestra por números, con el fin

de preservar por completo el anonimato de los sujetos que conforman la muestra.

Para la variable “Influencia Idealizada (conducta)”, tal y como se observa en la Tabla 13, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 20 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 20 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en de la versión de líder.

Tabla 13. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Influencia Idealizada (conducta)”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.39	-.70 - .85	.167
2	.48	-.30 - .84	.079
3	---	---	---
4	.63	-.11 - .92	.038
5	.81	.48 - .95	.001
6	.59	.18 - .83	.006
7	.80	.66 - .89	.001
8	.36	-.05 - .64	.040
9	.60	.35 - .77	.001
10	.04	-1.22 - .67	.430
11	.56	.11 - .81	.011
12	.55	.29 - .74	.001
13	---	---	---
14	.64	.12 - .88	.012
15	.89	-.94 - 1.00	.058
16	.69	.42 - .85	.001
17	.65	.21 - .87	.006
18	.81	.48 - .95	.001
19	---	---	---
20	---	---	---
21	.85	-.07 - .99	.029
22	.78	.52 - .91	.001
23	.23	-.39 - .61	.188
24	.60	.17 - .82	.007
25	.82	.70 - .89	.001
26	.56	-.10 - .87	.039
27	.71	.13 - .93	.014
28	.91	.62 - .99	.001
29	.54	-2.06 - .97	.195
30	.55	.06 - .82	.017
31	.62	.24 - .84	.003
32	.46	.21 - .65	.001
33	.43	-.44 - .83	.115

Tal y como se observa en la Tabla 14, para la variable “Influencia Idealizada (atribución)” hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 20 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 20 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 14. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Influencia Idealizada (atribución)”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.53	-.47 - .89	.095
2	.41	-.48 - .82	.128
3	.59	.01 - .87	.024
4	.82	.47 - .96	.001
5	.82	.50 - .95	.001
6	.23	-.55 - .67	.226
7	.81	.67 - .89	.001
8	.78	.64 - .88	.001
9	.64	.41 - .79	.001
10	.67	.24 - .89	.005
11	.58	.15 - .82	.008
12	.66	.46 - .80	.001
13	---	---	---
14	.49	-.22 - .84	.065
15	.89	-.7098 - 1.00	.205
16	.49	.05 - .76	.017
17	.49	-.15 - .82	.052
18	.78	.40 - .95	.002
19	.51	-.15 - .83	.050
20	.68	.20 - .90	.007
21	---	---	---
22	.70	.37 - .88	.001
23	.40	-.08 - .70	.045
24	.66	.30 - .86	.002
25	.89	.83 - .94	.001
26	.77	.43 - .93	.001
27	.56	-.31 - .90	.069
28	.52	.96 - .95	.144
29	.89	-.72 - .99	.052
30	.66	.28 - .86	.002
31	.72	.44 - .88	.001
32	.69	.55 - .80	.001
33	.90	.74 - .97	.001

Para la variable “Motivación Inspiracional”, tal y como se observa en la Tabla 15, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 29 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 29 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en de la versión de líder.

Tabla 15. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Motivación Inspiracional”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.02	-1.72 - .75	.446
2	.45	-1.38 - .83	.100
3	.70	.27 - .90	.004
4	.66	-.01 - .92	.026
5	.94	.83 - .98	.001
6	.67	.33 - .86	.001
7	.91	.84 - .95	.001
8	.85	.75 - .91	.001
9	.80	.67 - .89	.001
10	.81	.55 - .93	.001
11	.88	.76 - .95	.001
12	.85	.75 - .91	.001
13	.77	.04 - .97	.022
14	.88	.72 - .96	.001
15	1.00	1.00 - 1.00	----
16	.74	.51 - .88	.001
17	.68	.27 - .88	.003
18	.79	.43 - .95	.001
19	.89	.74 - .96	.001
20	.69	.21 - .91	.007
21	.89	.19 - .99	.016
22	.82	.61 - .93	.001
23	.14	-.55 - .57	.297
24	.71	.40 - .88	.001
25	.91	.85 - .95	.001
26	.87	.68 - .96	.001
27	.89	.67 - .98	.001
28	.93	.72 - .99	.001
29	---	--- - ---	---
30	.83	.65 - .93	.001
31	.83	.66 - .93	.001
32	.87	.80 - .91	.001
33	.80	.49 - .94	.001

Tal y como se observa en la Tabla 16, para la variable “Estimulación intelectual” hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 24 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 24 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 16. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Estimulación Intelectual”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.67	.09 - .92	.017
2	.46	-.35 - .84	.093
3	.51	-.18 - .84	.055
4	.68	.05 - .93	.020
5	.88	.66 - .97	.001
6	.79	.58 - .91	.001
7	.90	.84 - .95	.001
8	.63	.40 - .79	.001
9	.81	.69 - .89	.001
10	.84	.64 - .95	.001
11	.57	.13 - .81	.010
12	.85	.76 - .91	.001
13	.32	-1.82 - .92	.274
14	.83	.60 - .95	.001
15	.94	-1.41 - 1.00	.057
16	.67	.38 - .84	.001
17	.25	-.69 - .73	.236
18	---	---	---
19	.46	-.27 - .81	.079
20	.80	.50 - .94	.001
21	.86	-.52 - .99	.049
22	.83	.64 - .93	.001
23	---	---	---
24	.67	.32 - .86	.001
25	.88	.81 - .93	.001
26	.73	.31 - .92	.003
27	.88	.63 - .97	.001
28	.94	.73 - .99	.001
29	---	---	---
30	.91	.81 - .96	.001
31	.73	.46 - .89	.001
32	.75	.63 - .84	.001
33	.82	.55 - .95	.001

Tal y como se observa en la Tabla 17, para la variable “Consideración Individualizada”, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 20 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 20 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 17. *Coeficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Consideración Individualizada”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.54	-.29 - .88	.070
2	.61	.01 - .88	.024
3	.65	.15 - .89	.010
4	.74	.24 - .94	.007
5	.88	.62 - .97	.001
6	.58	.15 - .82	.008
7	.63	.38 - .80	.001
8	.72	.54 - .84	.001
9	.44	.09 - .68	.010
10	.71	.33 - .90	.002
11	.74	.49 - .89	.001
12	.64	.42 - .79	.001
13	---	---	---
14	.04	-1.31 - .69	.431
15	----	----	----
16	.47	.01 - .75	.023
17	.55	-.01 - .84	.027
18	.40	-.66 - .85	.156
19	.77	.46 - .92	.001
20	.14	-1.17 - .74	.356
21	---	---	---
22	.84	.66 - .94	.001
23	.24	-.37 - .62	.178
24	.62	.22 - .84	.004
25	.85	.76 - .91	.001
26	.68	.21 - .91	.007
27	.24	-1.25 - .83	.290
28	.30	-1.88 - .92	.282
29	.68	-.65 - .98	.083
30	.70	.38 - .88	.001
31	.78	.56 - .91	.001
32	.54	.32 - .70	.001
33	.76	.39 - .93	.001

En la Tabla 18 se muestra niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 23 localidades para la variable “Recompensa Contingente”, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 23 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 18. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Recompensa Contingente”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.19	-1.24 - .80	.320
2	.21	-.98 - .76	.291
3	.52	-.17 - .84	.053
4	.88	.64 - .97	.001
5	.85	.57 - .96	.001
6	.73	.46 - .88	.001
7	.92	.86 - .96	.001
8	.65	.42 - .80	.001
9	.79	.66 - .88	.001
10	.67	.24 - .89	.005
11	.67	.33 - .86	.001
12	.57	.31 - .74	.001
13	.43	-.36 - .93	.205
14	.51	-.19 - .84	.057
15	.89	-70.98 - 1.00	.205
16	.84	.70 - .92	.001
17	.68	.27 - .88	.003
18	.53	-.32 - .88	.075
19	.84	.62 - .95	.001
20	.81	.52 - .94	.001
21	.94	.33 - .99	.012
22	.77	.52 - .91	.001
23	.14	-.55 - .57	.301
24	.73	.45 - .89	.001
25	.83	.74 - .90	.001
26	.68	.19 - .90	.008
27	.76	.29 - .95	.005
28	.61	-.62 - .96	.094
29	.46	-1.76 - .96	.210
30	.85	.68 - .94	.001
31	.82	.63 - .92	.001
32	.75	.63 - .84	.001
33	.82	.55 - .95	.001

Para la variable “Dirección por Excepción (activa)” tal y como se observa en la Tabla 19, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 22 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 22 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 19. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Dirección por Excepción (activa)”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.70	.16 - .92	.011
2	---	---	---
3	.37	-.52 - .80	.148
4	.85	.56 - .97	.001
5	.65	.03 - .91	.022
6	.64	.27 - .85	.002
7	.85	.75 - .92	.001
8	.59	.33 - .77	.001
9	.61	.36 - .78	.001
10	---	---	---
11	.48	-.04 - .78	.032
12	.59	.35 - .76	.001
13	---	---	---
14	.62	.08 - .88	.016
15	1.00	1.00 - 1.00	---
16	.79	.61 - .90	.001
17	.46	-.23 - .80	.072
18	.87	.63 - .97	.001
19	.43	-.33 - .81	.096
20	.55	-.13 - .86	.045
21	.81	-1.05 - .99	.077
22	.85	.67 - .94	.001
23	.11	-.60 - .54	.336
24	.65	.29 - .86	.002
25	.77	.64 - .87	.001
26	---	---	---
27	.71	.13 - .93	.014
28	.93	.69 - .99	.001
29	---	---	---
30	.56	.09 - .82	.014
31	.72	.43 - .88	.001
32	.66	.50 - .78	.001
33	.67	.16 - .90	.010

Tal y como se observa en la Tabla 20, para la variable “Dirección por Excepción (pasiva)” hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 21 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 21 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 20. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Dirección por Excepción (pasiva)”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.85	.57 - .96	.001
2	.20	-1.01 - .76	.300
3	.34	-.60 - .79	.174
4	.81	.43 - .96	.002
5	---	--- - ---	---
6	.55	.10 - .81	.012
7	.80	.65 - .89	.001
8	.72	.53 - .84	.001
9	.59	.33 - .77	.001
10	---	--- - ---	---
11	.38	-.25 - .74	.089
12	.50	.20 - .71	.002
13	.89	.46 - .99	.004
14	.80	.51 - .93	.001
15	1.00	1.00 - 1.00	----
16	.37	-.17 - .70	.073
17	.61	.12 - .86	.011
18	.89	.68 - .97	.001
19	.82	.58 - .94	.001
20	.64	.00 - .90	.025
21	----	---- - ----	----
22	.62	.18 - .85	.006
23	.32	-.22 - .66	.099
24	.43	-.16 - .76	.060
25	.14	-.37 - .49	.260
26	.85	.63 - .96	.001
27	.62	-.13 - .92	.041
28	.82	.35 - .98	.006
29	----	---- - ----	----
30	.34	-.39 - .73	.136
31	.72	.43 - .88	.001
32	.69	.55 - .80	.001
33	.57	-.09 - .87	.037

Tal y como se observa en la Tabla 21, para la variable “*Laissez-Faire*” hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 23 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 23 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 21. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Laissez-Faire”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.93	.81 - .98	.001
2	.82	.55 - .95	.001
3	.57	-.05 - .86	.032
4	.95	.86 - .99	.001
5	.94	.83 - .99	.001
6	.74	.47 - .89	.001
7	.91	.85 - .95	.001
8	.71	.52 - .83	.001
9	.82	.70 - .90	.001
10	.22	-.83 - .73	.274
11	.90	.80 - .96	.001
12	.81	.69 - .89	.001
13	----	---- - ----	----
14	.44	-.36 - .82	.099
15	----	---- - ----	----
16	.71	.46 - .86	.001
17	.48	-.19 - .89	.060
18	.89	.70 - .97	.001
19	.73	.37 - .91	.001
20	----	---- - ----	----
21	----	---- - ----	----
22	.85	.68 - .94	.001
23	.39	-.10 - .70	.049
24	.48	-.07 - .78	.037
25	.87	.80 - .93	.001
26	.88	.70 - .96	.001
27	.90	.71 - .98	.001
28	.98	.91 - .99	.001
29	----	---- - ----	----
30	.60	.17 - .84	.007
31	.72	.44 - .88	.001
32	.79	.69 - .87	.001
33	.94	.83 - .98	.001

Para la variable de resultado “Esfuerzo Extra” tal y como se observa en la Tabla 22, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 27 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 27 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 22. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Esfuerzo Extra”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	----	---- - ----	----
2	.66	.06 - .90	.019
3	.85	.61 - .95	.001
4	.78	.26 - .95	.008
5	.95	.85 - .99	.001
6	.70	.35 - .87	.001
7	.94	.90 - .97	.001
8	.91	.84 - .95	.001
9	.84	.72 - .91	.001
10	.63	.06 - .88	.018
11	.89	.77 - .96	.001
12	.93	.88 - .96	.001
13	.00	-4.05 - .89	.461
14	.84	.59 - .95	.001
15	.94	-1.41 - 1.00	.057
16	.79	.59 - .90	.001
17	.75	.38 - .91	.001
18	.88	.64 - .97	.001
19	.87	.67 - .96	.001
20	.66	.06 - .90	.019
21	.86	-.52 - .99	.049
22	.75	.43 - .91	.001
23	.42	-.10 - .72	.048
24	.72	.38 - .89	.001
25	.90	.83 - .94	.001
26	.89	.70 - .97	.001
27	.57	-.47 - .91	.088
28	.94	.70 - .99	.001
29	.00	-5.60 - .93	.455
30	.87	.71 - .95	.001
31	.90	.79 - .96	.001
32	.87	.80 - .92	.001
33	.96	.88 - .99	.001

En la Tabla 23, para la variable de resultado “Eficacia” hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 26 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 26 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 23. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Eficacia”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.43	-.60 - .85	.140
2	.68	.20 - .90	.007
3	.69	.24 - .90	.005
4	.88	.93 - .97	.001
5	.83	.53 - .96	.001
6	.71	.42 - .88	.001
7	.89	.82 - .94	.001
8	.83	.72 - .90	.001
9	.88	.81 - .93	.001
10	.81	.55 - .93	.038
11	.91	.82 - .96	.001
12	.85	.77 - .91	.001
13	.33	-1.75 - .92	.263
14	.87	.68 - .96	.001
15	.89	-.94 - 1.00	.058
16	.78	.59 - .89	.001
17	.55	-.02 - .84	.027
18	.52	-.32 - .88	.076
19	.92	.82 - .97	.001
20	.48	-.30 - .84	.081
21	.57	-2.11 - .99	.178
22	.79	.55 - .92	.001
23	.26	-.33 - .63	.153
24	.68	.35 - .87	.001
25	.88	.81 - .93	.001
26	.90	.76 - .97	.001
27	.83	.49 - .96	.001
28	.88	.51 - .99	.002
29	----	---- - ----	----
30	.79	.56 - .92	.001
31	.89	.78 - .95	.001
32	.87	.81 - .92	.001
33	.83	.58 - .95	.001

Para la variable de resultado “Satisfacción” tal y como se observa en la Tabla 24, hemos obtenido niveles de acuerdo *moderados* ($CCI > .50$) y significativos ($p < .05$) en 24 localidades, indicando que el estimador (CCI) es fiable. Esto nos permite en estas 24 localidades comparar la media que se obtiene de la versión de los subordinados con la media que se obtiene en la versión del líder.

Tabla 24. *Coefficiente de Correlación Intraclase (CCI) entre subordinados de cada localidad para “Satisfacción”*

LOCALIDAD	Valor ICC	IC 95%	Significación
1	.89	.51 - .98	.003
2	----	---- - ----	----
3	.32	-1.38 - .80	.270
4	.96	.78 - .99	.001
5	.77	-.02 - .95	.026
6	.67	.15 - .87	.011
7	.94	.89 - .97	.001
8	.80	.62 - .90	.001
9	.69	.42 - .84	.001
10	.85	.51 - .95	.001
11	.78	.43 - .92	.001
12	.85	.72 - .92	.001
13	----	---- - ----	----
14	.79	.28 - .94	.007
15	1.00	1.00 - 1.00	
16	.67	.23 - .86	.006
17	.78	.31 - .93	.005
18	.90	.56 - .98	.002
19	.51	-.61 - .85	.117
20	.82	.32 - .95	.006
21	.00	-38.00 - .97	.500
22	.75	.28 - .91	.006
23	.21	-.74 - .64	.279
24	.65	.07 - .87	.018
25	.76	.55 - .87	.001
26	.91	.66 - .98	.001
27	.50	-1.50 - .90	.190
28	.48	-4.03 - .95	.273
29	.50	-6.72 - .97	.292
30	.86	.61 - .95	.001
31	.93	.81 - .97	.001
32	.80	.66 - .88	.001
33	.86	.47 - .96	.003

A modo de resumen, encontramos 5 localidades donde el acuerdo intragrupo está presente respecto de todas las variables estudiadas. Así, las localidades 4, 7, 12, 22 y 31 son las que se utilizarán para realizar las comparaciones entre Jefes y subordinados.

