

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Trabajo Final de Integración



Título: Estilos de Liderazgo en Cadetes del último año de la Escuela de Policía Federal Argentina.

Alumno: Hernán Schettini

Tutor: Dr. Alejandro Castro Solano

Año: 2013

Estilos de Liderazgo en Cadetes del último año de la Escuela de Policía Federal Argentina.

1. INTRODUCCIÓN	2
2. PLANTEO DEL PROBLEMA	2
3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	3
4. MARCO TEÓRICO	3
4. 1. Definición conceptual de Liderazgo	3
4. 2. Enfoque teórico sobre el liderazgo	4
4. 3. La Escuela de la Policía Federal Argentina	15
4. 4. El liderazgo en el contexto policial	16
4. 5. El liderazgo en el contexto militar	19
5. METODOLOGÍA	22
6. MUESTRA	22
7. INSTRUMENTO	22
8. PROCEDIMIENTOS	25
9. RESULTADOS	25
9. 1. Análisis de los Estilos de liderazgo	25
9. 2. Estilos de liderazgo y edad	29
9. 3. Estilos de liderazgo y escalafón	30
10. DISCUSIÓN	31
11. BIBLIOGRAFIA	34
12. ANEXO	40

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Integración Final (T.F.I.) se realizó al culminar la Práctica Profesional de 320 horas. en La Escuela de Cadetes de la Policía Federal Argentina (P.F.A.), de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La misma es un instituto de formación para los aspirantes que van a formar parte de los Cuadros Superiores de esa institución. La escuela tiene un régimen de internado para los cadetes y su duración es de tres años. Se pueden distinguir diferentes escalafones: Seguridad; Bomberos; Pericias y Comunicaciones.

La práctica fue realizada en el gabinete psicológico de la escuela de formación.

Una de las tareas más relevantes realizadas fue la participación en la administración de los psicodiagnósticos a los cadetes de primero, segundo y tercer año. Además de la evaluación de las técnicas administradas (MIPS, SCL-90, Bender, Índice de Orientación Suicida, HTP.) y la entrevista psicológica a aquellos que por diferentes motivos deciden abandonar la institución.

Las técnicas empleadas difieren según el año en curso de los aspirantes. A los cadetes del último año se le agrega a la evaluación antes descripta, una técnica con el objetivo de establecer el tipo de liderazgo que presentan antes de recibirse de Oficiales de la P.F.A.; es el Cuestionario de Estilos de Liderazgos CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004). (Ver Anexo).

El propósito del presente trabajo es analizar los perfiles de liderazgo de los cadetes del último año de la P.F.A.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA

La finalidad del presente trabajo es el de poder determinar los estilos de liderazgo que presentan los cadetes de tercer año de la escuela de la P.F.A. que formarán parte de los cuadros superiores de esa institución.

Asimismo, se describirán las diferencias y similitudes en cuanto al liderazgo de estos cadetes de acuerdo a su edad y escalafón en el que se encuentren.

3. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

El objetivo general del presente trabajo es estudiar las características y estilos de liderazgo que presentan los cadetes de la Policía Federal Argentina.

Los objetivos específicos:

- Determinar los estilos de liderazgo de los estudiantes del último año de la Escuela de Cadetes de la P.F.A según edad.
- Establecer diferencias en el estilo de liderazgo según los escalafones de Seguridad, Bomberos, Comunicaciones y Pericias.

4. MARCO TEORICO

4.1 Definición conceptual de Liderazgo

En base a la revisión bibliográfica sobre **liderazgo** surge que este constructo originado hace más de un siglo, en la actualidad, continúa generando discrepancias que serán desarrolladas en el presente T.F.I.

El estudio de los líderes y del liderazgo como fenómeno universal fue concomitante con la evolución de la civilización; no hay una definición académica estándar puesto que se modifica en base al contexto en el cual se aplique (Bass, 1990).

Por otro lado, existe acuerdo sobre determinadas características de liderazgo según las diferentes orientaciones teóricas y escuelas. Las mismas definen el término como un proceso natural de influencia que se produce entre una persona que se denominará *líder* y otro grupo de personas que serán los *seguidores* (Antonakis, Cianciolo & Stenberg, 2004).

Según Yulk (2006) las diferentes definiciones de liderazgo comparten la presunción de ser un proceso de influencia facilitador de la realización de un objetivo colectivo común. Por otra parte las discrepancias entre las definiciones varían según: a) quien ejerce la influencia; b) el beneficiario de ésta; c) la manera en que la influencia es ejercida y d) el resultado.

Se pueden observar cuatro aspectos sobre el liderazgo. a) el liderazgo involucra a otros individuos tanto empleados como seguidores; estos miembros del

grupo ayudan a definir la posición del líder, permitiendo que se produzca el proceso de liderazgo. b) existe una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo en donde los primeros tendrán más poder. c) referida a la capacidad que posea el líder para influenciar a sus seguidores. d) involucran los aspectos antes mencionados sumado a los valores morales del líder (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996).

Asimismo Stodgill (1974) sugiere que existen tantas definiciones sobre el concepto de liderazgo como personas que han intentado definirlo.

Northouse (2004) define liderazgo como un evento transaccional, interactivo, no lineal que ocurre entre el líder y los seguidores. La influencia del primero sobre los segundos es característica *sine qua non* del liderazgo; la posición de líder es dinámica.

Bass (1990) definió en forma amplia liderazgo como la interacción entre dos o más miembros de un grupo, que involucra la estructuración o re-estructuración de una situación, la percepción y las expectativas de sus miembros. Los líderes son agentes de cambio, sus actos afectan a otras personas más que los actos de otras personas lo afectan a él. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o la competencia de los otros para dirigir la atención hacia el objetivo común. Asimismo, cualquier miembro del grupo puede exhibir algún grado de liderazgo.

4.2 Enfoque teórico sobre el liderazgo

El estudio del liderazgo evolucionó desde modelos centrados en los rasgos psicológicos hasta modelos basados en las situacionales, que abordan las variables de la persona y las del ambiente (Yukl, 2002).

4.2.1 Enfoque de los rasgos

El enfoque de los rasgos constituyó el primer intento por explicar el concepto de liderazgo. Sus referentes se centraron en la búsqueda de determinadas características distintivas que poseían los líderes por sobre el resto de las personas.

Esta escuela tuvo su apogeo entre los 1920 y 1950, a partir de ese momento entró en decadencia hasta 1990 donde tuvo un resurgimiento que llega hasta la actualidad. Se sustenta en las teorías del Gran Hombre, que sugiere que ciertas características estables de los individuos generan una diferencia entre quienes pueden considerarse líderes de los que no lo son (Bass, 1990).

Una definición contemporánea sobre los rasgos de los individuos es: *“Los rasgos o estilos de personalidad son características estables de la persona en relación a determinados contextos o hábitats en función de los cuales se fueron estructurando.”* (Casullo, 2004, p. 177).

Dentro de los autores fundamentales de esta teoría se pueden mencionar las investigaciones realizadas por Stodgill (1948 y 1974) quien sostiene que los rasgos eran universales y que hacían a los líderes; además los individuos deben ajustarse a determinados rasgos o características para alcanzar el perfil ideal del líder. Asimismo el autor señala que existen cinco rasgos de la personalidad de un líder: a) inteligencia, b) dominación, c) autoconfianza, d) nivel de energía, e) actividad y conocimiento de la tarea.

Otra investigación importante fue la de Mann (1959) quien definió el liderazgo como un proceso social, por lo que los rasgos no serían efectivos en todas las situaciones. En su estudio examinó siete dimensiones de la personalidad, identificando la inteligencia como mayor predictor del liderazgo.

Sin embargo luego de numerosas investigaciones, se concluyó que los líderes no presentan características diferenciales de los que no lo son, ya que se obtuvieron tal cantidad de rasgos que incluían a casi todos los existentes. De todos modos dichos estudios parecen coincidir en que hay una serie de rasgos asociados en forma constante a los líderes con éxito, como ser “impulso, deseo de dirigir, honradez, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto (Robbins, 1994).

Según Bass (1990), esto por sí sólo no es suficiente para explicar un tema tan complejo como es el liderazgo, debemos tener en cuenta también cuestiones como las necesidades del grupo, los diferentes comportamientos o las características concretas de la situación que juegan un papel fundamental.

4.2.2 Enfoque conductual

La Teoría de los Rasgos afirma que los líderes son básicamente innatos, en tanto para la Teoría Conductual se concibe al líder como poseedor de comportamientos específicos (Beraun Quiñones, 2011).

White y Lippitt (1960) identifican tres estilos de liderazgo: a) autocrático: el líder toma las decisiones sin involucrar ni tener en cuenta a los seguidores; b) democrático: el líder toma las decisiones pero sus seguidores tienen participación durante el proceso de la toma de decisión; c) laissez-faire: el líder es el responsable de las decisión que toman los seguidores, quienes le otorgan al líder una mínima o nula participación en este proceso.

Según Yukl (2006) entre los años 1950 y 1980, las investigaciones relacionadas al líder y su comportamiento se basaron en dos categorías. a) preocupación por los subordinados y b) preocupación por la tarea. La finalidad de estas investigaciones fue correlacionar el nivel de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados, dando como resultado que los líderes más exitosos utilizan patrones de comportamiento relacionados con la situación y que denotan una alta preocupación tanto por la tarea como por los subordinados.

Tannenbaum y Schmidt (1973) sostienen que cuando un líder prioriza o se focaliza en las tareas genera un distanciamiento emocional hacia los subalternos.

Gordon (2001) manifiesta que con la finalidad de definir cuál de estos dos estilos de gestión produce mayor éxito en el manejo del liderazgo, se realizaron investigaciones en la Universidad de Ohio, en la que se analizó la efectividad de la conducta de los líderes y se denominó estructura de iniciación (orientada hacia el trabajo) y estructura de consideración (orientada hacia los trabajadores). Los estudios concluyeron en que la rotación de empleados disminuye cuando sus líderes poseen un alto nivel de consideración hacia ellos, en desmedro de la tarea asignada.

Asimismo se encontró que la evaluación que los trabajadores asignan al desempeño de sus superiores no está directamente relacionada con el estilo cada uno posea sino se centra en el tipo de problemática que se presente.

La estructura inicial valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias y de sus subordinados. Asimismo algunos autores sostienen que ambas categorías (estructura inicial y consideración son necesarias para que un líder sea efectivo a pesar de que se las consideren de modo independiente. (Larson, Hunt y Osborn, 1974); (Nystron 1978).

4.2.3. Enfoque Situacional

Existen varias teorías centradas en contexto situacional. Estas se centran en la idea que las conductas dependen de la situación en que ésta se produzca. En consecuencia el accionar de un líder será efectivo si éste logra adaptar su estilo de liderazgo según la situación. (Castro Solano, Lupano Perugini, Benatuil & Nader, 2007).

Se explicará cada teoría tomando su contextualización como ser la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969; 1970); Teoría de la contingencia (Fiedler 1967); Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory; Evans 1970 y House 1971) y Teoría del Intercambio Líder Seguidor (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-bien, 1995).

- La Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) sostiene su conceptualización teórica en que el liderazgo está compuesto por dos aspectos:
- Conductas directivas (orientadas hacia la tarea)
- Conductas de consideración por el subordinado (orientadas hacia las relaciones).

Ambas son consideradas estilos ya que involucran aquellas conductas que un líder muestra con el propósito de influenciar en sus seguidores.

Por otro lado, estas dimensiones pueden combinarse dependiendo del nivel de desarrollo de los seguidores. Dicho nivel de desarrollo se refiere a las competencias y al compromiso de los subordinados al momento de llevar a cabo las tareas propuestas por el líder.

El líder puede delegar, entrenar, dirigir y apoyar, dependiendo del encuadre laboral que tenga que desarrollarse. Situaciones ambiguas o rutinarias, o sea tiene que flexibilizar su conducta en las diferentes tareas, teniendo como característica, la prescripción de la conducta a seguir, ajustándose.