Tabla 25. *Diferenciales entre Jefes y subordinados en las 5 localidades con consenso intragrupo respecto a las variables estudiadas.*

Variable	Jefes		Subordinados		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>		
Influencia Idealizada (conducta)	3.55	.45	2.13	.40	-5.25	.01
Influencia Idealizada (atribución)	3.05	.48	2.09	.36	-3.60	.01
Motivación Inspiracional	3.65	.38	2.26	.57	-4.55	.01
Estimulación Intelectual	3.35	.45	2.02	.30	-5.43	.01
Consideración Individualizada	3.10	.68	1.85	.38	-3.54	.01
Recompensa Contingente	3.35	.29	2.06	.53	-4.77	.01
Dirección por Excepción (activa)	2.45	.33	2.08	.24	-2.02	.08
Dirección por Excepción (pasiva)	1.10	.70	1.79	.26	2.08	.07
<i>Laissez-Faire</i>	.65	.49	1.56	.32	3.49	.01
Esfuerzo Extra	3.27	.64	1.86	.46	-3.98	.01
Eficacia	3.30	.48	2.21	.40	-3.89	.01
Satisfacción	3.30	.45	1.93	.46	-4.80	.01

Estas comparaciones se han realizado a través de la prueba *t* de Student para muestras independientes. Tal y como se observa en la Tabla 25, existen diferencias estadísticamente significativas entre Jefes y subordinados en las conductas de Liderazgo Transformacional “Influencia Idealizada (conducta)”, “Influencia Idealizada (atribución)”, “Motivación Inspiracional”, “Estimulación Intelectual”, “Consideración Individualizada”, así como en la

conducta “Recompensa Contingente” y “*Laissez-Faire*”. De igual forma, existen diferencias entre las percepciones de Jefes y subordinados con respecto a los tres factores de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción). Por el contrario, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de Jefes y subordinados para las conductas de liderazgo “Dirección por Excepción (activa)” y Dirección por Excepción (pasiva)”.

Estos resultados nos informan de que en las cinco localidades donde todas las variables estudiadas presentaban acuerdo intragrupo, los Jefes perciben que exhiben en mayor medida las conductas de liderazgo “Influencia Idealizada (conducta)”, “Influencia Idealizada (atribución)”, “Motivación Inspiracional”, “Estimulación Intelectual”, “Consideración Individualizada” y “Recompensa Contingente” de lo que son percibidas dichas conductas por sus subordinados. Asimismo, los Jefes, se perciben en menor medida en la conducta “*Laissez-Faire*” de lo que son percibidos por sus subordinados. En cuanto a las variables de resultado, los Jefes de estas cinco localidades perciben mayores niveles de “Esfuerzo Extra”, “Eficacia” y “Satisfacción” que sus subordinados.

3.2. COMPARACIÓN MEDIAS DE NUESTRO ESTUDIO CON MEDIAS NORMATIVAS DE BASS Y AVOLIO (1990) PARA LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO

En la Tabla 26 se muestra la comparación entre las medias obtenidas en nuestro estudio y las medias que ofrecen Bass y Avolio (1990) como normativas en el MLQ-5X para cada uno de los factores de conducta. Los resultados de la prueba *t* de *Student* para comparación de medias, indican que las diferencias que existen entre las medias obtenidas en nuestro estudio y las medias obtenidas en el trabajo de Bass y Avolio (1990) con nueve estudios en contexto industrial, sanitario, educativo, militar y tanto en sector público como privado, son estadísticamente significativas ($p < .01$), a excepción de la conducta de “Recompensa Contingente”, cuya comparación de medias no ha resultado estadísticamente significativa ($p > .05$). Nuestro estudio solamente muestra medias más altas en las dos conductas de Dirección por Excepción (activa y pasiva) y en la conducta de *Laissez-Faire*. En todas las demás

conductas nuestro estudio ofrece medias inferiores a la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990).

De igual forma ocurre con los factores de resultado; los resultados de la prueba *t* de *Student* para comparación de medias indican que las diferencias que existen entre las medias obtenidas en nuestro estudio y las medias obtenidas en el trabajo de Bass y Avolio (1990), son estadísticamente significativas ($p < .01$). Es decir, que los sujetos entrevistados en los nueve estudios que recogen Bass y Avolio (1990) completando una muestra total de 2080 personas, puntúan más alto en Esfuerzo Extra, en Eficacia del líder y en Satisfacción con el líder, que los policías de nuestra muestra (véase Tabla 30). En relación a los factores de resultado, en los tres factores se obtienen puntuaciones medias más bajas en nuestro estudio, comparadas con las medias de la norma (Bass y Avolio, 1990).

Tabla 26. *Comparación de medias entre nuestro estudio y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990) para las conductas de liderazgo y factores de resultado*

	Media Norma MLQ	Media Policías	<i>t</i>
Influencia Idealizada - conducta	2.64	2.23	11.06**
Influencia Idealizada - atribución	2.56	2.34	5.49**
Motivación Inspiracional	2.64	2.46	4.37**
Estimulación Intelectual	2.51	2.16	9.01**
Consideración Individualizada	2.66	2.00	17.38**
Recompensa Contingente	2.20	2.18	0.50
Dirección por Excepción (activa)	1.75	2.26	-15.14**
Dirección por Excepción (pasiva)	1.11	1.52	-11.16**
<i>Laissez-Faire</i>	0.89	1.27	-9.24**
Esfuerzo Extra	2.60	2.03	11.75**
Eficacia	2.62	2.39	5.78**
Satisfacción	2.57	2.21	7.09**

** $p < .01$

3.3. DIFERENCIALES POR GÉNERO DEL SUBORDINADO

Los resultados del análisis diferencial por género, no mostraron la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los factores del MLQ 5X, lo que indica que los varones y las mujeres perciben por igual tanto las conductas de liderazgo como las variables de Esfuerzo Extra del colaborador, la Eficacia percibida del líder y la Satisfacción con el líder (véase Tabla 27).

Tabla 27. Análisis diferenciales (Mann-Whitney) por género de los policías en los factores MLQ 5X

	VARÓN Rango Promedio (n = 828)	MUJER Rango Promedio (n = 147)	U	<i>p</i>
Influencia Idealizada - conducta	484.99	504.96	58365.0	.43
Influencia Idealizada - atribución	484.82	505.91	58224.0	.40
Motivación Inspiracional	482.62	518.33	56400.0	.16
Estimulación Intelectual	486.15	498.44	59324.0	.63
Consideración Individualizada	486.70	495.35	59777.5	.73
Recompensa Contingente	485.87	499.99	59095.5	.57
Dirección por Excepción (activa)	487.26	492.19	60241.5	.84
Dirección por Excepción (pasiva)	490.36	474.69	58901.5	.53
<i>Laissez-Faire</i>	491.80	466.57	57708.5	.31
Esfuerzo Extra	485.60	501.54	58867.0	.52
Eficacia	485.09	504.39	58449.0	.44
Satisfacción	485.91	499.80	59123.5	.58

3.4. DIFERENCIALES POR RANGO DEL JEFE

Los análisis diferenciales de Kruskal-Wallis indican que existen diferencias significativas entre las percepciones de los subordinados en función del rango del Jefe de cada retén, en todas las conductas de liderazgo analizadas. Asimismo, han aparecido diferencias significativas entre los

distintos rangos en los factores de resultado: Esfuerzo, Eficacia y Satisfacción. (Véase Tabla 28).

Los análisis comparativos para detectar entre qué grupos en concreto existían dichas diferencias significativas se ha realizado utilizando la prueba T2 de *Tamhane*.

Tabla 28. *Análisis diferenciales (Kruskall-Wallis) de los factores del MLQ 5X por rango de los policías*

	AGENTE (n = 42) Rango Promedio	OFICIAL (n = 172) Rango Promedio	INSPECTOR (n = 186) Rango Promedio	INTEND. (n = 190) Rango Promedio	INT. PPAL (n= 146) Rango Promedio	INT. GRAL (n= 239) Rango Promedio	χ^2
II(B)	487.38	498.90	456.46	314.94	533.48	614.61	127.31**
II(A)	452.92	511.40	435.88	316.97	526.98	630.04	142.60**
IM	402.56	518.41	430.32	320.79	513.28	643.50	155.59**
IS	439.63	514.78	457.76	310.87	518.48	622.96	137.42**
IC	459.90	526.40	470.35	308.97	499.72	614.21	130.09**
CR	474.04	522.38	447.67	300.62	531.46	619.51	146.93**
MBEA	440.50	485.15	480.43	341.45	555.78	579.38	87.03**
MBEP	417.44	456.76	564.44	615.19	433.63	395.49	89.02**
LF	480.08	429.92	573.80	628.01	446.51	378.45	112.68**
EE	429.85	517.82	459.56	310.74	516.97	622.12	137.89**
EF	446.21	504.93	448.24	315.27	510.05	637.95	146.13**
SAT	460.26	535.93	442.31	307.35	508.26	625.17	148.37**

II(B) = Influencia Idealizada – conducta. II(A) = Influencia Idealizada – atribución. IM = Motivación Inspiracional. IS = Estimulación Intelectual. IC = Consideración Individualizada. CR = Recompensa Contingente. MBEA = Dirección por Excepción (activa). MBEP = Dirección por excepción (pasiva). LF = *Laissez-Faire*. EE = Esfuerzo Extra. EF = Eficacia. SAT = Satisfacción. ** $p < .01$

CONDUCTAS QUE COMPONEN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El factor “Influencia Idealizada (conducta)” es percibido en menor medida por los subordinados de los intendentes en comparación con el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente principal e intendente general). Asimismo, la influencia de los intendentes generales Jefe, es percibida en

mayor medida que en el resto de rangos (oficial, inspector, intendente o intendente principal) (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Influencia Idealizada (conducta)"*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				.61*		
Oficial				.70***		-.39***
Inspector				.53***		-.56***
Intendente					-.79***	-1.09***
Int. Ppal.						-.30*

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Tabla 30. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Influencia Idealizada (atribución)"*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.75*
Oficial				.82***		-.45***
Inspector				.53***	-.35*	-.74***
Intendente					-.88***	-1.27***
Int. Ppal.						-.39*

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

En la tabla 30 se observa que el factor "Influencia Idealizada (atribución)" es percibido en mayor medida por los subordinados de oficiales jefe en comparación con aquellos cuyos Jefes tienen rango de intendente e intendente principal, siendo percibido en menor grado por aquellos cuyos Jefes son intendentes generales. La influencia de los inspectores jefe es percibida en

mayor grado que la de los intendentes y en menor grado que la de los intendentes principales e intendentes generales. La influencia de los intendentes es percibida en menor grado que la de los oficiales, inspectores, intendentes principales e intendentes generales. La influencia de los intendentes generales es percibida en mayor medida que en el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente o intendente principal).

El factor “Motivación Inspiracional” es percibido en los intendentes generales en mayor medida que en el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente e intendente principal). Asimismo, es percibido en los intendentes Jefe en menor medida que en los Jefes con rangos de oficial, inspector, intendente principal o intendente general. Por último, dicho factor es percibido por los subordinados de los oficiales Jefe en mayor medida que aquellos cuyos Jefes son inspectores (Ver Tabla 31).

Tabla 31. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Motivación Inspiracional”*

J I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.96***
Oficial			.36*	.86***		-.47***
Inspector				.50***		-.83***
Intendente					-.84***	-1.33***
Int. Ppal.						-.49***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

En la Tabla 32 se observa cómo el factor “Estimulación Intelectual” es percibido en los intendentes generales en mayor medida que en el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente e intendente principal). Asimismo, es percibido en los intendentes Jefe en menor medida que en los Jefes con rangos de oficial, inspector, intendente principal o intendente general.

Tabla 32. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Estimulación Intelectual"*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.68**
Oficial				.79***		-.40***
Inspector				.61***		-.59***
Intendente					-.79***	-1.19***
Int. Ppal.						-.40***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

El factor "Consideración Individualizada" es percibido en los intendentes generales en mayor medida que en el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente e intendente principal). Además, es percibido en los intendentes Jefe en menor medida que en los Jefes con rangos de agente, oficial, inspector, intendente principal o intendente general (Ver Tabla 33).

Tabla 33. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para "Consideración Individualizada"*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				.55**		-.52**
Oficial				.80***		-.28*
Inspector				.60***		-.48***
Intendente					-.69***	-1.08***
Int. Ppal.						-.39***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

CONDUCTAS QUE COMPONEN EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

En la Tabla 34 se observa que el factor “Recompensa Contingente” es percibido en mayor medida por los subordinados de intendentes generales en comparación con aquellos cuyos Jefes tienen rango de oficial, inspector, intendente o intendente principal. Asimismo, es percibido en los intendentes Jefe en menor medida que en el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente principal o intendente general).

Tabla 34. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Recompensa Contingente”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				.73**		-.51*
Oficial				.91***		-.35**
Inspector				.62***		-.64***
Intendente					-.92***	-1.26***
Int. Ppal.						-.34*

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Tabla 35. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Dirección por Excepción (activa)”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.50*
Oficial				.49***		-.31**
Inspector				.48***		-.32***
Intendente					-.69***	-.80***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

El factor “Dirección por Excepción (activa)” es percibido en menor medida por los subordinados de los intendentes en comparación con los rangos de oficial, inspector, intendente principal e intendente general. Asimismo, es percibido en los intendentes generales Jefe, en mayor medida que en los Jefes con rangos de agente, oficial, inspector o intendente (Ver Tabla 35).

Por último, el factor “Dirección por Excepción (pasiva)” es percibido en mayor medida por los subordinados de los intendentes en comparación con los rangos de agente, oficial, intendente principal e intendente general. Y en mayor medida en los subordinados de los inspectores frente a aquellos cuyos Jefes tienen rango de oficiales, intendentes principales e intendentes generales (Ver Tabla 36).

Tabla 36. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Dirección por Excepción (pasiva)”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				-.68**		
Oficial			-.36**	-.55***		
Inspector					.40**	.59***
Intendente					.60***	.78***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

CONDUCTAS DE LIDERAZGO *LAISSEZ-FAIRE*

Los resultados indican que las conductas de “*Laissez-Faire*” son percibidas en mayor medida por los subordinados de los intendentes en comparación con los rangos de agente, oficial, intendente principal e intendente general. Y en mayor medida en los subordinados de los inspectores frente a aquellos cuyos Jefes tienen rango de oficiales, intendentes principales e intendentes generales (Ver Tabla 37).

Tabla 37. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Laissez-Faire”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				-.67**		
Oficial			-.45***	-.69***		
Inspector					.44***	.68***
Intendente					.68***	.92***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

FACTORES DE RESULTADO: ESFUERZO EXTRA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN

Los resultados muestran que los subordinados cuyos Jefes son intendentes generales puntúan más alto en “Esfuerzo Extra” en comparación con el resto de subordinados cuyos Jefes tienen el rango de agente, oficial, inspector, intendente o intendente principal (Ver Tabla 38). Por contra, los subordinados cuyos Jefes son intendentes obtienen valores inferiores en “Esfuerzo Extra” en comparación con aquellos cuyos Jefes tienen el rango de oficial, inspector, intendente principal o intendente general.

Tabla 38. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Esfuerzo Extra”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.89**
Oficial				.98***		-.48***
Inspector				.72***		-.74***
Intendente					-.96***	-1.46***
Int. Ppal.						-.49**

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

En cuanto a la “Eficacia” percibida del líder, los resultados muestran que los subordinados cuyos Jefes son intendentes generales puntúan más alto en comparación con el resto de rangos (agente, oficial, inspector, intendente o intendente principal). Mientras que los subordinados cuyos Jefes son intendentes obtienen valores inferiores en comparación con aquellos cuyos Jefes tienen el rango de oficial, inspector, intendente principal o intendente general (Ver Tabla 39).

Tabla 39. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Eficacia”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente						-.79**
Oficial				.79***		-.54***
Inspector				.58***		-.75***
Intendente					-.80***	-1.32***
Int. Ppal.						-.53***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Tabla 40. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) entre rangos para “Satisfacción”*

J \ I	Agente	Oficial	Inspector	Intendente	Intendente Principal	Intendente General
Agente				.79*		-.77*
Oficial				1.11***		-.45**
Inspector				.72***		-.84***
Intendente					-1.00***	-1.56***
Int. Ppal.						-.56***

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Por último, los resultados nos muestran que los subordinados cuyos Jefes son intendentes generales puntúan más alto en “Satisfacción” con el líder en comparación con el resto de los rangos (agente, oficial, inspector, intendente o intendente principal). Por el contrario, los subordinados cuyos Jefes son intendentes obtienen valores inferiores en comparación con el resto de los rangos (agente, oficial, inspector, intendente principal o intendente general) (Ver Tabla 40).

3.5. DIFERENCIALES SEGÚN LA DISTANCIA DE RANGOS ENTRE SUBORDINADO Y JEFE.

Se ha examinado si existen diferencias en las percepciones de la conducta del líder, en función de la distancia entre rangos de quien contesta y quien es evaluado. Se han asignado las siguientes distancias:

- 0 para el caso de subordinado y Jefe con el mismo rango
- 1 para distancias de un rango entre subordinado y Jefe
- 2 para distancias de dos rangos entre subordinado y Jefe
- 3 para distancias de tres rangos entre subordinado y Jefe
- 4 para distancias de cuatro rangos entre subordinado y Jefe
- 5 para distancias de cinco rangos entre subordinado y Jefe (es el caso de la distancia en rangos que existe entre un subordinado agente y un intendente general Jefe).

Dado que el tamaño de los grupos es diferente, se aplicó la prueba de homogeneidad de las varianzas (estadístico de Levene), confirmando los resultados obtenidos la existencia de diferencias entre las varianzas de casi la totalidad de los grupos. Es por ello por lo que se decidió realizar una prueba no paramétrica de K muestras independientes.