Asimismo Hersey y Blanchard (1970) dieron nuevos aportes a su teoría en donde desarrollaron la TEORIA DEL CICLO DE VIDA, basándose en los seguidores, los cuales son el factor crucial en cualquier evento de liderazgo, no solo porque aceptan o rechazan al líder, sino porque como grupo, determinan el poder que el líder tiene. Existían históricamente dos estilos de liderazgos llamándose a través de los años de diferentes formas: **Autocrático-Democrático, Orientado al empleado y Orientado a la producción ò Logro de metas y mantenimiento de grupo.**

Se pensó que eran dos estilos diferentes de liderazgo y que podrían presentar conductas diferenciales en uno u otro aspecto.

Sin embargo, las teorías de los opuestos liderazgos, en la actualidad fueron reemplazadas por los estudios de la Universidad de OHIO, clasificándolo como Estructura de inicio y Consideración anteriormente mencionados.

Las teorías de opuestos liderazgos resultan poco prácticas a menos que se pueda observar como el liderazgo depende de cada situación y por lo tanto, que estilo puede ser más efectivo, con individuos particulares y grupos que cambien conductas.

Esta teoría considera que diferentes patrones conductuales pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es optima para todas ellas, teniendo un líder efectivo que adapta su estilo de liderazgo según la situación y compromiso de sus seguidores.

- Teoría de la contingencia (Fiedler 1967)

Según esta teoría, el estilo del líder puede estar orientado hacia las relaciones o hacia las tareas. Un líder orientado hacia las relaciones se preocupa por la gente. Es un líder con tendencia hacia las relaciones de confianza y respeto recíprocos y escucha para conocer las necesidades de sus empleados, mientras la motivación principal de un líder orientado hacia las tareas es realizarlas.

Existen tres variables influyentes en el liderazgo efectivo:

- La relación entre el líder y los seguidores, considerándose como un continuo

Que va desde muy buena a muy mala.

- La estructura de la tarea, la cual puede ser muy estructurada o pobremente

Definida.

- El poder ejercido por el líder, el que puede ser fuerte o débil.

La situación es más favorable para el líder si las relaciones con los seguidores es buena, si el líder tiene una posición de poder fuerte y si la tarea es altamente estructurada.

- Teoría del Camino-Meta (Path Goal Theory; Evans 1970 y House 1971).

Como elemento histórico, la base de esta teoría, se encuentra en la bibliografía de (Huertas, 1997) con su teoría motivacional, de expectativa-valor.

Los seguidores se sentirán motivados si se creen que son capaces de llevar adelante la tarea, si su esfuerzo resulta en un determinado producto y si consideran que la retribución por su trabajo es adecuada.

El líder debe poder utilizar el estilo de liderazgo que mejor se adecue a las necesidades motivacionales de sus seguidores y a las características del ambiente de trabajo. Para este modelo conceptual, el líder tiene que tener 4 conductas: Directivo, Considerado, Participativo y Orientado a metas.

Esta teoría oficio de origen del modelo Camino-meta que estamos considerando, surgió como una alternativa al modelo conductual de liderazgo de la escuela de OHIO.

Se basó en la consideración de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores para que rindan mejor y estén más satisfechos con sus trabajos.

Se diferencia del modelo situacional (Hersey y Blanchard, 1969) en el cual el líder debe adaptarse al nivel de desarrollo de sus seguidores y con el modelo de la contingencia de Fiedler 1967, quien tiene como objetivo hacer coincidir el estilo que posee el líder con las variables situacionales específicas.

El modelo camino meta, se centraliza en la interrelación que existe entre el estilo del líder, las características de los subordinados y el tipo de ambiente laboral.

Se basa en que el líder motiva a sus colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos o metas personales y organizacionales.

Los mismos autores plantean que la función motivadora del líder consiste en aumentar los resultados personales que obtienen los subordinados para alcanzar metas laborales y hacer que el camino para lograr estos resultados sea más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y contratiempos, y aumentando las oportunidades de obtener una satisfacción personal.

El líder motiva y señala el camino a los seguidores, mostrándole los premios que él desea y valora, es decir, trabaja con ellos para que puedan identificar y aprender los comportamientos que los llevarán a realizar las tareas debidamente y a obtener los premios que otorga la organización (Daft, 2006).

House (1971) comenta en una revisión retrospectiva de la teoría, que la noción esencial que subyace la Teoría Camino-Meta es que los individuos en posiciones de autoridad o superiores serán efectivos en la medida en que ellos complementen el contexto organizacional en el cual sus subordinados trabajan, por medio de las clarificaciones cognitivas necesarias que garanticen que las expectativas de los subordinados los lleven a las metas y puedan experimentar satisfacción, y que además reciban recompensas valiosas como resultado de haber alcanzado la meta.

En la medida en que el contexto no provee relaciones causales claras entre el esfuerzo y el logro de la meta y entre el logro de la meta y las recompensas extrínsecas, será la función del líder generar esta relación.

Se estima que los colaboradores estarán motivados si creen que son capaces de realizar de manera eficiente la tarea y además si consideran que la retribución por su trabajo es la adecuada.

Aquí el desafío del líder es que debe encontrar un estilo de liderazgo que se adapte a las necesidades motivacionales de sus colaboradores y a las características del ambiente de trabajo o de la situación, por lo tanto, los líderes cambian su comportamiento para adecuarse a la situación.

El modelo de liderazgo de la teoría camino-meta es utilizado para determinar el estilo de liderazgo adecuado a la situación, para así maximizar el desempeño y la satisfacción en el trabajo, se usa además para identificar los objetivos del colaborador y esclarecer la forma de lograrlos mediante el uso de los diferentes estilos.

- Teoría del Intercambio Líder Seguidor (Dansereau, Graen y Haga, 1975; Graen y Uhl-bien, 1995).

Lo interesante de este modelo es que incorpora las interacciones entre los líderes y sus seguidores teniendo en cuenta las variables situacionales.

Supone que el líder toma algunos de sus subalternos como consejeros o asesores brindándoles un trato diferencial respecto del resto de los seguidores (Teoría de la diada vertical). Por lo tanto la relación del líder con su unidad de trabajo era entendida como una serie de diadas verticales.

De acuerdo a esta teoría, los seguidores quedaran clasificados dentro del endogrupo (aquellos que tienen una relación de confianza con el líder) o dentro del exogrupo.

Quienes pertenezcan al endogrupo tendrán beneficios especiales tales como recibir mayor información, influencia, confianza y preocupación por parte de su líder comparados con aquellos situados en el exogrupo.

4.2.4 Teoría Transformacional y Transaccional

En el presente Trabajo de Integración Final se utiliza como marco de referencia la teoría de liderazgo de Bass (1985) debido a que es el pilar en la

operacionalización del instrumento que se utilizará para evaluar los diferentes estilos de liderazgo en cadetes de tercer año de la Escuela de la Policía Federal Argentina.

La teoría de liderazgo de Bass (1985) fue desarrollada en base a las investigaciones de House (1977) y Burns (1978).

House (1977) formuló la teoría sobre el líder carismático en base a los escritos de weber (1956-1964) para quien el carisma es un don gratuito y una cualidad extraordinaria que surge de la interacción entre los rasgos personales y comportamientos del líder en relación a sus seguidores.

La teoría del líder carismático tiene un carácter empírico, y considera: a) La aceptación de las creencias del líder; b) identificación con el líder; c) obediencia al líder; c) aumento del número de objetivos en los miembros del grupo; d) sentimiento de poder contribuir al objetivo en común, entre otros.

Por otra parte Burns (1978) utilizo los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional en sus trabajos en el ámbito político. Las características de los líderes transformacionales son las siguientes:

- a) Elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores.
- b) Promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.
- c) Despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, al mismo tiempo que se elevan los índices la de confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Ahora bien, haciendo foco en el eje teórico fundamental que guía este trabajo, en la teoría de liderazgo de Bass (1985) se observan tres estilos de liderazgo:

El Liderazgo Transformacional puede ser definido como un proceso que cambia y transforma a los individuos. Formando un tramado donde existe una relación con: valores, estándares éticos, metas a largo plazo, donde se considera la valoración de las motivaciones de los seguidores, se satisfacen sus necesidades y se ejerce hacia ellos un trato de seres humanos completos; este conjunto de capacidades

permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo en forma efectiva (Bass, 1985).

El Liderazgo Transaccional, como aquel estilo que se centra en la transacción o contrato con el seguidor. El Liderazgo Transaccional se constituye conceptualmente por dos dimensiones:

- **Recompensa Contingente:** es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado, es decir, prometen recompensas por el buen desempeño y reconocen los logros.
- **Dirección por Excepción:** se refiere al grado en que el líder emprende acciones correctivas sobre la base de los resultados de las transacciones con sus seguidores (Bass y Avolio, 1994).

Por último el estilo de Liderazgo Laissez faire se centra en aquellos líderes que manifiestan poca injerencia, tanto en el grupo como en la tarea encomendada, procurando no involucrarse en el trabajo del grupo; evadiendo constantemente la responsabilidad del resultado obtenido; otorgando total libertad para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información sólo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con el parecer de ellos (Bradford & Lippit, 1945).

Este líder no procura desviarse de los fines y metas, no toma participación cuando detecta una equivocación. Otro rasgo del mismo es que no tiene reuniones para fijar metas, desperdiciando la capacidad que tienen sus seguidores para resolver las contingencias que surjan. Pero lo que es fundamental llega a consensuar un plan de trabajo que permite a los seguidores sentirse partícipes del mismo; esto produciría una identificación con el proyecto con la consecuente asunción del mismo (Bradford & Lippit, 1945).

Dentro del Liderazgo Transformacional se pueden observar cuatro comportamientos centrales:

- a) **Influencia Idealizada o Carisma** de tal forma que los seguidores se identifican y quieren emular al Líder.

b) Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional los líderes inspiran y motivan a sus seguidores fomentando el espíritu de grupo generándoles expectativas de futuro

c) Consideración Individualizada Considerando a los seguidores individualmente, proporcionando apoyo, guía y entrenamiento

d) Estimulación Intelectual, promocionando y expandiendo las habilidades de los seguidores.

Asimismo se identificó tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: a) Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea. b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses. C) Activar sus necesidades de mayor orden. (Bass, Avolio, 1994).

El liderazgo transformacional debería tener un mayor impacto que el liderazgo transaccional con relación al desempeño del subordinado. Esto se logra a través de la aclaración de las metas del trabajo del subordinado y sus recompensas asociadas, el líder transaccional posee como expectativa los esfuerzos y desempeños esperados para lograr estas metas. (Waldman, Bass & Einstein, 1987).

4.3. La Escuela de la Policía Federal Argentina

Es preciso señalar que este TFI está centrado en una Institución por demás particular en lo que refiere tanto a nuestra sociedad como a la cultura. Por eso es necesario comprender que los cadetes que forman este Instituto son personas tanto de sexo masculino como femenino, quienes tendrán como desafío la arriesgada carrera Policial, a la que quedaran entrañablemente ligados.

La escuela de cadetes fue creada en el año 1906, por el Jefe de la Policía el Coronel Ramón Lorenzo Falcón. El objetivo de su nacimiento fue que los cadetes tras sucesivos ascensos, pudieran aspirar a cargos superiores, iniciándose desde un puesto subalterno y formándose en la escuela práctica del servicio. La idea original buscaba disponer de agentes con preparación superior a la corriente entre el personal de esa categoría y destinarlos al servicio del radio céntrico de la ciudad (P.F.A).

En la actualidad los estudios de los futuros oficiales varían según el escalafón (Bomberos, Comunicaciones, Seguridad y Pericias) en que se encuentren. Asimismo al llegar al tercer año de su especialidad concurren a pasantías en dependencias policiales articulando así, la formación teórico-práctica adquirida con la práctica de la función policial (P.F.A).

En la escuela de cadetes los ingresantes reciben una acabada capacitación, a través de materias como: Derecho Procesal Penal, Derecho Penal, Derechos Humanos y Garantías Constitucionales, con reconocimiento universitario por parte del Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina y otras entidades Oficiales. En el orden policial se dictan materias como: Derecho Administrativo, Práctica de Exposiciones, Práctica Contravencional, Teoría y Práctica Disciplinaria, Análisis de la Información e Historia entre otras. A ellas se deben sumar las asignaturas específicas de cada escalafón, que también poseen reconocimiento en las carreras universitarias que correspondan (P.F.A).

Con relación a los diferentes escalafones que conforman este instituto es preciso indagar sobre los objetivos y finalidades de cada uno de ellos.