Los análisis diferenciales de *Kruskal-Wallis* realizados según la distancia de rango entre subordinado y Jefe, indican que existen diferencias significativas en todas las conductas de liderazgo (Ver Tabla 41). Los análisis comparativos para detectar entre qué grupos en concreto existían dichas

diferencias significativas se han realizado utilizando la prueba T2 de *Tamhane*, siendo comentadas a continuación.

Tabla 41. *Análisis Diferenciales (Kruskall-Wallis) de los factores del MLQ 5X según la distancia entre rango subordinado-Jefe*

	DISTANCIA 0 Rango Promedio n = 49	DISTANCIA 1 Rango Promedio n = 193	DISTANCIA 2 Rango Promedio n = 183	DISTANCIA 3 Rango Promedio n = 207	DISTANCIA 4 Rango Promedio n = 151	DISTANCIA 5 Rango Promedio n = 180	χ^2
II(B)	453.55	493.92	464.57	349.24	564.38	578.25	84.09*
II(A)	433.38	489.63	457.11	356.51	561.98	589.57	85.08*
IM	389.60	502.44	441.61	355.49	560.56	605.89	101.5*
IS	418.86	498.94	469.55	352.42	554.60	581.80	82.42*
IC	438.93	515.21	477.88	350.46	532.40	571.29	74.17*
CR	444.54	516.99	445.87	348.11	560.45	579.57	89.60*
MBEA	442.97	468.33	486.06	368.99	572.02	557.60	65.21*
MBEP	461.11	452.27	555.09	562.58	431.13	395.27	55.40*
LF	500.09	441.42	558.81	574.58	405.61	400.11	69.25*
EF	415.84	505.43	463.90	358.27	543.30	584.15	78.19*
EF	426.50	491.22	456.69	357.92	545.67	602.24	86.86*
SAT	440.97	522.54	446.52	354.98	543.21	580.49	82.53*

II(B) = Influencia Idealizada – conducta. II(A) = Influencia Idealizada – atribución. IM = Motivación Inspiracional. IS = Estimulación Intelectual. IC = Consideración Individualizada. CR = Recompensa Contingente. MBEA = Dirección por Excepción (activa). MBEP = Dirección por excepción (pasiva). LF = *Laissez-Faire*. EE = Esfuerzo Extra. EF = Eficacia. SAT = Satisfacción. * $p < .01$

CONDUCTAS QUE COMPONEN EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En cuanto al factor “Influencia Idealizada (conducta)”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Influencia Idealizada (conducta)” en mayor medida que a distancias de tres rangos o menos, a excepción de los casos en los que el Jefe está en el mismo rango que el subordinado que informa. En la misma línea, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de cuatro rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Influencia Idealizada (conducta)” en mayor medida que a distancias de tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Influencia Idealizada (conducta)” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno o dos rangos (Ver Tabla 42).

Tabla 42. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Influencia Idealizada (conducta)”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						
1				.55***		-.32**
2				.44***	-.34*	-.43***
3					-.78***	-.87***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En la Tabla 43 se observa que en el factor “Influencia Idealizada (atribución)”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe en mayor medida a los Jefes en este factor que a distancias de tres rangos o menos. En la misma línea, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de cuatro rangos, se percibe a los Jefes en este factor (“Influencia

Idealizada (atribución)”) en mayor medida que a distancias de tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida en el factor de “Influencia Idealizada (atribución)” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno o dos rangos.

Tabla 43. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Influencia Idealizada (atribución)”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.68*
1				.58***		-.40***
2				.45**	-.41**	-.53***
3					-.86***	-.98***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 44. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Motivación Inspiracional”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0					-.71**	-.90***
1				.65***		-.42***
2				.40**	-.48***	-.66***
3					-.88***	-1.06***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En la Tabla 44 se observa que en el factor “Motivación Inspiracional”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Motivación Inspiracional” en mayor medida que a distancias de tres rangos o menos. En la misma línea, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de cuatro rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Motivación Inspiracional” en mayor medida que a distancias de tres, dos rangos o cuando el subordinado informa de un Jefe de su mismo rango (distancia 0). Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Motivación Inspiracional” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno o dos rangos.

En cuanto al factor “Estimulación Intelectual”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Estimulación Intelectual” en mayor medida que a distancias de tres rangos o menos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Estimulación Intelectual” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno, dos o cuatro rangos (Ver Tabla 45).

Tabla 45. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Estimulación Intelectual”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.64**
1				.59***		-.33*
2				.50***		-.42***
3					-.79***	-.92***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En el factor “Consideración Individualizada”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Consideración Individualizada” en mayor medida que a distancias de tres rangos o menos, con la excepción de cuando la distancia entre los rangos de subordinados y Jefe es 1. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Consideración Individualizada” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno, dos o cuatro rangos (Ver Tabla 46).

Tabla 46. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Consideración individualizada”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.46*
1				.62***		
2				.48***		-.32*
3					-.67***	-.80***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

CONDUCTAS QUE COMPONEN EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

En cuanto al factor “Recompensa Contingente”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Recompensa Contingente” en mayor medida que a distancias de tres rangos o menos, a excepción de los casos en los que el Jefe está un rango por encima del subordinado que informa. En la misma línea, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de cuatro rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Recompensa Contingente” en mayor medida que a distancias de tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre

subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Recompensa Contingente” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno o dos rangos (Ver Tabla 47).

Tabla 47. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Recompensa Contingente”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.52*
1				.70***		
2				.43***	-.42**	-.51***
3					-.86***	-.95***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 48. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Dirección por Excepción (activa)”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						
1				.36***	-.31*	-.29**
2				.40***		
3					-.67***	-.66***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En la Tabla 48 se muestra que en el factor “Dirección por Excepción (activa)”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco o cuatro

rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Dirección por Excepción (activa)” en mayor medida que a distancias de tres o un rango. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Dirección por Excepción (activa)” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de uno o dos rangos.

En lo que respecta al factor “Dirección por Excepción (pasiva)”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco o cuatro rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “Dirección por Excepción (pasiva)” en menor medida que a distancias de tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de un rango, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “Dirección por Excepción (pasiva)” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de dos o tres rangos (Ver Tabla 49).

Tabla 49. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Dirección por Excepción (pasiva)”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						
1			-.36**	-.39**		
2					.41**	.58***
3					.45***	.62***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

CONDUCTAS DE LIDERAZGO *LAISSEZ-FAIRE*

En la Tabla 50 se observa que en el factor “*Laissez-Faire*”, cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco o cuatro rangos, se percibe a los Jefes con conductas de “*Laissez-Faire*” en menor medida que a distancias de

tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de un rango, éstos tienden a ser percibidos en menor medida con conductas de “*Laissez-Faire*” en comparación a cuando la distancia de quien informa es de dos o tres rangos.

Tabla 50. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para “Laissez-Faire”*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						
1			-.47**	-.55***		
2					.60***	.69***
3					.68***	.77***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

FACTORES DE RESULTADO: ESFUERZO EXTRA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN

En cuanto al factor de resultado “Esfuerzo Extra”, se puntúa más alto cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, que cuando la distancia es de tres rangos o menos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, se obtiene valores más bajos en comparación con los casos en los que la distancia de quien informa es de cuatro, dos o un rango (Ver Tabla 51).

En la Tabla 52 se observa que en el factor de resultado “Eficacia”, se perciben más eficaces a los Jefes cuando la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, que cuando la distancia es de tres rangos o menos. Por el contrario, se perciben como menos eficaces a los Jefes, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, en comparación con los casos en los que la distancia de quien informa es de cuatro, dos o un rango.

Tabla 51. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Esfuerzo Extra"*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.80**
1				.72***		-.37*
2				.52***		-.57***
3					-.88***	-1.08***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Tabla 52. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Eficacia"*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.76**
1				.57***		-.47***
2				.43**		-.60***
3					-.77***	-1.04***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

Por último, en cuanto al factor de resultado "Satisfacción", los subordinados informan de mayor satisfacción con el estilo de liderazgo del Jefe en los casos en que la distancia entre subordinado y jefe es de cinco rangos, frente a los casos en que la distancia es de tres rangos, dos o igual rango. En la misma línea, los subordinados a cuatro rangos de distancia de su Jefe, obtienen valores más altos de satisfacción con el estilo de liderazgo de su Jefe

en comparación con los casos en los que la distancia entre rangos es de tres o dos rangos. Por el contrario, cuando la distancia entre subordinado y Jefe es de tres rangos, los subordinados se sienten menos satisfechos con el estilo de liderazgo de su Jefe en comparación con aquellos cuyos Jefes tienen distancias de uno o dos rangos (Ver Tabla 53).

Tabla 53. *Diferencia de medias (I-J) (prueba T2 de Tamhane) de la Distancia entre subordinado y Jefe para "Satisfacción"*

J \ I	0	1	2	3	4	5
0						-.69**
1				.83***		
2				.50**	-.44*	-.65***
3					-.94***	-1.15***
4						
5						

Nota. Sólo se muestran las diferencias de medias (I-J) que resultaron estadísticamente significativas. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

En suma, no existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de subordinados que describen cualquiera de las conductas de liderazgo de Jefes con cuatro o cinco rangos por encima de ellos o ellas, así como cuando la comparación se establece entre evaluaciones de subordinados con dos distancias de rango ó inferiores (con la única excepción de las conductas de liderazgo pasivo "Dirección por Excepción-pasiva" y "*Laissez-Faire*", ver Tablas 49 y 50). Estos mismos datos se producen en las variables de resultado Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción.

4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN

4.1. INTERRELACIONES ENTRE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO DEL MLQ 5X

En la Tabla 54 se muestran las relaciones entre las conductas de liderazgo, siendo todas ellas estadísticamente significativas ($p < .01$). Las conductas de Liderazgo Transformacional (Influencia Idealizada–conducta, Influencia Idealizada–atribución, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) se relacionan positivamente entre sí, y con las conductas de Recompensa Contingente y de Dirección por Excepción (activa). Las conductas de Recompensa Contingente y de Dirección por Excepción (activa) se relacionan de forma positiva entre sí. Por último, las conductas de Dirección por Excepción (pasiva) y de *Laissez-Faire* se relacionan positivamente entre sí y de forma negativa con el resto de conductas.

Tabla 54. *Interrelaciones entre las conductas de liderazgo del MLQ 5X*

	II (B)	II (A)	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
II (B)	1.00								
II (A)	.78**	1.00							
IM	.82**	.83**	1.00						
IS	.81**	.82**	.79**	1.00					
IC	.75**	.76**	.74**	.81**	1.00				
CR	.80**	.81**	.83**	.84**	.80**	1.00			
MBEA	.71**	.69**	.65**	.72**	.62**	.67**	1.00		
MBEP	-.46**	-.55**	-.50**	-.53**	-.41**	-.51**	-.39**	1.00	
LF	-.62**	-.69**	-.65**	-.66**	-.54**	-.64**	-.51**	.76**	1.00

II(B) = Influencia idealizada – conducta. II(A) = Influencia idealizada – atribución. IM = Motivación inspiracional. IS = Estimulación intelectual. IC = Consideración individualizada. CR = Recompensa contingente. MBEA = Dirección por excepción (activa). MBEP = Dirección por excepción (pasiva). LF = *Laissez-Faire*. ** $p < .01$

4.2. INTERRELACIONES ENTRE LAS CONDUCTAS DE LIDERAZGO Y LAS VARIABLES DE RESULTADO DEL MLQ 5X

Como se puede observar en la Tabla 55, todas las conductas de liderazgo se correlacionan significativamente ($p < .01$) con las variables de resultado: Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción.

El Esfuerzo Extra correlaciona positivamente con todas las conductas que componen el Liderazgo Transformacional y Transaccional a excepción de las conductas pasivas (Dirección por Excepción (pasiva) y *Laissez-Faire*), con las que se relaciona negativamente. Encontramos la correlación más alta con la conducta "Estimulación Intelectual" ($r = .85$), siendo la correlación más baja con la variable "Dirección por Excepción (pasiva)" ($r = -.53$).

Tabla 55. *Interrelaciones entre los factores del MLQ 5X*

	ESFUERZO	EFICACIA	SATISFACCIÓN
Influencia Idealizada - conducta	.78**	.79**	.79**
Influencia Idealizada - atribución	.83**	.83**	.84**
Motivación Inspiracional	.80**	.80**	.80**
Estimulación Intelectual	.85**	.84**	.84**
Consideración Individualizada	.80**	.76**	.78**
Recompensa Contingente	.84**	.82**	.82**
Dirección por Excepción (activa)	.66**	.67**	.66**
Dirección por Excepción (pasiva)	-.53**	-.55**	-.55**
<i>Laissez-Faire</i>	-.65**	-.69**	-.69**

** $p < .01$

Al igual que en la variable Esfuerzo Extra, la Eficacia percibida del líder correlaciona positivamente con todas las conductas de liderazgo a excepción de las pasivas (Dirección por Excepción (pasiva) y *Laissez-Faire*), con las que correlaciona negativamente. Encontramos la correlación más alta con la conducta "Estimulación Intelectual" ($r = .84$), siendo la correlación más baja con la variable "Dirección por Excepción (pasiva)" ($r = -.55$).

Siguiendo en la línea del Esfuerzo Extra, y la Eficacia percibida del líder, la Satisfacción del subordinado correlaciona positivamente con todas las

conductas de liderazgo a excepción de las pasivas (Dirección por Excepción (pasiva) y *Laissez-Faire*), con las que se relaciona negativamente. Encontramos la correlación más alta con las conductas “Influencia Idealizada (atribución)” y “Estimulación Intelectual” ($r = .84$), siendo la correlación más baja con la variable “Dirección por Excepción (pasiva)” ($r = -.55$).

En resumen, todas las conductas transformacionales y transaccionales activas se relacionan positivamente con los tres factores de resultado; y de forma inversa, la conducta de “Dirección por Excepción (pasiva)” y “*Laissez-Faire*” o no liderazgo se relacionan negativamente con las variables de resultado (Véase Tabla 55).

5. ANÁLISIS DE REGRESIÓN

Para garantizar la validez de los resultados del análisis de regresión, es necesario que se cumplan una serie de condiciones o supuestos (Pérez, 2004). Estos supuestos hacen referencia a la relación entre la variable dependiente y las independientes (linealidad); la relación entre las variables independientes (no colinealidad); las características de distribución y de los errores, teniendo en cuenta los criterios de independencia (estadístico de Durbin-Watson); homoscedasticidad (gráficos de dispersión de pronósticos y residuos tipificados); y normalidad (histograma y gráfico de probabilidad normal). Estos criterios o supuestos, fueron puestos a prueba, encontrando que todos se cumplían a excepción del supuesto de colinealidad entre las variables independientes, donde se obtuvo un Índice de Condición mayor de 15, lo que sugería un posible problema de colinealidad⁶⁰. El incumplimiento de este supuesto nos llevó a solucionar la colinealidad transformando las variables (Pérez, 2004). Esta transformación se llevó a cabo agrupando, según nos indica la teoría, las conductas en factores de orden superior: Estilos de liderazgo Transformacional, Transaccional y *Laissez-Faire*, (véase apartado siguiente).

⁶⁰ Este problema es señalado como característico de las conductas que componen el estilo de Liderazgo Transformacional (Bass, 1999).

En primer lugar, se realizó un análisis factorial confirmatorio para comprobar que nuestros datos ajustan al modelo de tres factores, así como un análisis de la consistencia interna de estos tres factores.

Posteriormente, se expondrán los análisis de regresiones en función de los factores de orden superior (Transformacional, Transaccional y *Laissez-Faire*), respetando así la propuesta teórica original.

5.1. PROPIEDADES PSICOMÉTRICAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO (VERSIÓN SUBORDINADOS)

En el análisis factorial confirmatorio se ha utilizado el método de Máxima Verosimilitud del programa LISREL 8.54 (Jöreskog y Sörbom, 2003). Como input para el análisis de los datos empleamos las matrices de covarianzas de los ítems. Se ha hipotetizado la existencia de tres variables latentes relacionadas: "Estilo de Liderazgo Transformacional", "Estilo de Liderazgo Transaccional", y "Estilo *Laissez-Faire*", que subyacen a las 36 variables observables o ítems, y que dan cuenta de las covarianzas observadas entre ellas. Siguiendo a Hu y Bentler (1999), para medir la bondad de ajuste del modelo se han utilizado distintos índices: el estadístico χ^2 dividido por los grados de libertad, el índice de ajuste no normativo (NNFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), y la raíz del promedio del error de aproximación (RMSEA). Un cociente χ^2 /gl. inferior a 5 representa un buen ajuste del modelo. Valores de CFI y NNFI por encima de .90 indican un ajuste aceptable. Para la RMSEA, se consideran aceptables valores entre .05 y .10 (Cole y Maxwell, 1985).

Siguiendo las indicaciones de Avolio y colaboradores (1997), el estilo de liderazgo Transformacional está compuesto por los ítems de las conductas "Influencia Idealizada-conducta", "Influencia Idealizada-atribución", "Motivación Inspiracional", "Estimulación Intelectual" y "Consideración Individualizada"; el estilo de liderazgo Transaccional está compuesto por los ítems de las conductas "Recompensa Contingente" y "Dirección por Excepción (activa)"; y por último, el estilo de liderazgo *Laissez-Faire* está compuesto por los ítems de las conductas "Dirección por Excepción (pasiva)" y "*Laissez-Faire*".

Los resultados muestran un adecuado ajuste de los datos: $\chi^2/gl = 4.66$ [$\chi^2 (591) = 2753.29, p = .00$], CFI = .98, NNFI = .98, RMSEA = .08 (90% CI = .083 - .087), apoyando lo adecuado del modelo hipotetizado. Los parámetros de la solución estandarizada se muestran en la Tabla 56. Todas las saturaciones de los ítems han resultado significativas ($p < .01$).