El escalafón Seguridad está integrado por aquellos cadetes que tienen por misión básica velar por la seguridad en el ámbito de la Capital Federal, la que se desarrolla por intermedio de las diferentes comisarías y los cuerpos especializados, como ser: Grupo Especial de Operaciones Federales (G.E.O.F), Policía Montada, Guardia de Infantería. Por otra parte tienen la finalidad de intervenir en los distintos delitos federales en el interior del país (P.F.A).

El escalafón Bomberos está formado por cadetes que tienen la misión de salvaguardar tanto la vida de las personas como los bienes en caso de incendio, derrumbe, inundación u otros tipos de siniestros. Asimismo conllevan la difícil y riesgosa tarea de protección contra incendio en los aeropuertos y la brigada de explosivos. Sus actividades son realizadas en dependencias denominadas Cuarteles y Destacamentos, ubicadas tanto dentro del ámbito capitalino como en diferentes provincias de nuestro país (P.F.A).

El escalafón pericias está destinado a aquellos individuos que logran una especialización en todo lo referido al esclarecimiento de ilícitos a través de

los distintos peritajes. Durante la instrucción esta clase de cadete desarrolla los conocimientos técnicos necesarios para las distintas orientaciones de la especialidad, en el ámbito de los servicios técnicos y periciales a través de laboratorios especializados, de la identificación y documentación personal (P.F.A).

Por último, los cadetes que integran el escalafón Comunicaciones tienen bajo su responsabilidad los sistemas de comunicaciones de la Policía federal Argentina en todo el país, como así también la planificación, instalación y mantenimiento de los mismos. Por otra parte sus servicios técnicos se llevan a cabo a través de la Planta Transceptora, sistemas de comunicaciones telefónicas, telemáticos e inalámbricos y apoyo a investigaciones que desarrollan los laboratorios específicos de cada área (P.F.A).

Asimismo finalizando el tiempo de enseñanza de tres años, los cadetes egresan con el grado de Ayudante y son destinados según sus respectivos escalafones a los diferentes destinos (lugares de trabajo) para emplear sus conocimientos adquiridos (P.F.A).

4.4. El liderazgo en el contexto policial

Es fundamental aclarar que a nivel mundial son escasas las investigaciones sobre liderazgo en las fuerzas policiales. Alvarez Solves (2009) llevo a cabo una revisión de la literatura científica, realizando una búsqueda en las más importantes bases de datos. A modo de resumen, el número de trabajos sobre liderazgo en el contexto policial significa un porcentaje del 1,59% de todos los trabajos publicados sobre liderazgo. La mayoría de investigaciones eran provenientes de culturas anglosajonas, en particular de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia. En español se ha obtenido 104 trabajos, ninguno de ellos tiene como objeto de estudio el liderazgo, lo que confirma que el liderazgo en el contexto policial español ha sido muy pocas veces abordado.

A continuación se mencionaran algunas de las investigaciones encontradas sobre dicha temática:

Van de Vliert, Euwema & Huisman (1995) realizaron un estudio basado en el manejo del conflicto con un Superior o un subordinado en el contexto policial.

Morreale, Bond & Dahlin (2003), hacen 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.

Shepard (2001), investiga los estilos de supervisión de sargentos y tenientes sobre las patrullas de dos departamentos de policía metropolitana en Estados Unidos. En lugar de identificar los estilos de liderazgo por medio de metodología de observación sistemática, se identifican los constructos actitudinales que el autor considera importantes para la supervisión policial, 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. 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.

Dobby, Anscombe & Tuffin (2004), 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, describieran la idea que ellos tenían del liderazgo eficaz con sus propias palabras; un cuestionario a las autoridades policiales; y por último, un cuestionario enviado 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 estas conductas tienen efectos positivos sobre los subordinados en lo referente a actitudes hacia su trabajo, satisfacción con el trabajo y compromiso con la organización.

Alvarez Solves (2009) plantea que en varias investigaciones sobre liderazgo relacionadas con las fuerzas policiales se ha evidenciado una diferencia entre el liderazgo Transformacional y el Transaccional, apuntan a un puntaje alto en la dimensión dirección por excepción, basándose en que la policía actúa normalmente ante las peticiones de los ciudadanos, por lo que el liderazgo ejercido por sus mando es reactivo.

Morreale & Ortmeier (2010) plantean que El trabajo policial requiere de liderazgo para abordar los retos del siglo XXI. Por lo tanto, el desarrollo del liderazgo es una de las principales preocupaciones, especialmente para la formación de efectivos.

Ortmeier (2010) identificó las competencias de liderazgo para oficiales y las clasificaron como: resolución de problemas, la motivación, planificación y organización. Por otra parte la formación policial y programas de educación actuales hacen poco para desarrollar las competencias necesarias para un liderazgo eficaz.

Ortmeier (2010) afirmó que la universidad y programas de estudios en la academia de policía en general carecen de formación en la necesidad de establecer una comunicación, relaciones humanas, el pensamiento crítico, la motivación y habilidades para resolver problemas.

El comportamiento ético y la capacidad de liderazgo son esenciales para la policía en una sociedad. Junto con el comportamiento ético, capacidad de liderazgo eficaz coloca al agente de policía en la posición para asegurar y mantener la seguridad y el orden público.

Por lo tanto, es necesario para reclutar, seleccionar y capacitar a oficiales de policía sobre la base del potencial de liderazgo, y proporcionar un vehículo para el desarrollo de competencias de liderazgo entre los ya empleados en la policía.

Un estudio realizado por Morreale, Bond, & Dahlin, (2003) indicó que los Oficiales tienen mayor satisfacción laboral y ejercen un esfuerzo extra cuando sus líderes han demostrado un liderazgo transformacional.

4.5. El liderazgo en el contexto militar

En nuestro país, son inexistentes las investigaciones sobre liderazgo en la Policía Federal Argentina.

No obstante, se lograron detectar diferentes investigaciones sobre esta temática en las fuerzas armadas.

Castro Solano & Minervino (2007) realizaron un estudio en el ámbito castrense utilizando el modelo de la Motivación para Liderar (MTL) de Chan y Drasgow (2001), que explica las diferencias individuales de las conductas de los líderes.

La investigación tuvo como objetivo general establecer si la MTL resulta un buen predictor del rendimiento militar efectivo y Como objetivo secundario la inclusión de los estilos de liderazgo como variable moderadora entre la motivación para liderar y el rendimiento militar.

Participaron en la investigación 263 estudiantes militares que se encontraban en la etapa final de su entrenamiento militar de cuatro años de duración. La MTL se evaluó con el instrumento POTENLID, que es una adaptación abreviada de la escala original (Castro Solano & Casullo, 2004). El conocimiento tácito se evaluó mediante el cuestionario de conocimiento tácito militar CTML (Benatuil, Castro Solano & Torres, 2005). Los estilos de liderazgo se evaluó mediante el cuestionario CELID (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004)

Los resultados señalan que la MTL es un buen predictor del liderazgo efectivo cuando el rendimiento militar es evaluado por los superiores, pero disminuye su capacidad de predicción cuando el criterio de rendimiento militar está basado en la resolución de situaciones concretas, que no fueron contempladas previamente en el programa educativo (conocimiento tácito) La MTL tiene una influencia más directa sobre el rendimiento militar evaluado por los superiores que sobre un criterio externo basado en la resolución de problemas militares concretos. Sin embargo, en ambos modelos estudiados, la MTL influye sobre los estilos de liderazgo y estos a su vez sobre el rendimiento de los líderes en diversas situaciones, sin importar el formato de su evaluación.

Castro Solano, Becerra & Lupano Perugini (2007) realizaron un estudio en la población militar y civil con la finalidad de 1) Identificar los prototipos internalizados de liderazgo 2) Los atributos que tienden a ser asignados a los líderes y 3) Las dimensiones de liderazgo elegidas en dichos entornos.

Participaron 682 individuos, diferenciados entre 488 pertenecientes al personal militar (71,5) y 194 referentes a la población civil (28,4).

Los resultados arrojaron que En la identificación internalizada del prototipo-1- en lo militar la elección pasa preferencialmente por personajes que tengan trayectoria política y militar, en tanto en la población civil la elección mostro mayor aceptación al identificar en el prototipo de líder a Jefes cercanos a su ámbito laboral.

Con relación los atributos asignados,-2- la población militar privilegió las características personales asociadas a la relación con el subalterno (consideración, motivación, abnegación), mientras que entre los civiles se identificaron atributos individualistas (innovación, talento, logro de objetivos).

En tanto en las dimensiones de liderazgo elegidas-3- en lo castrense se reconocieron atributos en el liderazgo orientado al grupo, en tanto que en la otra población el liderazgo de elección fue el carismático.

Del estudio, se desprende por ultimo que ambos grupos exhibieron una orientación negativa hacia el liderazgo orientado hacia sí mismo

Castro Solano (2005) realizó un estudio con la finalidad por un lado de conocer las concepciones implícitas que los seguidores tienen en relación a los líderes, utilizando dos poblaciones, la militar y la civil y en segundo lugar obtener información sobre las características que la población civil espera de las diferentes clases de líderes. Todo esto tomando como pilares las dimensiones del liderazgo Transformacional y Transaccional de Bass (1985,1998).

En dicho estudio participaron 363 individuos entre personal civil (53%) y militar (47%). Los resultados arrojaron que tanto la población civil como militar consideraron al Liderazgo como un proceso eminentemente psicosocial. Agregando

que para los integrantes de la muestra el líder es quien posee la capacidad propia para conducir un grupo hacia objetivos determinados (Castro Solano, 2005).

Asimismo se logró determinar que las dos poblaciones estudiadas tienen percepciones diferentes respecto al prototipo de líder. Es así que para los miembros de las fuerzas armadas un líder será aquella persona que posea conductas relacionadas con las características del héroe y las acciones ejemplares. Mientras que para los individuos pertenecientes a la población civil, le otorgan más importancia a la experiencia, el conocimiento y la capacitación que posea el miembro de la empresa u organización (Castro Solano, 2005).

En resumen es importante mencionar que durante el desarrollo del marco teórico se hizo hincapié en el origen del concepto liderazgo, luego se describió la conceptualización histórica que dicho constructo posee según los diferentes enfoques centrándose en los rasgos, la conducta, la situación y por último el enfoque transformacional/situacional. Seguidamente se puntualizó sobre la Escuela de cadetes de la P.F.A., por ser la institución donde se realizó el presente T.F.I, prosiguiendo con las investigaciones realizadas sobre esta temática a nivel mundial.

Para finalizar, debido a la inexistencia de investigaciones sobre esta temática en la Policía Federal Argentina, se señalaron diversas investigaciones realizadas sobre el liderazgo en las fuerzas Armadas de nuestro país ya que si bien poseen otra función tanto social como cultural, la esencia de su estructura y su régimen jerárquico son similares a la que se ejerce en la P.F.A.

5. METODOLOGÍA

La naturaleza del estudio es descriptivo-de diferencias entre grupos de diseño no experimental transversal.

6. MUESTRA

El tipo de muestra es no probabilística. La constituyen los estudiantes del último año de la Escuela de Cadetes de la P.F.A. El tamaño de la muestra fue de 60 cadetes. Los criterios para incluir a los sujetos fueron: alumnos del último año cuya edad osciló entre

20 y 29 años, de sexo masculino, quedando excluidos de este estudio los cadetes femeninos debido a la escasa cantidad de mujeres que realizan el proceso de formación policial en la actualidad.

La media de edad de los sujetos fue de 23,65 (DE: 2,767) años. Con relación al lugar de procedencia el 68,3% ($n=41$) es oriundo de la Provincia de Buenos Aires, el 14% ($n=8$) de Capital federal y tan solo el 8,3% ($n=11$) es del Interior del país.

Los cadetes que conforman la muestra se encontraban formándose en uno de los cuatro escalafones o especialidades que brinda la Escuela de cadetes de la P.F.A.; Seguridad, Pericias, Bomberos y Comunicaciones. Se administró a 15 cadetes (25%) provenientes de cada escalafón.

7. INSTRUMENTO

α) Cuestionario de Estilos de Liderazgo – CELID - (Castro Solano, Nader & Casullo, 2004).