Tabla 56. *Parámetros estandarizados de los Estilos de Liderazgo del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ 5X-subordinado)*

MATRIZ LAMBDA X (Saturaciones de los ítems en cada factor)			
ITEMS	TRANSFORMACIONAL	TRANSACCIONAL	LAISEZ-FAIRE
2	.75**		
6	.52**		
8	.77**		
9	.75**		
10	.89**		
13	.80**		
14	.88**		
15	.80**		
18	.62**		
19	.40**		
21	.90**		
23	.76**		
25	.68**		
26	.88**		
29	.56**		
30	.83**		
31	.88**		
32	.85**		
34	.80**		
36	.86**		
1		.79**	
4		.67**	
11		.62**	
16		.84**	
22		.81**	
24		.31**	
27		.60**	
35		.84**	
3			.58**
5			.83**
7			.83**
12			.78**
17			.32**
20			.90**
28			.87**
33			.81**

** $p < .01$

Se examinó la fiabilidad (consistencia interna de los ítems) del MLQ 5X (subordinado), con el coeficiente alfa de Cronbach para los tres factores obtenidos, siguiendo los dos criterios siguientes: 1) eliminar aquellos ítems cuya eliminación produjese que el coeficiente alfa alcanzase el criterio mínimo de .70, y 2) eliminar aquellos ítems cuya correlación con el resto de ítems de la escala fuera inferior a .30. Los coeficientes alfa de Cronbach (véase Tabla 57) adoptan valores que superan el criterio de .70 determinado para las escalas del dominio psicológico (Nunnally y Bernstein, 1994), oscilando desde .86 para el estilo Transaccional, hasta .96 para el estilo Transformacional. El análisis de fiabilidad mostró que todos los ítems de los tres factores correlacionaban por encima de .30 con el resto de los ítems de sus escalas y que la eliminación de ninguno de los ítems de las escalas suponía el aumento del alfa de Cronbach. Por último, la correlación más elevada ($r = .84$) fue la del ítem 26 "*Presenta una convincente visión del futuro*" de la subescala "Motivación Inspiracional", correspondiente al estilo de Liderazgo Transformacional; siendo la correlación más baja ($r = .31$) la alcanzada por el ítem 17 "*Demuestra que cree firmemente en el dicho: si no esta roto, no lo arregles*" de la subescala "Dirección por Excepción (pasiva)", correspondiente al estilo *Laissez-Faire*.

Tabla 57. *Consistencia interna de los estilos de liderazgo del MLQ 5X*

	Alfa de Cronbach
Liderazgo Transformacional	.96
Liderazgo Transaccional	.86
<i>Laissez-Faire</i>	.88

5.2. PREDICCIÓN DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SOBRE LAS VARIABLES ESFUERZO EXTRA, EFICACIA Y SATISFACCIÓN

Se analizó el poder predictivo de los tres estilos de liderazgo sobre las variables criterio "Esfuerzo", "Eficacia" y "Satisfacción", mediante análisis de regresión múltiple.

Esfuerzo Extra

La ecuación ha resultado significativa (véase Tabla 58) explicando el 80% de la varianza de la variable "Esfuerzo" ($F(3,971) = 1301.61, p < .001$). En base a los coeficientes beta obtenidos se observa que tanto el Liderazgo Transformacional como el Liderazgo Transaccional predicen positiva y significativamente el Esfuerzo Extra de los subordinados. Así mismo, el estilo *Laissez-Faire* predice negativa y significativamente el Esfuerzo Extra de los subordinados.

Tabla 58. *Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre el Esfuerzo Extra*

VARIABLES	Beta	t	Sig
Liderazgo Transformacional	.70	19.92	.001
Liderazgo Transaccional	.16	4.78	.001
<i>Laissez-Faire</i>	-.08	-4.08	.001

$R^2 = .80$

Eficacia

La ecuación ha resultado significativa (véase Tabla 59) explicando el 80% de la varianza de la variable "Eficacia" ($F(3,971) = 1281.03, p < .001$). En base a los coeficientes beta obtenidos se observa que tanto el Liderazgo Transformacional como el Liderazgo Transaccional predicen positiva y significativamente la Eficacia percibida del líder. Así mismo, el estilo *Laissez-Faire* predice negativa y significativamente la Eficacia del líder.

Tabla 59. *Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre la Eficacia*

VARIABLES	Beta	t	Sig
Liderazgo Transformacional	.66	18.80	.001
Liderazgo Transaccional	.14	4.10	.001
<i>Laissez-Faire</i>	-.15	-7.83	.001

$R^2 = .80$

Satisfacción

La ecuación ha resultado significativa (véase Tabla 60) explicando el 80% de la varianza de la variable “Satisfacción” ($F(3,971) = 1292.28, p < .001$). En base a los coeficientes beta obtenidos se observa que el Liderazgo Transformacional, así como el Transaccional, predicen positiva y significativamente la Satisfacción de los policías, mientras que el “*Laissez-Faire*” predice significativamente en sentido negativo la Satisfacción de dichos policías.

Tabla 60. *Análisis Regresión Múltiple Estilos de Liderazgo sobre la Satisfacción*

Variables	Beta	<i>t</i>	Sig
Liderazgo Transformacional	.71	20.26	.001
Liderazgo Transaccional	.09	2.82	.005
<i>Laissez-Faire</i>	-.14	-7.30	.001

$R^2 = .80$

5.3. EXPLORACIÓN DEL MODELO DEL AUMENTO DE LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL POR MEDIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE LAS VARIABLES DE RESULTADO

Se realizaron una serie de análisis de regresión jerárquica para analizar la hipótesis del aumento, en los cuales los factores de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción) se utilizaron como variables dependientes. Este método es esencial para poder analizar lo que se ha denominado “el efecto del aumento” (Bass, 1985) a través del cual, el estilo transformacional produce un aumento de la motivación producido por el estilo transaccional, resultando en una mejora del rendimiento.

En el primer paso de la regresión, se introdujo el Estilo de liderazgo Transaccional. En el segundo paso, se introdujo el Estilo Liderazgo Transformacional para analizar si con la introducción de este tipo de liderazgo se encontraban cambios significativos en la R^2 del modelo. Estos dos pasos se repitieron con los tres factores de resultado (Ver Tabla 61).

Tabla 61. *Resultados de los análisis de regresión jerárquica para los efectos del Liderazgo Transformacional*

Paso	Variable	R ² (R ² corregida)	ΔR ²	ΔF	F
Esfuerzo Extra					
1	Liderazgo Transaccional	.69 (.69)	.69	2206.44	2206.44*
2	Liderazgo Transformacional	.80 (.80)	.11	496.48	1913.25*
Eficacia					
1	Liderazgo Transaccional	.68 (.68)	.68	2065.16	2065.16*
2	Liderazgo Transformacional	.79 (.78)	.11	479.76	1780.55*
Satisfacción					
1	Liderazgo Transaccional	.67 (.67)	.67	1980.62	1980.62*
2	Liderazgo Transformacional	.79 (.79)	.12	543.55	1814.29*

* $p = .01$

En el primer paso, cuando se introduce en el modelo el Liderazgo Transaccional, este resulta un predictor significativo de los tres factores de resultado. Este estilo de liderazgo predice el 69% de la varianza total del Esfuerzo Extra del subordinado, el 68% de la varianza total de la Eficacia percibida del líder, y el 67% de la varianza total de la Satisfacción con el líder. En el segundo paso, tal y como se observa en la Tabla 61, se confirma el efecto de aumento de la varianza que el Liderazgo Transaccional produce, añadiendo el efecto del Liderazgo Transformacional sobre todos los factores de resultado, produciéndose un cambio en la R² para el Esfuerzo Extra de .11, para la Eficacia percibida del Líder de .11, y para la Satisfacción con el Líder de .12 (Esfuerzo Extra, $\Delta F(1, 972) = 1913.25$, $p < .001$; Eficacia, $\Delta F(1, 972) = 1780.55$, $p < .001$, y Satisfacción $\Delta F(1, 972) = 1814.29$, $p < .001$).

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La sociedad española ha experimentado grandes cambios en su historia reciente, desde la transición democrática a mediados de los años setenta, hasta nuestros días (Jar, 1999). Estos cambios se han producido, entre otros a nivel legal (con la Constitución de 1978) y a nivel social (hacia una sociedad democrática y participativa), demandando de los cuerpos de seguridad pública, un servicio de seguridad que proteja las libertades, cambiando su misión social desde un paradigma que necesitaba mantener “*el orden público*” hacia otro paradigma donde el objetivo de la Policía es garantizar “*la seguridad pública*” (Martín, 1990), incidiendo en la prevención de la delincuencia y la garantía de libertades constitucionales frente a la represión, que sólo mantiene sentido cuando las libertades constitucionales de los ciudadanos se ponen en peligro (López Garrido, 1987). Así, la Policía se transforma asumiendo un modelo que satisfaga con más éxito el concepto de servicio público.

El modelo policial, en consonancia con el objetivo antes expuesto, es el que se ha dado en llamar Modelo de *Policía de Comunidad* (también llamado *Policía de Proximidad* o *Policía de Barrio*). En terminología de Garrido y colaboradores (2001), este modelo integra al policía en la comunidad. De igual forma que otros servicios, el policía se convierte en alguien a quien vemos frecuentemente en el barrio y forma parte del mismo. Esta concepción se distinguiría de otros modelos que defienden que el policía debe acudir lo antes posible cuando es requerido (criterio temporal de efectividad). Este último sería lo que Garrido y colaboradores (2001) denominan modelo “bombero” (alguien a quien solo llamamos cuando hay problemas), apareciendo como más eficaz y proactivo (Torrente, 1992; 1997).

En cuanto a contexto de estudio, la Policía tiene características peculiares que dificultan su investigación (Torrente, 1992; 1997). Estas características fueron señaladas por Reiner (1978) en términos de alto sentido del deber, cinismo a cerca del orden existente y pesimismo sobre su mejora, aislamiento de los civiles y solidaridad grupal, conservadurismo moral y social,

machismo, prejuicios raciales y pragmatismo. A estos aspectos hay que añadir una institución altamente jerarquizada y normativizada, donde el mando directo es habitual, por medio de las órdenes directas⁶¹ entre superiores y subordinados. Si es cierto que todos los Cuerpos de Policía en España han evolucionado en nuestra historia reciente (Martín, 1990; 1992; 1994b), sin lugar a duda, el Cuerpo de Policía Local ha progresado en sus métodos y componentes, demostrando una sensibilidad especial a los cambios sociales y una capacidad de reacción de la administración local difícilmente igualable por otras administraciones de mayor estructura. La Policía Local en la Comunidad Valenciana ha cambiado en los últimos años su denominación de Policía Municipal a Policía Local, la denominación de sus rangos y escalas, la formación mínima requerida, que de un graduado escolar pasa a ser de Bachillerato, FPII o equivalente. Así mismo se ha cambiado la forma de incorporación, puesto que tras aprobar la oposición, es obligatorio superar un periodo de formación selectiva en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública (IVASP). Otro cambio a tener en cuenta es el comienzo de la intervención de los sindicatos en la organización de la Policía Local (LOFCS 2/1986, de 13 de marzo que aplica la disposición adicional segunda, apartado 2, de la LO 11/1985, de 2 de agosto). Además, existe un aumento de los Policías Locales con estudios universitarios, fruto en parte de la situación actual del mercado de trabajo (Jar 1999).

En resumen, los modelos policiales modernos, y en particular la concepción de servicio público de la Policía Local, que lleva asociada una actitud proactiva (frente a la reactiva), una mejora de las relaciones con los ciudadanos como medio de reducir la delincuencia y aumentar la prevención, y los estándares de calidad de servicio que se comienzan a aplicar en los distintos municipios, hacen necesario tener policías con capacidad de toma de decisión, capaces de involucrarse en su trabajo, que hagan suyos los objetivos de la organización a la que pertenecen y que mantengan niveles de satisfacción, lo más altos posible. Desde la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985), el estilo que demuestra generar mayores

⁶¹ Con el marco de los reglamentos que regulan las normas de funcionamiento de la Policía Local en cada localidad.

niveles en la satisfacción, esfuerzo extra en el subordinado y percepción de eficacia del líder, es el Liderazgo Transformacional (Bass, 1998; DeGroot et al., 2000; Dumdum et al., 2002; Gasper, 1992; Lowe et al., 1996; Patterson et al., 1995). Así mismo, el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos positivos del Liderazgo Transaccional sobre la satisfacción y el desempeño (Bass, 1985). Las investigaciones también señalan que el Liderazgo Transformacional es más efectivo que la *Recompensa Contingente*, y ésta es más efectiva que la *Dirección por Excepción*, siendo el menos efectivo el "*Laissez-Faire*", en relación al compromiso con la organización (Becker y Billings, 1993; Kho, 1990; Niehoff et al., 1990) y la lealtad (Fullagar et al., 1992). Como indica Bass (1998), la intención de dejar la organización, la satisfacción laboral y las conductas prosociales, igualmente dependen del compromiso. El Liderazgo Transformacional del superior inmediato puede mejorar el compromiso local y ayudar en el compromiso con la organización (Bass, 1998). Asimismo, Bass y Riggio (2006) señalan la necesidad de abordar trabajos en culturas no estadounidenses con el fin de contrastar la Teoría de Liderazgo Transformacional (Bass, 1985) en diferentes culturas, no americanas.

En nuestro trabajo hemos encontrado que, en lo que respecta a las conductas de liderazgo, la que en mayor medida se percibe es el componente Motivación Inspiracional seguido de Influencia Idealizada (atribución), Dirección por Excepción (activa), 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. Vemos que no se cumple la Hipótesis 1, donde lo esperado, en la línea de anteriores trabajos (Álvarez, 2005; Densten, 1999), era que encontrásemos valores mayores en las conductas de Liderazgo Transaccional, seguidos de las conductas de Liderazgo Transformacional y, por último, las conductas del estilo *Laissez-Faire*. Estos resultados nos presentan Jefes que ejercen conductas de liderazgo mayoritariamente activas y Transformacionales, utilizando estilos pasivos en menor medida. Autores como Antonakis y colaboradores (2003) señalan en esta línea que en contextos de alto riesgo (p. ej. militares, bomberos, policías), la Dirección por Excepción Activa y en general, las conductas de liderazgo activo son evaluadas

positivamente por los subordinados. Los Jefes de nuestro estudio utilizan lo que Bass (1998) denomina Liderazgo Carismático-Inspiracional⁶² para fomentar sentimientos de cohesión, de misión de equipo. Como explica Densten (1999), deben 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, lo que se realiza 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 individual⁶³ (Torrente, 1997). Una explicación plausible de estos resultados, donde la “Estimulación Intelectual” y la “Consideración Individualizada” son ejercidas en menor medida que la conducta de “Recompensa Contingente”, nos la proporciona Vandenberghe (1999), quien señala 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.

En cuanto a la comparación entre los resultados obtenidos entre las versiones de líder y subordinado del MLQ-5X. Hemos podido comparar los resultados en cinco localidades puesto que éstas eran las únicas que presentaban, siguiendo la clasificación de Fleiss (1981), un acuerdo intragrupo moderado⁶⁴ (Coeficiente de Correlación Intraclase > .50) y significativo ($p < .05$). La falta de acuerdo no debe interpretarse como una falta de precisión en

⁶² Combina las conductas “Influencia Idealizada (conducta y atribución)” también llamado “Liderazgo Carismático” con la “Motivación Inspiracional”.

⁶³ Este fomento de lo grupal frente a lo individual queda patente en los reglamentos por medio de, por citar algunos, la uniformidad obligatoria, el saludo marcial frente a superiores, y por medio de prácticas habituales no escritas como el tratamiento de “usted” entre Jefes y subordinados.

⁶⁴ En el resto de localidades hemos encontrado acuerdo moderado en unas variables sí y en otras no.

las medidas (Tsui y Ohlott, 1988; Carless et al., 1998). Más aún, es esperable la falta de acuerdo entre múltiples sujetos (London y Beatty, 1993), reflejando múltiples realidades, que deben ser tomadas con igual validez (Tsui y Ohlott, 1988). De hecho, Carless y colaboradores (1998; pág. 493) concluyen su trabajo diciendo "..., *nuestros hallazgos han mostrado que el acuerdo entre sujetos tiene generalmente unos niveles bajos*". Los resultados obtenidos indican que los Jefes estudiados perciben que exhiben en mayor medida las conductas de "Influencia Idealizada (conducta y atribución)", "Estimulación Intelectual", "Consideración Individualizada" y "Recompensa Contingente" en comparación a cómo les perciben sus subordinados, confirmándose la Hipótesis 2a. En la misma línea, los Jefes se perciben menos pasivos ("*Laissez-Faire*") de lo que son percibidos por sus subordinados, confirmándose la hipótesis 2b. Asimismo, los Jefes de nuestra muestra perciben que fomentan niveles mayores de "Esfuerzo Extra" en sus subordinados, se perciben más eficaces de lo que les perciben sus subordinados en "Eficacia" y entienden que sus subordinados están más satisfechos con el liderazgo de lo que sus subordinados informan, confirmándose la Hipótesis 2c. Estos resultados son los esperables en consonancia con lo expuesto por Alimo-Metcalfe (1998), quien señala que los directores, en general, tienden a evaluarse con niveles más altos de competencia y liderazgo eficaz que los colegas que los evalúan (p. ej., pares, jefes y plantilla), tendencia que se cumple también en los trabajos de Bass y Yammarino (1991) y Yammarino y Atwater (1997).

No encontramos diferencias estadísticamente significativas entre los resultados obtenidos de las versiones de líder y subordinado para las conductas de liderazgo "Dirección por Excepción (activa)" y "Dirección por Excepción (Pasiva)", aunque, con valores de significación ($p = .08$ y $p = .07$, respectivamente) inferiores a .10.

Hemos realizado una comparación entre las medias obtenidas en nuestro estudio y la norma ofrecida por Bass y Avolio (1990). Nuestro estudio presenta valores menores en todas las conductas de liderazgo, excepto en "Dirección por Excepción (activa)", "Dirección por Excepción (pasiva)" y en "*Laissez-Faire*", confirmando las Hipótesis 3a y 3b. Este resultado no es directamente comparable con el estudio de Densten (1999), puesto que este

autor una Influencia Idealizada-conducta y la Influencia Idealizada-atribución en un solo factor, haciendo lo mismo con la Dirección por Excepción (activa) y la Dirección por Excepción (pasiva). Aún así, podemos afirmar que nuestros resultados van en la línea de los obtenidos en el trabajo de Densten (1999), en el que se encuentra 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*”, lo que confirma la Hipótesis 3c. En consonancia con la explicación que da Densten (1999), consideramos que la policía opera con mecanismos que mantienen el *estatus quo* de sus miembros (los rangos y su poder legítimo), corrigiendo las desviaciones que se vayan produciendo. Los líderes en la Policía hacen hincapié en el control⁶⁵ pero intervienen, preferiblemente, cuando las cosas van mal. 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. 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 valor más alto de los tres, seguido de la Satisfacción con el liderazgo, siendo el último el factor de Esfuerzo Extra. Cabe destacar que todos los resultados arriba descritos van en la línea del estudio piloto realizado por Álvarez (2005). Así mismo, si comparamos nuestros resultados con los de la norma (Bass y Avolio, 1990), encontramos que nuestros 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), confirmando la Hipótesis 3d.

Puesto que se ha comprobado que nuestra 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

⁶⁵ El mismo Bass (1999) señala mayores niveles de conducta transaccional en el contexto militar. De forma similar, Antonakis y colaboradores (2004) informan de conductas de liderazgo activo, en particular la Dirección por Excepción (activa) como conductas percibidas positivamente por los subordinados en contextos con un alto grado de normativización de las conductas.

esperable que las puntuaciones en las variables de resultado sean más bajas, ya que la literatura nos dice que el estilo de Liderazgo Transformacional aumenta las variables de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia del líder y Satisfacción) con respecto al Liderazgo Transaccional (Bass et al., 1987; Gasper, 1992; Hater y Bass, 1988; Patterson et al., 1995; Seltzer y Bass, 1990).

Así pues, podemos trazar un perfil de líder en la Policía Local, que tiene las siguientes características; tiene habilidad para motivar y construir equipos de trabajo, a través del espíritu de equipo. Esta característica, el espíritu de equipo, es los que otros autores han descrito como propia de las organizaciones policiales, la solidaridad grupal (Reiner, 1978) y el compañerismo (Torrente, 1997). Aunque no hay que olvidar que este estilo, lo ejerce en menor medida que la muestra normativa en otros contextos (Bass y Avolio, 1990). Nuestro prototipo de líder en 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); también en este caso, esta conducta de liderazgo es menos ejercida en los policías que en otros contextos tomados como norma (Bass y Avolio, 1990). Igualmente, este líder ejerce la supervisión activa (Dirección por Excepción activa), corrigiendo las desviaciones de las expectativas, fallos y errores en las tareas de sus subordinados, casi en la misma medida que la característica anterior, sin embargo esta conducta es percibida por sus subordinados en mucha mayor medida que en otros contextos evaluados y que son tomados como norma (Bass y Avolio, 1990). Nuestro líder utiliza el modelado como sistema de liderazgo generando respeto y algún tipo de admiración en sus subordinados (Influencia Idealizada -conducta); igualmente esta característica es menos percibida en los policías que en la norma (Bass y Avolio, 1990). El líder en nuestra muestra realiza el refuerzo de las conductas de sus subordinados de manera contingente (Refuerzo Contingente), también en menor medida que la norma (Bass y Avolio, 1990). En cuanto a las conductas que estimulan a los subordinados a resolver situaciones de forma creativa, fomentando el intercambio de ideas (Estimulación Intelectual), también se percibe en menor medida que en los estudios de Bass y Avolio (1990). El trato personalizado de

los subordinados (Consideración Individualizada) es también percibida menos que en la muestra de la norma (Bass y Avolio, 1990) y forma parte de las tres conductas que son menos percibidas por los subordinados, obteniendo medias iguales o por debajo de 2 ($M = 2.00$; $D. T. = 1.00$). Las dos conductas que en menor medida ejerce nuestro líder son la de esperar pasivamente a que las cosas se tuerzan, para más tarde intervenir (Dirección por Excepción pasiva) y “escurrir el bulto” cuando se le necesita (*Laissez-Faire*). Resulta curioso, que pese a que estas dos son las conductas que perciben menos los policías, ambas tengan medias por encima de las de la muestra normativa (Bass y Avolio, 1990).

Siguiendo el Modelo *Full Range* de Liderazgo (Avolio y Bass, 1991), podemos calificar el perfil obtenido como cuasi-subóptimo, puesto que no presenta con frecuencia más alta las cuatro “ies”, y sí presenta con frecuencia más baja la Dirección por Excepción (pasiva) y el “*Laissez-Faire*”. Dando un perfil claramente volcado hacia las conductas activas, empleando en menor medida las conductas pasivas. Al respecto podemos citar a Avolio y colaboradores (1997), quienes en sus análisis factoriales, sugería un único factor de liderazgo pasivo con las conductas de Dirección por Excepción (pasiva) y “*Laissez-Faire*”. Al respecto, no conviene olvidar la diferencia fundamental entre ambas conductas, puesto que, como señala Bass (1998), en la conducta de “*Laissez-Faire*” el líder no actúa⁶⁶, en la Dirección por Excepción (pasiva) sí.

En cuanto al género del subordinado no existen diferencias en las percepciones de sus líderes, confirmándose la Hipótesis 4. Este resultado replica el encontrado en el estudio piloto (Álvarez, 2005). Lo que puede ser debido a dos razones, bien que realmente no intervenga significativamente el factor del género de la/el policía subordinado o pudiera ser por la diferencia de muestra de varones frente a mujeres. Esta diferencia refleja fielmente la realidad del Cuerpo de Policía Local, abrumadoramente compuesto por

⁶⁶ Más recientemente, Bass y Riggio (2006) definen el “*Laissez-Faire*” de manera que impida la confusión de éste estilo con la Dirección por Excepción (pasiva) (véase página 54).

hombres, hecho más acusado conforme subamos en el rango a evaluar (Martín, 1994a; McConell, 2004; Torrente, 1997; Silvestri 2003).

Autores como Densten (2003) recomiendan un acercamiento multinivel al estudio del liderazgo. Siguiendo a Day y Lord (1988), las condiciones de liderazgo efectivo en un nivel de la organización no son necesariamente las mismas que en otros niveles de ésta. Avolio, Sosik, Jung y Berson (2003) señalan la escasez de estudios que incluyan los altos niveles de las jerarquías en las organizaciones estudiadas. En esta línea nos hemos propuesto conocer las diferencias entre rangos de los Jefes, incluyendo desde el rango de agente-Jefe hasta el de intendente general-Jefe, obteniendo los resultados que a continuación pasamos a explicar.

Respecto al rango de los Jefes, existen diferencias significativas en las conductas de liderazgo, confirmando la Hipótesis 5a. Los resultados de nuestro estudio indican que cuando el Jefe es intendente general, las conductas que componen el estilo de Liderazgo Transformacional (Influencia Idealizada-conducta⁶⁷, Influencia Idealizada-atribución, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) se perciben en mayor medida que cuando el superior tiene cualquiera del resto de los rangos (agente, oficial, inspector, intendente o intendente principal). Los mismos resultados encontramos cuando comparamos las conductas activas de Liderazgo Transaccional (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción-activa) entre rangos de los Jefes: el rango de Jefatura que obtiene mayores medias en comparación con el resto de rangos es el de intendente general. En la misma línea, las conductas en las que el rango del intendente general Jefe obtiene medias más bajas es cuando se compara con los Jefes con rangos de inspector o intendente respecto de las conductas pasivas (Dirección por Excepción-pasiva y *Laissez-Faire*). Como cabría esperar (Bass, 1985), las variables de resultado también ofrecen valores más altos en los Jefes con rango intendente general frente al resto de rangos, con medias más altas en el

⁶⁷ La única excepción en la comparación de conductas entre rangos de Jefes, la encontramos en la comparación del rango intendente general Jefe con agente-Jefe para la conducta "Influencia Idealizada (conducta)", no saliendo estadísticamente significativas estas diferencias de medias.

Esfuerzo Extra de los subordinados, Eficacia percibida del Jefe y Satisfacción con el líder.

En suma, los intendentes generales Jefe exhiben mayores conductas transformacionales y transaccionales activas y menos conductas pasivas que el resto de rangos, obteniendo mayores resultados en sus subordinados en cuanto a Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción en la línea de trabajos como el de Lowe y colaboradores (1996), confirmando las diferencias por rango que apuntan autores como Densten (2003).

El otro extremo de las comparaciones entre rangos de Jefe, se encuentra en el rango de intendente. Los intendentes obtienen medias más bajas en las conductas de Liderazgo Transformacional (Influencia Idealizada-conducta, Influencia Idealizada-atribución, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) en comparación con el resto de rangos, a excepción del caso en el que se compara a intendentes Jefe con agentes Jefe, donde es significativa la diferencia, con medias más altas para los agentes Jefe, sólo en las conductas "Influencia Idealizada (conducta)" y "Consideración Individualizada". En la misma línea, las conductas activas de Liderazgo Transformacional (Recompensa Contingente y Dirección por Excepción-activa), obtienen medias más bajas para los intendentes Jefe que para el resto de rangos, con la excepción del rango de agente Jefe en la conducta de "Dirección por Excepción (activa)", donde las diferencias no resultaron estadísticamente significativas. Así mismo, respecto de las conductas pasivas (Dirección por Excepción-pasiva y *Laissez-Faire*), encontramos medias más altas en los intendentes respecto al resto de rangos a excepción de la comparación con inspectores Jefe, donde las diferencias no resultaron estadísticamente significativas. Como era esperable, en la línea de otros trabajos (p. ej., Bass, 1985; Lowe et al., 1996; Morreal, 2002, 2003), los intendentes Jefe en comparación con el resto de rangos⁶⁸ obtienen menores valores en las variables de resultado (Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción) de sus subordinados. En suma, los intendentes Jefe exhiben menores

⁶⁸ A excepción de la comparación del rango intendente-Jefe con agente-Jefe para las variables de resultado Esfuerzo Extra y Eficacia, no saliendo estadísticamente significativas estas diferencias de medias.

conductas transformacionales y transaccionales activas y más conductas pasivas que el resto de rangos⁶⁹, obteniendo menores resultados en sus subordinados en cuanto a Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción.

Las diferencias entre oficiales e inspectores Jefe sólo se encuentran en las conductas de "Motivación Inspiracional" a favor de los oficiales, y en las dos conductas pasivas de "Dirección por Excepción (pasiva) y *"Laissez-Faire"* donde la media es más alta en los inspectores. En base a estas comparaciones, el estilo de liderazgo en los inspectores Jefe es percibido como más pasivo frente a los oficiales Jefe.

No se encuentran diferencias significativas entre las percepciones de los dos rangos pertenecientes a la escala básica (agente y oficial). Es decir, lideran de manera similar y obtienen resultados similares en los subordinados a los que dirigen.

La explicación de los datos obtenidos podemos basarla en la mayor formación de los intendentes generales frente al resto de rangos, no sólo por la titulación de licenciado, que también es preceptiva para el rango de intendente principal, sino por la formación específica en técnicas de dirección que reciben al acceder al rango. El perfil de estos Jefes es el de profesionales con decenas de años de experiencia en el cuerpo, con un conocimiento profundo de la cultura de su organización y con formación acorde al máximo rango del escalafón. Ésta no es la única explicación; la propia estructura de las plantillas (DOGV nº. 4455 de 07.03.2003) permite a los intendentes generales dirigir estructuras policiales muy definidas, donde existen subordinados que cuentan con mucha experiencia y formación, lo que invita al Jefe a poder delegar con más garantías mayor cantidad de funciones, contando así con más tiempo material para dedicarlo a labores de dirección proactiva y planificación, lo que aumenta las probabilidades de dirigir también desde las conductas transformacionales, con un estilo de dirección más moderno (De Paris, 1998; Girodo, 1998; Rippy, 1990). Así mismo, estos resultados van en la línea de trabajos previos en el contexto policial que confirman que estilos de Liderazgo Transformacional en rangos altos son más comunes por las propias características de los puestos (Densten, 2003).

⁶⁹ Con las excepciones estadísticamente no significativas.

De igual manera, encontramos de forma inversa la misma explicación para comprender los datos obtenidos de los subordinados de intendentes Jefe. Aunque la experiencia de los intendentes en el cuerpo es similar a la de los intendentes generales, no lo es ni su formación mínima requerida (se les exige diplomatura universitaria) ni la formación específica recibida en técnicas de dirección⁷⁰. A esto hay que añadir que las plantillas que dirigen los intendentes, son en algunos casos de tamaños superiores a las dirigidas por intendentes principales e intendentes generales. Éstas son plantillas sobredimensionadas, con crecimientos estructurales horizontales, con estructuras más “achatadas”. Siguiendo a Robbins (2004), este tipo de estructuras donde los tramos de control se ensanchan, tiende a sobrecargar a los mandos que “*no tienen tiempo para dar el liderazgo y control necesarios*” (pág. 430). El Jefe no cuenta con tanta estructura de policías con las competencias necesarias para delegar asuntos diarios sin supervisión suya, termina intentando llegar a todo, con lo que la dirección se percibe por los subordinados como pasiva, menos eficaz y menos satisfactoria que en el resto de plantillas, llevando a obtener menores niveles de Esfuerzo Extra por parte de los subordinados⁷¹. Quizá una sugerencia para solucionar esta situación es el correcto dimensionamiento de las plantillas, con niveles más racionales de los rangos de los Jefes que permitan tener mayor posibilidad de delegar en subordinados con más competencias.

De similar manera, podemos explicar las diferencias encontradas entre oficiales Jefe e inspectores Jefe. Los inspectores Jefe, llegan a dirigir plantillas con dimensiones superiores a algunas localidades dirigidas por intendentes e intendentes principales. El fenómeno que se produce es el mismo que en el caso de los intendentes solo que a menor escala. En las plantillas estudiadas,

⁷⁰ En los últimos tres años, esta laguna en su formación se está intentando solucionar con un cambio en los planes de la formación que los intendentes recién ascendidos reciben en el Instituto Valenciano de Seguridad Pública, incluyéndose asignaturas donde se les forma en técnicas de dirección de recursos humanos.

⁷¹ Baste con señalar, a modo de anécdota, que en la visita que hicimos a uno de los intendentes, pidiendo cita previa, durante los veinte minutos escasos que duró la entrevista donde le explicamos el estudio, las interrupciones fueron numerosas, tanto por teléfono (no menos de diez llamadas fueron recibidas), como personal que llamaba a la puerta del despacho para solicitar su atención sobre situaciones concretas. Estos problemas en medida similar, se presentaron en localidades donde las plantillas cumplen el crecimiento horizontal, acumulando mucho personal en tres rangos (agentes, oficiales y algunos inspectores).

el inspector Jefe suele tener algunos “oficiales de confianza” que le ayudan a dirigir la plantilla, pero en el caso de sobredimensionalizaciones, volvemos a encontrar que en comparación con las plantillas dirigidas por oficiales (mucho menos numerosas y por lo general, dimensionalizadas más racionalmente), los oficiales Jefe son percibidos como menos pasivos que los inspectores.

De esta manera, si bien, para los rangos de la escala superior (intendente general e intendente principal) se cumplen las hipótesis 5b, 5c y 5d en los casos que existen diferencias significativas, puesto que esas relaciones no se cumplen en rangos por debajo, debemos concluir que no se confirman las Hipótesis 5b, 5c y 5d, donde se esperaba, en la línea del estudio piloto (Álvarez, 2005), que de forma general los niveles de rango más altos presentarían mayores niveles de conductas de Liderazgo Transformacional⁷² y Transaccional activo⁷³, así como niveles más bajos de conductas pasivas⁷⁴ obteniendo de sus subordinados niveles más altos en las variables de resultado “Esfuerzo Extra”, “Eficacia” y “Satisfacción”.

En cuanto a la distancia entre rangos del subordinado y el Jefe, hemos querido comprobar si esta variable, podía incidir en las percepciones que los subordinados tienen de sus Jefes. Así, categorizamos cinco distancias: desde rango igual entre Jefe y subordinado (distancia de 0 rangos) a la máxima distancia que se da en el caso de que un subordinado agente informe de las conductas de liderazgo de un Jefe intendente general (distancia de 5 rangos).