Con el objetivo de evaluar los diferentes estilos de liderazgo se aplicó el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID). El mismo fue adaptado por Castro Solano, Nader & Casullo (2004). El índice de confiabilidad de Cronbach es de 0.73 El instrumento cuenta con estudios de validez y confiabilidad en población argentina realizados por los autores de dicho instrumento.

El cuestionario deriva de una versión española del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) realizada por Morales y Molero (1995) que operacionaliza la teoría de Liderazgo Transformacional-Transaccional de Bass (1998).

El CELID puede ser implementado para la evaluación de estilos de liderazgo tanto para población militar como civil. El cuestionario al ser autoadministrable permite la administración en forma grupal e individual.

El cuestionario mide y evalúa tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez faire*. La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los estilos y para las dimensiones que la componen.

Las dimensiones que componen el instrumento son:

- 1) Liderazgo Transformacional. Tiene 4 subdimensiones: a) Carisma ó Influencia idealizada, respeto por el líder que quiere ser imitado y que formula altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) Inspiración, es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) Estimulación intelectual, señala las acciones del líder relacionada con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan los problemas de forma creativa, nueva ante dificultades y obstáculos; d) Consideración individualizada, es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
- 2) Liderazgo Transaccional. Tiene dos subdimensiones: a) Recompensa contingente, es una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa ó sanciona en función del cumplimiento de objetivos; b) Manejo por excepción: el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.
- 3) Laissez Faire. Representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

El instrumento consta de 34 ítems. Cada ítem es una frase de conductas o actitudes de los líderes. El encuestado debe puntuar en una escala del 1 al 5 (nunca, rara vez, a veces, a menudo, siempre) cuan frecuente se presenta la conducta o actitud listado respecto al trato frente a sus subalternos.

- β) *Encuesta sociodemográfica*: Para la recolección de los datos sociodemográficos se realizó mediante un breve cuestionario que se encuentra en la parte superior del CELID, en el que se influyen: lugar de nacimiento, edad, sexo y escalafón al que pertenece.

Es importante mencionar la finalidad y los objetivos que posee cada uno de los escalafones.

- El escalafón Seguridad está integrado por aquellos cadetes que tienen por misión básica velar por la seguridad en el ámbito de la Capital Federal, la que se desarrolla por intermedio de las diferentes comisarías y los cuerpos especializados. (P.F.A).
- El escalafón Bomberos está formado por cadetes que tienen la misión de salvaguardar tanto la vida de las personas como los bienes en caso de incendio, derrumbe, inundación u otros tipos de siniestros. Sus actividades son realizadas en dependencias denominadas Cuarteles y Destacamentos, ubicadas tanto dentro del ámbito capitalino como en diferentes provincias de nuestro país (P.F.A).
- El escalafón Pericias está integrado por los cadetes que desarrollan los conocimientos técnicos necesarios para las distintas orientaciones de la especialidad, en el ámbito de los servicios técnicos y periciales a través de laboratorios especializados, de la identificación y documentación personal (P.F.A).
- Para finalizar los cadetes que integran el escalafón Comunicaciones tienen bajo su responsabilidad los sistemas de comunicaciones de la Policía federal Argentina en todo el país, como así también la planificación, instalación y mantenimiento de los mismos. (P.F.A).

8. PROCEDIMIENTO

La administración del cuestionario fue realizada a mitad del año lectivo, en forma grupal, con un tiempo aproximado de realización de 15 minutos y en formato de lápiz y papel.

Se les comunicó a los cadetes que tenían que asistir a la realización del cuestionario de estilos de liderazgo en una fecha determinada. La administración del mismo fue llevada a cabo por la psicóloga del instituto de formación.

Descripción de los resultados

Los datos fueron procesados por el programa estadístico SPSS versión 11.0. Se utilizó para el análisis de datos la clave de corrección, los baremos para población civil, militar y los perfiles de la escala de CELID (Castro Solano, 2005).

9. RESULTADOS

9.1. Análisis de los Estilos de liderazgo

9.1.1. Puntuaciones totales

Tomando como punto de partida el objetivo general del presente trabajo, el cual hace referencia a las características y estilos de liderazgo en los 60 cadetes de tercer año de la P.F.A, se puede observar los siguientes resultados (ver Tabla 1):

	M	DE
Liderazgo Transformacional	4.41	0.40
total		
Carisma	4.50	0.50
Inspiración	4.30	0.62
Estimulación Intelectual	4.24	0.52
Consideración Individualizada	4.58	0.56
Liderazgo Transaccional total	2.95	0.67
Recompensa Contingente	3.03	0.80
Dirección por excepción	2.87	0.79
Liderazgo Laissez Faire	1.65	4.41

Como se observa en la Tabla 1, los resultados muestran que el estilo de liderazgo que prevalece es el Transformacional, seguido por el Transaccional y por último el estilo Laissez Faire. De esta manera, los cadetes se identifican con un estilo que promueve el cambio y/o innovación incentivando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

Con respecto a las dimensiones del estilo transformacional, los cadetes privilegian en mayor medida la consideración individualizada, en donde los líderes se ocupan de cada uno de los miembros de su equipo y de su bienestar, luego el carisma, la cual consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto que sustituya las metas individuales de los seguidores por las del líder; seguido por inspiración, aquí los líderes

transmiten a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de hacerlos parte del proyecto de cambio y por último la estimulación intelectual, en donde los líderes llevan a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales.

Respecto al liderazgo transaccional, los cadetes obtuvieron mayor puntaje en la dimensión recompensa contingente, en donde los líderes recompensan a un seguidor si este cumplió con los objetivos que debía cumplir y luego en la dimensión dirección por excepción

El estilo de Liderazgo Laissez Faire evidenció bajas puntuaciones lo que indicaría que los cadetes no se representan con la presencia de liderazgo.

9.1.2. Puntuaciones transformadas

Asimismo el cuestionario CELID presenta un baremo en donde el percentil varía de 5 a 99. Teniendo en cuenta que menos de 25 implica ausencia dentro del estilo de liderazgo como de sus dimensiones. Cuando se obtiene un percentil entre 25 a 75 corresponde a presencia tanto del estilo de liderazgo como de su dimensión. Por último un percentil mayor a 75 implica una alta presencia de estilo de liderazgo como de su dimensión.