Yammarino (1994) distingue hasta distancias de dos niveles⁷⁵ para referirse a distancias donde existe interacción cara a cara. Asimismo, la distancia de tres niveles, se considera en los casos que el equipo no esté directamente relacionado con la producción (p.ej., I + D). Este extremo nos invita a considerar distancias pequeñas de hasta 2 rangos, distancia media, cuando el subordinado se encuentra a tres rangos y distancias grandes cuando

⁷² Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada

⁷³ Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa)

⁷⁴ Dirección por Excepción (pasiva) y Laissez-Faire

⁷⁵ En las organizaciones cuando el equipo está relacionado con la “producción”, este sería el caso de los Policías en la Policía Local

el subordinado se encuentra a cuatro o cinco rangos del Jefe al que evalúa. Los resultados obtenidos nos indican algunas tendencias claras: no existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de subordinados que describen cualquiera de las conductas de liderazgo de Jefes con cuatro o cinco rangos por encima de ellos o ellas, lo que fomentaría en términos de Yammarino (1994) un estilo de liderazgo indirecto. Así como cuando la comparación se establece entre evaluaciones de subordinados con distancias de dos rangos o menos.^{76, 77} Estos mismos datos se producen, sin excepción, en las variables de resultado Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción. Los Jefes con distancia de cinco rangos con respecto a sus subordinados, presentan medias superiores a los Jefes con distancias de tres rangos o menos para las conductas de Liderazgo Transformacional, con algunas excepciones⁷⁸. Así mismo, cuando la distancia es de cinco rangos, se tiende a evaluar como más transaccional activo al Jefe, frente a los casos en los que la distancia es de tres, dos o rango igual para la conducta de “Recompensa Contingente” y de tres o un rango para la conducta “Dirección por Excepción (activa)”. En cuanto a las conductas pasivas (“Dirección por Excepción (pasiva)” y “*Laissez-Faire*”), los subordinados ven más pasivos a los Jefes que están a dos o tres rangos de distancia que a los Jefes que tienen a cinco rangos. Como cabía esperar, los Jefes a mayor distancia de rango (cinco rangos) tienden a propiciar mayor Esfuerzo Extra de los subordinados, mayor Satisfacción⁷⁹ con el Jefe y son percibidos como más eficaces. De manera que tanto la hipótesis 6a como la hipótesis 6b no se confirman debido a las excepciones señaladas. No obstante, podemos apreciar que existe una clara tendencia a evaluar a los Jefes como más transformacionales, más transaccionales activos y menos pasivos, obteniendo en sus subordinados mayores niveles de Eficacia percibida,

⁷⁶ Distancias pequeñas, con frecuentes interacciones cara a cara y estilos de liderazgo directo (Yammarino, 1994).

⁷⁷ Con la única excepción de las conductas de liderazgo pasivo “Dirección por Excepción-pasiva” y “*Laissez-Faire*”).

⁷⁸ Las excepciones por mostrar diferencias de medias no significativas estadísticamente son: la “Influencia Idealizada (conducta)” entre distancia de cinco rangos frente a rangos iguales, y la “Consideración Individualizada” entre distancia de cinco rangos frente a distancia de un rango.

⁷⁹ Con la excepción de la comparación distancias de un rango, donde no hay diferencias significativas para la variable de resultado “Satisfacción”.

Satisfacción y Esfuerzo Extra, cuando la evaluación se realiza desde una distancia grande entre rangos (cinco rangos), frente a los casos en los que la distancia es más moderada (tres rangos o menos). Esta tendencia se repite en todas las conductas cuando comparamos distancias de cuatro con distancias de tres rangos. Así los subordinados que evalúan a un Jefe que se encuentra a cuatro rangos de distancia son percibidos como más transformacionales y transaccionales activos, menos pasivos, informando de mayores niveles en Esfuerzo Extra, Satisfacción con el líder y Eficacia del líder. Esta tendencia queda más difuminada cuando comparamos distancias de cuatro rangos, distancias de dos, uno o igual rango. Si bien en los casos que encontramos diferencias, los Jefes a mayor distancia tienden a ser percibidos como más transformacionales, más transaccionales activos y menos pasivos. Una lectura de estos resultados apunta a que, distancias mayores entre subordinado y Jefe tienden a ayudar a que el Jefe sea percibido con estilos más óptimos que a cortas distancias entre rangos.

En cuanto a las interrelaciones de las conductas de liderazgo⁸⁰ que componen el MLQ 5X, en la línea de lo indicado por los autores (Bass y Avolio, 1990), nuestros resultados muestran relaciones estadísticamente significativas ($p < .01$) entre toda ellas. Así, las conductas que componen el estilo de Liderazgo Transformacional⁸¹ se relacionan positivamente entre ellas y con las conductas activas⁸² del estilo de Liderazgo Transaccional confirmando la Hipótesis 7a. En la misma línea, las conductas pasivas de liderazgo (Dirección por Excepción-pasiva y "*Laissez-Faire*") se relacionan con el mismo signo entre sí y negativamente con el resto de conductas, confirmando la Hipótesis 7b.

Se ha puesto a prueba la relación jerárquica que proponen los autores (Bass y Avolio, 1990) entre las conductas de liderazgo⁸⁰ y las variables de

⁸⁰ Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción (activa), Dirección por Excepción (pasiva), y *Laissez-Faire*.

⁸¹ Influencia Idealizada (conducta), Influencia Idealizada (atribución), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

⁸² Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (activa).

resultado⁸³. Nuestro estudio muestra relaciones estadísticamente significativas ($p < .01$) entre todas las conductas con todas las variables de resultado. Así, las conductas que componen el estilo de Liderazgo Transformacional⁸¹ se relacionan alta y positivamente con las variables de resultado⁸³, al igual que proponen los autores (Bass y Avolio, 1990), cumpliéndose la Hipótesis 8a. Nuestros resultados no coinciden con los sugeridos por Bass y Avolio (1990) cuando proponen que las relaciones de conductas activas⁸⁴ del estilo de Liderazgo Transaccional con las variables de resultado⁸³ serán más moderadas que las relaciones de las conductas transformacionales con dichas variables de resultado, puesto que en nuestro estudio las variables de resultado correlacionan en mayor medida con la “Recompensa Contingente” que con algunas conductas de Liderazgo Transformacional. Así, la correlación entre “Recompensa Contingente” y “Esfuerzo Extra” ($r = .84$) es mayor que las correlaciones entre esta variable de resultado y las conductas transformacionales “Influencia Idealizada (conducta)” ($r = .78$), “Influencia Idealizada (atribución)” ($r = .83$), “Motivación Inspiracional” ($r = .80$) y “Consideración Individualizada” ($r = .80$). En la misma línea, la correlación entre “Recompensa Contingente” y “Eficacia” ($r = .82$) es mayor que las correlaciones entre esta variable de resultado y las conductas transformacionales “Influencia Idealizada (conducta)” ($r = .79$), “Motivación Inspiracional” ($r = .80$) y “Consideración Individualizada” ($r = .76$). De igual forma, la correlación entre “Recompensa Contingente” y “Satisfacción” ($r = .82$) es mayor que las correlaciones entre esta variable de resultado y las conductas transformacionales “Influencia Idealizada (conducta)” ($r = .79$), “Motivación Inspiracional” ($r = .80$) y “Consideración Individualizada” ($r = .78$). Por lo tanto, no se cumple la Hipótesis 8b. Por otro lado, todas las conductas transformacionales⁸¹ correlacionan muy por encima de la conducta “Dirección por Excepción (activa)”, siendo esta diferencia mayor y de signo contrario si

⁸³ Esfuerzo Extra, Eficacia y Satisfacción.

⁸⁴ Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (activa).

comparamos las conductas transformacionales con las que conforman el estilo de liderazgo pasivo⁸⁵.

Este resultado es explicado por el argumento sugerido por Densten (1999), quien reconoce un componente innegable de carácter reactivo al contexto policial, en la misma línea que Torrente (1992, 1997). Esta característica de reactividad (frente a la proactividad), explica unos mayores niveles de liderazgo transaccional activo. Siendo la Recompensa Contingente la conducta más eficaz de las transaccionales según el modelo *Full Range* de liderazgo (Avolio y Bass, 1991), no es extraño que correlacione fuertemente con las variables de resultado estudiadas. De hecho, las menores correlaciones de las conductas “Dirección por Excepción (activa)”, Dirección por Excepción (pasiva) y “*Laissez-Faire*” van en la línea del modelo de liderazgo “*Full Range*” propuesto por Avolio y Bass (1991).

En cuanto a las relaciones entre las conductas pasivas de liderazgo⁷⁴ y las variables de resultado⁸³, nuestro estudio muestra relaciones estadísticamente significativas ($p < .01$) y de signo contrario con dichas variables de resultado, al igual que postulan los autores (Bass y Avolio, 1990), cumpliéndose la Hipótesis 8c.

Hemos puesto a prueba la predicción de las variables de resultado “Esfuerzo Extra”, “Eficacia” y “Satisfacción”, desde los estilos de liderazgo por medio de análisis de regresión. Encontrando un posible problema de colinealidad, se ha resuelto transformando las variables independientes en factores de orden superior. La agrupación que se ha realizado ha sido la recogida por Avolio y colaboradores (1997) en la que se han unido las conductas “Influencia Idealizada (conducta)”, “Influencia Idealizada (atribución)”, “Motivación Inspiracional”, “Estimulación Intelectual” y “Consideración Individualizada” en un factor denominado Estilo de Liderazgo Transformacional, las conductas de “Recompensa Contingente” y “Dirección por Excepción (activa)” en otro factor denominado Estilo de Liderazgo Transaccional; y las conductas “Dirección por Excepción (pasiva)” y “*Laissez-*

⁸⁵ “Dirección por Excepción (pasiva) y “*Laissez-Faire*”.

Faire” en otro factor de liderazgo manteniendo el nombre del factor como “*Laissez-Faire*”, como representativo de un estilo de liderazgo pasivo.

Nuestros resultados confirman las relaciones entre las conductas de liderazgo y las variables de resultado que propuso Bass (1985) y han sido revisadas posteriormente (Bass y Avolio, 1990; Bass et al., 1987; Densten, 1999; DeGroot et al. 2000; Dumdum et al. 2002; Gasper, 1992; Hater y Bass, 1988; Lowe et al., 1996; Morreale, 2002, 2003; Patterson et al. 1995; Panopoulos, 1998; Seltzer y Bass, 1990), encontrando que tanto los estilos de liderazgo Transformacional como Transaccional predicen de forma positiva y estadísticamente significativa las variables de resultado “Esfuerzo Extra”, “Eficacia” y “Satisfacción” (confirmando las Hipótesis 9a y 9b). Así mismo, el estilo de liderazgo “*Laissez-Faire*” predice de forma negativa y estadísticamente significativa dichas variables de resultado, confirmando la Hipótesis 9c.

Así mismo, hemos puesto a prueba la propuesta de Bass (1985) en la que sugiere que el Liderazgo Transformacional no es sustitutivo del Liderazgo Transaccional. Muy al contrario, el Liderazgo Transformacional aumenta los efectos del Liderazgo Transaccional activo sobre las variables de resultado, dándose en llamar “*augmentation effect*”. Los resultados de nuestro estudio van en la línea de trabajos anteriores (Molero et al., 2007; Howell y Avolio, 1993; Seltzer y Bass, 1990; Waldman et al., 1990), obteniendo aumento en la varianza explicada de las tres variables de resultado cuando añadimos el Estilo de Liderazgo Transformacional al Transaccional, llegando con ambos estilos a varianzas explicadas del 80% para el Esfuerzo Extra y del 79% para la Eficacia percibida del Líder y para la Satisfacción con el líder ($p < .001$). Es decir, los subordinados de nuestros Jefes de la Policía Local, obtienen mayores niveles de satisfacción con el estilo de liderazgo del Jefe, perciben como más eficaces a sus Jefes y realizan conductas de esfuerzo extra con mayor probabilidad cuando sus Jefes adoptan estilos de Liderazgo Transformacionales además de transaccionales activos. Así, se confirma la Hipótesis 10.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

En la realización de este trabajo detectamos algunas limitaciones que pasamos a indicar:

Hemos tenido que realizar manualmente (casi de forma artesanal) el censo de policías locales de la Comunidad Valenciana, puesto que no hemos encontrado ninguna fuente oficial que tuviera esa información de manera fidedigna y actualizada. Pese a los esfuerzos realizados para considerarla fiable, asumimos que es de todo punto imposible que no haya algún error, puesto que las plazas de policía local, tanto de creación nueva, como de promoción salen a concurso constantemente.

Las diferencias por género de los Jefes de cada localidad no son evaluadas, debido a que las localidades que cuentan con Jefa de la Policía Local son muy escasas y no recogen todos los rangos, teniendo un problema de comparación por rangos y de calidad de las comparaciones, además, no podríamos haber garantizado el anonimato de las localidades que han participado y las jefas evaluadas.

El mero hecho de la voluntariedad en la contestación del cuestionario, puede añadir cierto sesgo en la calidad de los datos, puesto que puede llevar asociada una opinión tanto excesivamente buena como excesivamente mala respecto del Jefe.

Nuestro estudio es transversal sin informar de la evolución o estabilidad en las variables estudiadas, factor a tener en cuenta en una población con constantes cambios de rango y número de sujetos.

Como futuras líneas de investigación, seguiremos la línea ofrecida por Avolio (2005) y Bass y Riggio (2006) quienes señalan la necesidad de más investigación sobre las relaciones líder-subordinado que arrojen luz sobre los procesos motivacionales implicados en el Liderazgo Transformacional; estudios longitudinales que aborden los aspectos evolutivos del líder y la importancia de modelos de líder transformacional que pueden aportar desde padres y maestros hasta jefes en las organizaciones; aspectos éticos y morales del liderazgo que diferencian el *auténtico líder transformacional* (centrado en la sociedad) del *líder pseudo-transformacional* (centrado en sí mismo). Por último,

Bass y Riggio (2006) dejan abierta una puerta sugiriendo investigaciones que exploren los aspectos negativos que se puedan relacionar con el estilo transformacional, bien sea por efectos negativos sobre el líder⁸⁶, o por las circunstancias en las que un líder puede ser menos eficaz siendo transformacional que transaccional.

Sería conveniente realizar un estudio que fuera representativo por rangos de la población total, teniendo en cuenta el rango de superior inmediato, donde sí se pueden estudiar las diferencias por género del superior y del subordinado. Para ello, sería imprescindible contar con un censo oficial detallado que a fecha de hoy no está disponible.

Conclusiones finales

Como comentario final, quisiéramos indicar algunas conclusiones que entendemos pueden ser de utilidad por su contundencia e implicaciones prácticas para la dirección de policías.

Las conductas de dirección transaccional activa son tremendamente importantes para el correcto funcionamiento de un retén. Gran parte de las decisiones diarias que se llevan a cabo en el día a día desde la Jefatura de un retén de policía local, pasan por las siguientes conductas: ayudar a los subordinados con acciones concretas a cambio de esfuerzos concretos; señalar sin ambigüedades las tareas, objetivos y responsables; saber expresar satisfacción por un trabajo bien hecho; estar atento a las desviaciones de las conductas esperadas para alcanzar los objetivos establecidos, corrigiéndolas si fuera el caso utilizando métodos fiables de control de logros y desviaciones de los objetivos; enseñando a los subordinados a aprender de los errores, centrados en la mejora de los procesos, no en los “culpables”. Lo que nuestra investigación demuestra es que todas estas conductas ayudan a obtener Esfuerzo Extra de los subordinados (más allá de lo que ellos mismos esperaban), mayores niveles de satisfacción con el Jefe y su estilo de liderazgo, haciendo que el líder sea percibido como más eficaz.

⁸⁶ Por ejemplo la sobre carga derivada de un líder que gasta demasiada energía en motivar y considerar individualmente a sus subordinados, teniendo más posibilidades de sufrir problemas por exceso de dedicación (burn-out, problemas por desatención de la familia).

También hemos encontrado que estas reacciones en los subordinados, pueden ser mayores, si a las conductas arriba descritas incorporamos una filosofía de dirección que va más allá de lo correcto, si intentamos que los subordinados se sientan más implicados, reconocidos y motivados por medio de conductas como: ser capaces de replantear supuestos cruciales sin miedo a dar imagen de inseguridad; hacer pensar a los subordinados, escuchando lo que tengan que decir⁸⁷; dar cabida a la innovación en la forma de hacer las cosas, siempre teniendo en cuenta el marco legal en el que esta organización se mueve; haciendo sentir orgullosos a nuestros subordinados de pertenecer a nuestro equipo; demostrando que para nosotros son más importantes los intereses del colectivo que los nuestros; no teniendo miedo a reconocer errores, preguntando cuando no sabemos, pidiendo opinión a los implicados cuando sí sabemos, demostrando confianza y seguridad en nosotros; enfatizando la confianza en el sentido colectivo de la misión a realizar; presentando el futuro con un optimismo fiable, centrándose en los aspectos positivos, en las competencias, donde el equipo pueda caminar hacia los objetivos; tratando a cada subordinado como una persona importante para el equipo, atendiendo a las características individuales de cada uno.

Lo que en estos párrafos finales hemos esbozado, podría constituir el retrato robot de un Jefe "ideal" de la Policía Local. Si tenemos en mente este modelo como objetivo asintótico de conducta en nuestro desempeño en la medida que podamos dirigir a subordinados, el objetivo de este trabajo se habrá cumplido.

Como comentaba al principio, el detonante de la idea de este trabajo fue una inocente pregunta de un alumno, quien durante una clase de técnicas de dirección para mandos de la Policía Local, me preguntó: *"todos estos modelos y teorías está muy bien que se hayan estudiado en otros países, pero ¿aquí se ha demostrado que nosotros funcionamos igual?"*, con este trabajo espero haber dado cumplida respuesta a su pregunta, que se convirtió en la mía. Mi respuesta es Sí.

⁸⁷ Frente a la actitud estereotipada que se resumiría en: *"a usted se le paga por trabajar y no por pensar..."*

BIBLIOGRAFÍA

- Adebayo, D. O. (Summer 2005). Perceived Workplace Fairness, Transformational Leadership and Motivation in the Nigeria Police: Implications for Change. *International Journal of Police Science and Management*, vol. 7, no. 2, pp. 110 – 122.
- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 Degree Feedback and Leadership Development. *Internacional Journal of Selection and Assessment*. (6) 1, pp. 35-44.
- Alimo-Metcalfe, B. y Alban-Metcalfe, J. (2005). Leadership: Time for a New Direction?. *Leadership*, 1, 51-71
- Álvarez, M. (1994). Seguridad pública y bienestar social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 141-163.
- Álvarez, O. (2005). *Estilos de liderazgo: un estudio en una muestra de policías locales de la Comunidad Valenciana* (trabajo de investigación sin publicar). Universitat de València.
- Alvarez, O. y Gil-Monte, P. (2007). San Manolo salvador de los abandonados por la fortuna. En P. R. Gil-Monte y B. Moreno-Jiménez (Coord.): *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout). Grupos profesionales de riesgo*. Madrid: Ed. Pirámide.
- Antonakis, J. y Atwater, L. (2002). Leader Distance: a review and a proposal theory. *The Leadership Quarterly*. 13, 673-704.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, 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.
- Arvey, R. D. y Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, proportions, and research suggestion. *Academy of Management Review*, 5, 123-132.

- Atwater, L., Lau, A., Bass, B. M., Avolio, B. J., Camobreco, J. y Whitemore, N. (1994). *The content, construct and criterion-related validity of leader behaviour measures*. (ARI Research Note 95-01). Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made / born*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishehrs.
- Avolio, B. J. y 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 vistas* (pp. 29-49). Lexinton, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The Full Range leadership development programs: basic and advanced manuals*. Binghamton. NY: Bass, Avolio y Associates.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1998). Transformational leadership. En F. Dansereau, y F. J. Yammarino. (Eds.), *Leadership: The Multiple-Level Approaches*. (pp. 53-76). London: Jai Press LTD.
- Avolio, B. J. y 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 y D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership.
- Avolio, B. J. y Yammarino, F. J. (2002). *Transformational & charismatic leadership: The road ahead*. Greenwich, CT: JAI.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Leadership Models, Methods, and Applications. En W. Borman, D. R. Ilgen y R. K. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Volume 12 Industrial and Organizational Psychology* (pp. 277-307). Hoboken, NJ: Wiley & Sons
- Ball, G., Trevino, L. y Sims, H. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectivas from justice and social affect. *Leadership Quarterly*, 3, 307-334.

- Barberet, R. (1993). La policía y la investigación criminológica. *Cuadernos de la guardia civil*, 9, 115-125.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York: Harper.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-26.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A response to critiques. En M. M. Chamers y R. Ayman (Eds.), *Leadership: Theory, perspectives and direction* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set*. Redwood City. C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J., y Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45 (1), 5-34.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2^a Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Bass, B. M. y Yammarino, F.J. (1991) Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. y Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 17-20.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 2, 207-218.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. New York: Oxford University Press.
- Becker, T. E. y Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Bennis, W. G. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper y Row.
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Gulf.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1982). Management by grid principles or situacionism: Which? *Group and Organizational Studies*, 7, 207-210.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, L. y Montabán, F. M. (2004). Socialización policial; un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19 (1), 17-33.
- 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*. New York: Harper y Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. y Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

- Bynum, R. (2007). Staff Education and Transformational Leadership in Criminal Justice. <http://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=243728>.
- Bynum, R. (February 2008). Transformational Leadership and Staff Training in the Law Enforcement Profession. *The Police Chief*, 75, 2, 72-87.
- Camañes, D., Solares, J. y Vilaro, X. (1994). Los cuerpos policiales en nuestro país y su integración en un sistema de Seguridad Pública (Notas de un debate actual). *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 285-298.
- Campbell, J. P. (1977). Comment on the Cutting Edge. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Carless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Carless, S. A., Mann, L. y Wearing, A. J. (1998). Leadership, Managerial Performance and 360-Degree Feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 47 (4), 481-496.
- Carlson, S. (1951). *Executive behavior: A study of the work load and working methods of managing directors*. Stockholm: Strombergs.
- Charbonneau, D., Barling, J. y Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1521-1534.
- Cherrington, D. J., Reitz, H. J. y Scott, W. E. (1971). Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 55, 531-536.
- Cirujano, F. J. (1997). Actuación policial con menores. *Cuadernos de Trabajo Social*, 10, 167-179.
- Cole, D. y Maxwell, S. E. (1985). Multitrait-multimethod comparisons across populations: A confirmatory factor analysis approach. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 147-167.

- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Ca.: SAGE Publications, Inc.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1990). *A behavioral attribute measure of charismatic leadership in organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.
- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2, 2, 115-129.
- Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Rev. de Psicol. Gral. y Aplicada*, 57, (2), 181-192.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G. y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13, 48-78.
- Dansereau, F. y Yammarino, F. J. (Eds.). (1998). *Leadership: The Multi-Level Approach*. Stamford, CT.: JAI Press.
- Day, D. V. y Lord, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14, 453-464.

- De Paris, R. J. (December 1998). Organizational Leadership and Change Management: Removing Systems Barriers to Community-Oriented Policing and Problem Solving. *Police Chief*, vol. 65, no. 12, pp. 68.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. y Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356-371.
- 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.
- Dobby, J., Anscombe, J y Tuffin, R. (2004). *Police Leadership: Expectations & Impact*. Informe elaborado desde el Home Office Online Report 20/04. Extraído en Julio de 2008 del sitio Web:
- Downs, C. D. (1999). *From hero to leader: a leadership competency study for police chief executives*. (Tesis Doctoral) The University of Texas at Austin.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership style: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Drodge, E. N. y Murphy, S. A. (2002a). Police Leadership as a Transformational Social Process. *International Journal of Police Science and Management*, 4, 3, 198 – 212.
- Drodge, E. N. y Murphy, S. A. (2002b). Police Leadership Development: Building a Conceptual Framework. *Gazette*, 64, 4, 35 – 39.

- Druker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Druskat, D. U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5, 99-119.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. y Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of the transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. En B. J. Avolio, y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp.35-66). Amsterdam: JAI Press.
- Durán, M. A., Montalbán F. M. y Stangeland, P. (2007). Actividad policial y síndrome de estar quemado por el trabajo (burnout). En P. R. Gil-Monte y B. Moreno-Jiménez (Coord.): *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. Grupos profesionales de riesgo. Madrid: Ed. Pirámide.
- Eagly, A. H. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-fair leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591.
- Eagly, A. H. y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing pygmalion. *Academy of management Review*, 9, 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Evans, W. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.

- Fernández, C. J. y Sánchez, J. (1994). La guardia urbana de l'Hospitalet y la asistencia social en el contexto de una sociedad moderna y compleja. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 211-224.
- Fiedler, F. E. (1967). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1978). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Psychology*, 16, 532-548.
- Fiedler, F. E. y García, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York : Wiley.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behaviour description for Industry. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research, Monograph nº 88, 103-119.
- Fleiss, J. L. (1981). The measurement of interrater agreement. En: Fleiss JL, editor. *Statistical methods for rates and proportions*. Toronto: Willey press, 212-236.
- Francisco, M. L., López, B., Santamarta, M. C., Hernández, L. y Molero, S. (1994). Los servicios sociales en la Dirección General de la Policía. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 265-273.
- French, J. y Raven, B. H. (1959). *The bases of social power*. En D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- French, L. y Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ª edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Fromm, M. (2005). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Leadership Review*, 5, 113-115.

- Fulk, J. y Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader subordinate interactions: A path-goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 244-264.
- Fullagar, C., McCoy, D. y Shull, C. (1992). The socialization of union loyalty. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 13-26.
- Gardner, W. L y Avolio, B. J. (1988). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 29, 653-673.
- Garrido, E. y Masip, J. (1998). Precisión de los juicios de credibilidad de los policías. *Boletín Sociedad Interamericana de Psicología Jurídica*, 2.
- Garrido, E. y Masip, J. (1999). How good are police officers at spotting lies? *Forensic Update*, 58, 14-21.
- Garrido, E. y Masip, J. (2001a). Previous exposure to the sender's behavior and accuracy at judging credibility. En R. Roesch, R. Dempster y R. Corrado (Eds.), *Psychology in the courts: International advances in knowledge* (pp. 271-287). London: Routledge.
- Garrido, E. y Masip, J. (2001b). La evaluación psicológica en los supuestos de abusos sexuales. En F. Jiménez (Ed.), *Evaluación psicológica forense. 1- Fuentes de información, abusos sexuales, testimonio, peligrosidad y reincidencia* (pp. 25-140). Salamanca: Amarú.
- Garrido, E., Masip, J., Herrero, C. y Rojas, M. (2000). La detección del engaño a partir de claves conductuales por agentes de policía. En A. Ovejero, M. de la Villa, y P. Vivas (Eds.), *Aplicaciones en psicología social* (pp. 95-105). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Garrido, V. y Luque, 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,

- Gibb, C. A. (1969). *Leadership*. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.), *The Handbook of social Psychology* (2nd edition, vol. 4, pp.205-282). Reading, Mass: Addusib-Wesley.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Perceptual and Motor Skills*, 86(2), 419-427
- Goldstein, H. (1990). *Problem Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.
- Graen, G. B. y Cashman, J. F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kenr, OH: Ken State University Press.
- Graen, G. B. y Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing teams: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3, 33-48.
- Greene, J. R. (2000). *Community policing in America: Changing the nature, structure, and function of the police*. Extraído en Julio de 2008 del sitio Web: http://www.ncjrs.gov/criminal_justice2000/vol_3/03g.pdf
- Greller, M. M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational development. *Journal of Applied Psychology*, 65, 24-27.
- Hair, J. F., Black, C. W., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A. W. y Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. En R. M. Stodgill, y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Boureau of Business Research, Monograph nº 88, 39-51.
- Hater, J. J. y Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hemphill, J. K. y Coons, A. E. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. En R. M. Stodgill y A. E. Coons (Eds.). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Boureau of Business Research, Monograph nº 88.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(2), 26-4.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior (5th edition)*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hogan, R., Raskin, R., y Fazzini, D. (1990) The dark side of charisma. En K. E. Clark y M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A Practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Hoover, N. R. (1987). *Transformational and transactional leadership: A test of the model*. Unpublished doctoral dissertation, University Louisville, KY.
- Hosking, D. y Morley, I. E. (1988). The skills of leadership. En J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dashler, y C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 89-106), Lexington, M.A.: Heath.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp.189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership Quarterly*, 7, 3, 323-52.

- House, R. J., Spangler, W. D. y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency; A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J., Woycke, J. y Fodor, E. M. (1988). Charismatic and non charismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. En J. A. Conger y R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, J. P. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. P. y Frost, P. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269.
- Howell, J. P., Bowen, D. E., Dorfman, P. W., Kerr, S. y Podsakoff, P. M. (1990). Substitutes for leadership: *Effective alternatives to ineffective leadership*. *Organizational Dynamics*, 19, 21-38.
- <http://www.homeoffice.gov.uk/rds/pdfs04/rdsolr2004.pdf>
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1982). Toward a macro-oriented model of leadership: An odyssey. En J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 196-221). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Ilgen, D. R. y Knowlton, W. A. (1980). Performance attributional effects on feedback from supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 441-456.
- Jar, G. (1999). El papel de la policía en una sociedad democrática. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (Reis)*, 85, 199-220.

- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (2003). *LISREL 8.54. Structural equation modeling with the Simplis command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Jornadas de debate y reflexión sobre el modelo policial* (Cullera, del 6 al 8 de octubre de 1999)
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kahn, R. L. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zander (Eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*. 2nd ed., Elmsford, N. Y., Row Paterson.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. y Snoelk, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaiser, H. F. (1974.). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Katz, D. (1955, January-February). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Kelling, G. y Coles, C. (1996). *Fixing broken windows*. New York: The Free Press.
- Kerr, S. y Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 103-117.
- Kinsey, R., Lea, J. y Young, J. (1986). *Losing the fight against crime*. Oxford: Basil Blackwell.
- Kirpatrick, S. A: y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. *The Academy of Management Executive*, 5 (2), 48-60.
- Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback intervention on performance: A historical review, a meta analysis, and a preliminary intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.

- Koh, W. L. (1990). *An empirical validation of the theory of transformational leadership o secondary schools in Singapore*. Doctoral dissertation, University of Oregon, Eugene, OR.
- Komaki, J. (1981). Applied behaviour analysis. *Industrial Psychologist*, 19, 7-9.
- Komives, S. R. (1991a). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- Komives, S. R. (1991b). The relationship of same- and cross-gender work pair to staff performance and supervisor leadership in residence life. *Sex Roles*, 42, 355-363.
- Korukonda, A. R. y Hunt, J. G. (1989). Pat on the back versus kick in the pants: An application of cognitive inference to the study of leader reward and punishment behaviours. *Group and Organization Studies*, 14, 299-324.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhnert, K. W. y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management review*, 12, 648-657.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K., Lippitt, R. y Withe, R. T. (1939). Patterns of aggressive behavior in Experimentally Created Social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- London, M. y Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32, 353-372.
- López Garrido, D. (1987). *El aparato policial en España*. Barcelona: Ariel.
- López-Zafra, E. y Del Olmo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo trasnformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-71.

- López-Zafra, E. y Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. y Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 61, 402-410.
- Lord, R. G., Foti, R. J. y Phillips, J. S. (1982). A theory of leadership organization. En J. G. Hunt, U. Sekaran, y C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University.
- Loubet, J. L. (1994). Policía, sociedad y los nuevos problemas de relación. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 299-305.
- Loubet, J. L. (1996). Du maintien de l'ordre en France. *Revue Internationale de Criminologie et de Police Technique*, 3.
- Lowe, K. B. y Gardner, W. L. (2000). A decade of the Leadership Quarterly. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Maher, K. J. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37 (3/4), 209-225.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. En R. Dubin, G. C. Homans, D. C. Mann, y D. C. Miller (eds.), *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.
- Manz, C. C. y Sims, H. P. (1991). Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Martín, M. (1990). *La profesión de policía*. Madrid: CIS: Siglo XXI.

- 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. (1994a). *Mujeres policías*. Madrid: CIS- Siglo XXI.
- Martín, M. (1994b). La Policía Local ante una nueva cultura profesional. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 165-178.
- Masip, J. y Garrido, E. (1999). Evaluación psicológica forense de la credibilidad: Contextualización teórica y paradigmas evaluativos. En A. P. Soares, S. Araujo y S. Caires (Eds.), *Avaliação psicológica: Formas e contextos (vol. VI)* (pp. 504-526). Braga: Associação dos Psicólogos Portugueses (APPORT).(Abstract)
- Masip, J. y Garrido, E. (2000). La evaluación de la credibilidad del testimonio en contextos judiciales a partir de indicadores conductuales. *Anuario de Psicología Jurídica*, 10, 93-131.
- Masip, J. y Garrido, E. (2001a). Is there a kernel of truth in judgments of deceptiveness? *Anales de Psicología*, 17(1), 101-120.
- Masip, J. y Garrido, E. (2001b). La evaluación psicológica de la credibilidad del testimonio. En F. Jiménez (Ed.), *Evaluación psicológica forense. 1- Fuentes de información, abusos sexuales, testimonio, peligrosidad y reincidencia* (pp. 141-204). Salamanca: Amarú.
- Masip, J., Garrido, E., y Herrero, C. (2000). ¿Existe un patrón general expresivo en la detección de la mentira? Reconsideraciones acerca de Becerra, Sánchez y Carrera (1989). *Estudios de Psicología*, 67, 65-77.
- MCConnell, A. (2004). *Lessons on leadership and promotion from female police executives*. (Tesis Doctoral). Royal Roads University.
- 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.
- McEvoy, G. M. y Beaty, R. W. (1989) Assessment centres and subordinate appraisals of managers: A seven year examination of predictive validity. *Personnel Psychology*. 42(1), 37-52.

- McGregor, D. (1960). *The Human side of interprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meindl, J. R. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. En B. M. Staw y L.L: Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (vol. 12, pp. 159-203). Greenwich, CT: JAI.
- Meindl, J. R. y Ehrlich, S. B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91-109.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations. A synthesis of the research*. Englewood cliffs. Prentice Hall, Inc.
- Molero, F. (1994). *Carisma y Liderazgo carismático: una aproximación empírica desde las perspectivas de Bass y Friedman*. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.
- Molero, F. (1995). El estudio del charisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social. *Revista de Psicología Social*, (10) 1, 43-60.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo, una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76, 53-75.
- Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. y Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Análisis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*. Vol.10, nº2, 358-368.
- 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.
- Morreale, S. A. y Ortmeier, P. J. (2004). Preparing for Law Enforcement. *The Police Chief*, 71, 10, 89-97.

- Morreale, S. A., Bond, B. J. y Dahlin, L. A. (2003). *Strategic Decision Making in Police Organizations*. Boston. Massachusetts: Academy of Criminal Justice Sciences.
- Muchinsky, P.M. (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- 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, 1 – 15.
- Murray, F. (1988). *A study of transformational leadership and organizational effectiveness in selected small college settings*. Doctoral dissertation, Kent State University, Kent, OH.
- Musser, S. J. (1987). *The determination of positive and negative charismatic leaders*. Unpublished manuscript Messiah College, Grantham, P.A.
- Naisbitt, J. (1994). *Global paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players*. New York: W. Morrow.
- Niehoff, B. F., Eng C. A. y Grover, R. A. (1990). The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organizations Studies*, 15, 337-352.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Onnen, M. K. (1987). *The relationship of clergy and leadership characteristics to growing or declining churches*. Doctoral dissertation, University of Louisville, KY.
- Osborn, R. N. y Hunt, J. G. (1975). An adaptive-reactive theory of leadership: The role of macro variables in leadership research. En J. G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Pacheco, A. (2004). La evaluación psicológica de policías mediante el análisis funcional de la conducta. *Informació Psicológica*. N°85/86, 97-104.
- Panopoulos, F. (1998). *The Role of Transformational Leadership in a Follower Focused Model of Police Recruit Occupational Adjustment*. Doctoral Dissertation, University of Sydney.

- Patterson, C. Fuller, J. B., Kester, K. y Stringer, D. Y. (1995). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la Organización*. Madrid. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Peiró, J. M. (1999). El modelo "AMIGO": Marco Contextualizador del Desarrollo y la Gestión de Recursos Humanos. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15.
- Peters, T. y Austin, J. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Acad. Managem. Review*, 2, 104-112.
- Phillips, J. S. y Lord, R. G (1981). Causal attribution and prescriptions of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 143-463.
- Plá, C. (1994). Orden y Seguridad: una antología. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 307-327.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D. y Skov, R. (1982). Effects if leader contingent satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Podsakoff, P. M. y Todor, W. D. (1985). Relationships between leader, reward, and punishment behaviour and group processes and productivity. *Journal of Management*, 11, 55-73.
- Rosnow, R. L. y Rosenthal, R. (1989). Statistical procedures and the justification of knowledge in psychological science. *American Psychologist*, 44, 1276-1284.
- Rabstojnek, C. V. (2002). *Prediction of transformational-transactional leadership from NEO PI-R FIVE-Factor Model of personality at senior military college*. (Tesis Doctoral). UMI, ProQuest Information and Learning Company. Ann Harbor, MI, USA.

- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Reiner, R. (1978). *The Blue-Coated Worker*. Cambridge University Press.
- Rico, J. M. (Comp.). (1983). *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Alianza.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Rippy, K. M. (1990). Effective Followership. *Police Chief*, 57, 9, 22-24
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. México.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38, 1023-1046.
- Roberts, N. C. y Bradley, R. T. (1988). Limits of charisma. En J. A. Conger y R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rodríguez Osuna, J. (2001). *Métodos de muestreo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Rowold, J. (2006). Transformational and Transactional Leadership in Martial Arts. *Journal of Applied Sport Psychology*, 18, 312-325.
- Sabaté, J. (1984). La profesión policial en España; un análisis sociológico. *Papers*, 21, 133-150.
- Salvador, J. A. y Angós, J. M. (2001). *Directorio de base de datos internacionales*. Zaragoza: Prensas Universitarias. Universidad de Zaragoza.

- Sánchez, J. J., Sanz, M., Apellaniz, A. y Pascual, A. (2001). Policía y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica. *Revista de la Sociedad Española de Salud Laboral en la Administración Pública*, 1 (4), 21-25.
- Scott, C. (2006). Leadership Styles and Philosophies of Female Police Leaders: A Descriptive Study. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 66, 9, 3471-A.
- Seltzer, J. y Bass, B. M. (1987). *Leadership is more than initiation and consideration*. New York, NY: American Psychological Association.
- Shepard, R. (2001). Supervisory styles of patrol sergeants and lieutenants. *Journal of Criminal Justice*, 29, 341-355.
- Silvestri, M. (2003). *Women in Charge: Policing, Gender and Leadership*. Cullompton, Devon: Willan Publishing, 2003.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" Police Leadership: Enter the "New Smart Macho". *Policing y Society*, 17, 1, 38-58.
- Smith, P. B. y Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. New York: Sage.
- Smither, J. W., London, M., Vasilopoulos, N. L., Reilly, R. R., Millsap, R. E. y Salvemini, N. (1995) An examination of the effects of an upward feedback program over time. *Personnel Psychology*, 48, 1-34.
- Soler, J. I. y Calvet, F. (1997). La seguridad ciudadana. En P. J. Martínez Zamora (Dtor.) y J. I. Soler (coord.), *Policía Local; ingreso, ascenso, promoción*. L'Elia, Valencia: Castellano Editor.
- Stewart, R. (1976). *Contrast in management*. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw-Hill UK.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire, Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press
- Sutton, C. y Woodnan, R. (1989). Pygmalion goes to work: Effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 943-950.
- Swanson, C. R., Territo, L. y Taylor, R. W., (2000). *Police administration: Structures, process and behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. y Pillai, R. (2001) The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Toffer, A. (1990). *Powershift: Knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*. New York: Bantam Books.
- 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.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1986). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2, 149-169.
- Trofino, A. J. (2000). Transformational leadership: moving total quality management to world-class organizations. *International Nursing Review*. 47(4), 232-242.
- Tsui, A. (1982). *A role set analysis of managerial reputation*. Paper presented at the national meeting of the Academy of Management, New York.
- Tsui, A. y Ohlott, P. (1988). Multiple assessment of managerial effectiveness: Interrater agreement and consensus in effective models. *Personnel Psychology*, 41, 779-803.

- Van de Vliert, E., Euwema, M. C. y Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology, 80*, 271-281.
- Vandenberghe, C. (1999). Transactional and Transformational Leadership: Suggestions for Future Research. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 26-32.
- Vignola, H. P. (1983). La administración de servicios de policía. En J. M. Rico (Ed.), *Policía y sociedad democrática*. Madrid: Alianza Universidad.
- Vinzant, J. y Crothers, L. (1994). Street-level leadership: The role of patrol officers in community policing. *Criminal Justice Review, 19*(2), 189-211.
- Vroom, V. H. y Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. London: Univ. of Pittsburg Press.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., y Einstein, W. O. (1987). Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 1-10.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizations Studies, 15*, 4, 381-391.
- Weber, M. (1947, Trabajo original publicado en 1924). *The theory of social and economic organizations (T. Parsons, Trans.)*. New York: Free Press.
- Wilson, J. Q. (1968). *Varieties of Police Behavior*. New York: Atheneum.
- Wilson, O. W. y McLaren, R. C. (1963). *Police Administration*. New York: McGraw Hill.
- Wofford, J. C. (1982). An integrative theory of leadership. *Journal of Management, 8*, 27-47.
- Wohlers, A.J. y London, M. (1989) Ratings of managerial characteristics: Evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology, 42*, 235-261.

- Worden, R. E. (1989). Situational and attitudinal explanations of police behaviour: a theoretical reappraisal and empirical assessment. *Law and Society Review*, 23, 4, 667-711.
- Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership, Transformational Leadership at a distance. En B. M. Bass y B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yammarino, F. y Atwater, L. E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*. 25(4), 35-44.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. y Falbe, C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.
- Yukl, G. y Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research in organizations. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed., Vol II*. Palo Alto, Ca.: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Yukl, G., Wall, S y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the management practices survey. En K. E. Clark y M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Zacharatos, A., Barling, J. y Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *Leadership Quarterly*, 11, 211-226.
- Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-78.

Zurera, J. B. (1994). La Intervención social de la policía vista desde una comisaría urbana; la comisaría de centro de Madrid. *Cuadernos de Trabajo Social*, 7, 225-229.

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE CARTA DE PETICIÓN DE COLABORACIÓN DE LOS RETENES



Departamento de Psicología Social

A la atención de D. XXXX
XXX Jefe de la Policía Local de XXXX

Valencia, XXX de XXXX de 2007

Asunto: Investigación de la Universitat de València

Estimado Señor XXX:

La Facultad de Psicología, desde su Departamento de Psicología Social, está llevando a cabo una investigación sobre los estilos de liderazgo en la Policía Local de la Comunidad Valenciana.

Se pretende medir el estilo de liderazgo en una muestra de Policías Locales de la Comunidad Valenciana. Para ello estudiamos si los distintos tipos de liderazgo postulados por Bass (1985) se producen en el contexto policial y si correlacionan e incluso predicen variables relevantes en la Psicología Organizacional.

Con éste fin, necesitamos pasar unos inventarios a una muestra representativa del universo de policías locales que prestan sus servicios en la Comunidad Valenciana.

Le remito copia del cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en sus versiones para el líder y los subordinados.

En todo momento **garantizamos la confidencialidad y anonimato** de los policías que contestan el cuestionario. **Los datos serán tratados de forma global con el resto de la muestra de cerca de 1000 policías de toda la Comunidad Valenciana.**

La forma de aplicación es la siguiente:

- La versión para los subordinados deben contestarla individualmente cada uno de los miembros de la plantilla.

Cuando sus subordinados contesten le devolverán las respuestas en sobre cerrado para garantizar su confidencialidad, cuando tengan los sobres además del formulario de Líder que debe contestar usted, yo pasaré a recogerlos dentro de dos semanas para que dé tiempo a contestar a toda la plantilla.

Sería recomendable que toda la plantilla tenga acceso a esta carta, quedando tanto a su disposición como a la de usted para cualquier aclaración.

Mi teléfono de contacto es: XXXXXXXX

Mi email: XXXXXXXX

Agradeciendo de antemano su colaboración,

Atentamente,
Octavio Álvarez

ANEXO 2: CARTA DE SOLICITUD COLABORACIÓN (IVASP):



Departamento de Psicología Social

A la atención de D. Juan Carlos Herrero de Lara
Jefe del Área de Seguridad Pública y Formación

Valencia, 26 de septiembre de 2007

Asunto: Investigación de la Universitat de València

Estimado señor Herrero:

La Facultad de Psicología, desde su Departamento de Psicología Social, está llevando a cabo una investigación sobre los estilos de liderazgo en la Policía Local de la Comunidad Valenciana. Para ello estudiamos si los distintos tipos de liderazgo postulados por Bass (1985) se producen en el contexto policial y si correlacionan e incluso predicen variables relevantes en la Psicología Organizacional.

Con éste fin, necesitamos pasar unos inventarios a una muestra representativa del universo de policías locales que prestan sus servicios en la Comunidad Valenciana.

El cuestionario que utilizamos es el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) en sus versiones para el líder y los subordinados.

En todo momento **garantizamos la confidencialidad y anonimato** de los policías que contestan el cuestionario. **Los datos serán tratados de forma global** con el resto de la **muestra de cerca de 1000 policías** de toda la Comunidad Valenciana.

Por los motivos arriba indicados necesitamos administrar este cuestionario a los alumnos de los distintos cursos selectivos que se imparten en la actualidad en el IVASP.

Los inventarios se contestarán de forma anónima y los resultados serán tratados de forma global,

Su contestación será voluntaria y se tardará unos 5 minutos, garantizando que el pase de los inventarios no interfiera en el normal desarrollo de actividades en el centro.

Los inventarios serán administrados bajo la supervisión del profesor colaborador Octavio Álvarez Solves, miembro del equipo de investigación.

Esperando sea de su interés y agradeciendo de antemano su colaboración,

Atentamente,

María Soledad Lila Murillo
Profesora Titular
Facultad de Psicología de Valencia

ANEXO 3: LICENCIA DE UTILIZACIÓN DEL MLQ-5X:

For use only by Octavio Alvarez. Received from Mind Garden 9/16/08

**Permission for Octavio Alvarez to reproduce 1,017 copies
within one year of May 30, 2007**

<p>Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form, Rater Form and Scoring Key (Form 5X-Short)</p>
--

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Distributed by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

Copyright © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved. It is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work for any reproduction in any medium. The copyright holder has agreed to grant one person permission to reproduce the specified number of copies of this work for one year from the date of purchase for non-commercial and personal use only. Non-commercial use means that you will not receive payment for distributing this document and personal use means that you will only reproduce this work for your own research or for clients. This permission is granted to one person only. Each person who administers the test must purchase permission separately. Any organization purchasing permissions must purchase separate permissions for each individual who will be using or administering the test. Mind Garden is a trademark of Mind Garden, Inc.

MLQ, © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

For use only by Octavio Alvarez. Received from Mind Garden 9/16/08



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Vicki Jaimez".

Vicki Jaimez
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ANEXO 4: INSTRUMENTO ADMINISTRADO A LOS JEFES DE POLICÍA

VNIVERSITAT (Ψ) Facultat de Psicologia
D VALÈNCIA

Departamento de Psicología Social**MLQ**

Por favor responda a las afirmaciones y cuestiones que se detallan a continuación.
ES MUY IMPORTANTE QUE SEA SINCERO/A, RECUERDE QUE LA CONTESTACIÓN ES VOLUNTARIA
TODO EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN GARANTIZA QUE LAS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANÓNIMA.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a usted mismo como Jefe

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

MLQ SUJETO A COPYRIGHT © (1995, BRUCE AVOLIO Y BERNARD BASS)

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS (referidos a Vd.)**1. Sexo:**

1. Varón	2. Mujer
----------	----------

2. ¿En qué grupo de edad se sitúa usted?

1. Menos de 25 años	
2. De 25 a 35 años	
3. De 36 a 45 años	
4. De 46 a 55 años	
5. Más de 55 años	

3. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar

1. Primarios	
2. Formación Profesional 1er Grado	
3. Formación Profesional 2º Grado	
4. B.U.P. o Bachiller	
5. C.O.U. o Acceso a la universidad para mayores 25 años	
6. Diplomado universitario	
7. Licenciado, Técnico Superior o Doctor	

4. ¿Cuál es su rango?

1. agente interino	
2. agente en prácticas	
3. agente con plaza de funcionario	
4. oficial	
5. inspector	
6. intendente	
7. intendente principal	
8. intendente general	

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Policía Local?

1. Menos de 6 meses	
2. Entre 6 y 12 meses	
3. Entre 1 y 3 años	
4. Entre 3 y 5 años	
5. Entre 5 y 10 años	
6. Más de 10 años	

6. ¿Cuánto tiempo lleva de Jefe?**7. ¿Cuántos subordinados tiene a su cargo?**

8. En su opinión, la eficacia de su equipo es:

Muy baja 1 2 3 4 5 muy alta

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.

ANEXO 5: INSTRUMENTO ADMINISTRADO A LOS SUBORDINADOS***Departamento de Psicología Social*****MLQ**

Por favor responda a las afirmaciones y cuestiones que se detallan a continuación.
ES MUY IMPORTANTE QUE SEA SINCERO/A, RECUERDE QUE LA CONTESTACIÓN ES VOLUNTARIA
TODO EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN GARANTIZA QUE LAS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANÓNIMA.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la persona que está describiendo usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

EL JEFE:

MLQ SUJETO A COPYRIGHT © (1995, BRUCE AVOLIO Y BERNARD BASS)

DATOS SOCIODEMOGRAFICOS (referidos a Vd.)**1. Sexo:**

1. Varón	2. Mujer
----------	----------

2. ¿En qué grupo de edad se sitúa usted?

1. Menos de 25 años	
2. De 25 a 35 años	
3. De 36 a 45 años	
4. De 46 a 55 años	
5. Más de 55 años	

3. Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llegó a completar

1. Primarios	
2. Formación Profesional 1er Grado	
3. Formación Profesional 2º Grado	
4. B.U.P. o Bachiller	
5. C.O.U. o Acceso a la universidad para mayores 25 años	
6. Diplomado universitario	
7. Licenciado, Técnico Superior o Doctor	

4. ¿Cuál es su rango?

1. agente interino	
2. agente en prácticas	
3. agente con plaza de funcionario	
4. oficial	
5. inspector	
6. intendente	
7. intendente principal	
8. intendente general	

5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Policía Local?

1. Menos de 6 meses	
2. Entre 6 y 12 meses	
3. Entre 1 y 3 años	
4. Entre 3 y 5 años	
5. Entre 5 y 10 años	
6. Más de 10 años	

6. El jefe (sobre el que contesto las preguntas) es:

1. Varón	2. Mujer
----------	----------

7. El rango de mi jefe (sobre el que contesto las preguntas) es

1. agente	
2. oficial	
3. inspector	
4. intendente	
5. intendente principal	
6. intendente general	

8. El puesto que ocupa el jefe (sobre el que contesto las preguntas) es:

1. agente- jefe	
2. oficial- jefe	
3. inspector- jefe	
4. intendente- jefe	
5. intendente principal- jefe	
6. intendente general- jefe	

9. ¿Aproximadamente, cuanto tiempo lleva trabajado con la persona que ha descrito?

1. Menos de 6 meses	
2. Entre 6 y 12 meses	
3. Entre 1 y 3 años	
4. Entre 3 y 5 años	
5. Entre 5 y 10 años	
6. Más de 10 años	

10. ¿Su superior actual ha sido su primer jefe en la Policía Local?

1. Si	2. No
-------	-------

11. ¿Hasta qué punto cree usted que el resto de sus compañeros comparten su opinión acerca de su jefe?

Muy poco 1 2 3 4 5 en muy alto grado

12. En su opinión, la eficacia de su equipo es:

Muy baja 1 2 3 4 5 muy alta

13. ¿Cree usted que sus compañeros comparten sus mismas opiniones acerca de la eficacia y satisfacción en su unidad de trabajo?

Muy poco 1 2 3 4 5 En muy alto grado

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA ANÓNIMA Y CONFIDENCIAL.