Teniendo en cuenta los baremos para población civil y militar argentina (Castro Solano, 2005) las puntuaciones obtenidas se pueden ubicar en las siguientes puntuaciones percentilares:

Tabla 2. Puntuaciones medias y transformadas de los estilos de liderazgo según baremos población civil y militar argentina				
		M	Percentil	Percentil
			1	1 Militar
			Civil	
Liderazgo Transformacional		4.41	75-90	50-75
total				
Carisma		4.50	75-90	75
Inspiración		4.30	50-75	25-50
Estimulación Intelectual		4.24	50-75	50-75
Consideración Individualizada		4.58	50-75	50-75
Liderazgo Transaccional total		2.95	10-25	50-75
Recompensa Contingente		3.03	25-50	50-75
Dirección por excepción		2.87	10-25	50-75
Liderazgo Laissez Faire		1.65	5-10	10-25

Como se observa en la Tabla 2, los resultados muestran que el estilo de liderazgo que prevalece, utilizando las puntuaciones transformadas con los baremos para población civil argentina es el Transformacional. De esta manera, los cadetes reflejaron un alto dominio en las habilidades que promueven el cambio y/o innovación incentivando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Según el baremo militar prevalecen en igual medida el Transformacional y el Transaccional lo que refleja un nivel medio tanto en habilidades para liderar que promueven el cambio como en las que se basan en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

Con respecto a las dimensiones del estilo transformacional, la dimensión carisma obtuvo la mayor puntuación transformada, tanto en la comparación con población civil como militar, lo que refleja un alto dominio de las habilidades centradas en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto que sustituya las metas individuales de los seguidores por las del líder.

Asimismo la dimensión inspiración, en donde los líderes transmiten a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de hacerlos parte del proyecto de cambio, la dimensión estimulación intelectual, en donde los líderes llevan a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales y por último la consideración individualizada, en donde los líderes se ocupan de cada uno de los miembros de su equipo y de su bienestar, evidenciaron un predominio medio en las habilidades en la comparación con ambos grupos: civil y militar (Ver tabla 2).

En relación al estilo de liderazgo transaccional utilizando las puntuaciones transformadas con los baremos para población civil argentina, los cadetes reflejaron un bajo dominio en las habilidades en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

Por último en el estilo de liderazgo Laissez Faire obtuvieron puntuaciones transformadas muy bajas, lo que denota pobres habilidades en este estilo (Ver tabla 2).

9.2. Estilos de liderazgo y edad

En un primer análisis se calcularon las puntuaciones medias de los estilos de liderazgo en función de la edad. La variable edad fue recodificada en dos grupos: 1) los cadetes que tenían entre 19 a 23 años (n=29) y 2) los cadetes que tenían entre 24 a 29 años (n=31). Como puede observarse en la Tabla 3, los cadetes más jóvenes obtuvieron mayores puntuaciones medias en el estilo de liderazgo transformacional total y en las dimensiones estimulación, consideración e inspiración. A su vez, los cadetes de mayor rango de edad puntuaron más alto en la dimensión carisma de dicho estilo, la cual se basa en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto que sustituya las metas individuales de los seguidores por las del líder.

En relación al liderazgo transaccional, si bien los cadetes de mayor edad puntuaron más alto en la puntuación total de éste estilo, en relación a las dimensiones que lo componen en los cadetes más jóvenes puntuaron más alto en recompensa contingente, en la cual los líderes recompensan a un seguidor si este cumplió con los objetivos que debía cumplir y los más adultos en dirección excepción.

Por último en el estilo de liderazgo Laissez Faire los cadetes de mayor rango etario obtuvieron las puntuaciones más altas (Ver Tabla 3).

En un segundo análisis, con el objetivo de indagar si existían diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo y la edad, se realizó una prueba t para muestras independientes, que arrojó diferencias solamente en el estilo de liderazgo Laissez Faire a favor de los cadetes de mayor edad ya que obtuvieron puntuaciones medias más altas (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Puntuaciones medias de los estilos de liderazgo y diferencias según edad							
		edad	M	DE	t	GL	Sig.
Liderazgo Transformacional total		19 a 23	4,44	0,34	,560	58	.578
		24 a 29	4,38	0,46			
Carisma		19 a 23	4,43	0,52	-,895	58	.374
		24 a 29	4,55	0,48			
Inspiración		19 a 23	4,31	0,56	,057	58	.955
		24 a 29	4,30	0,69			
Estimulación Intelectual		19 a 23	4,33	0,41	1,439	58	.156
		24 a 29	4,14	0,59			
Consideración Individualizada		19 a 23	4,67	0,44	1,337	58	.187
		24 a 29	4,48	0,65			
Liderazgo Transaccional total		19 a 23	2,94	0,71	-,122	58	.903
		24 a 29	2,96	0,64			
Recompensa Contingente		19 a 23	3,11	0,85	,710	58	.481
		24 a 29	2,96	0,77			

Dirección por excepción	19 a 23	2,77	0,84	-,934	58	.354
	24 a 29	2,96	0,74			
Liderazgo Laissez Faire	19 a 23	1,51	0,38	-2,450	58	.017
	24 a 29	1,77	0,45			

9.3. Estilo de liderazgo y escalafón

En un primer análisis se calcularon las puntuaciones medias de los estilos de liderazgo en función de los escalafones elegidos por los cadetes. Como puede observarse en la Tabla 4, los cadetes que pertenecen al escalafón de seguridad puntuaron más alto en el estilo de liderazgo transformacional total y en las dimensiones de carisma, estimulación e inspiración. Es decir son los que privilegian y promueven el cambio y/o innovación incentivando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

En el estilo de liderazgo transaccional los cadetes que pertenecen al escalafón pericias obtuvieron la mayor puntuación y en la dimensión dirección por excepción.

En la dimensión recompensa contingente los cadetes que se encuentran en el escalafón de seguridad puntuaron más alto, aquí los líderes recompensan a un seguidor si este cumplió con los objetivos que debía cumplir.

En el estilo Laissez Faire también los cadetes que pertenecen al escalafón de pericias obtuvieron las puntuaciones medias más altas.

En un segundo análisis, con el objetivo de indagar si existían diferencias estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo según los escalafones, se realizó una prueba ANOVA, que arrojó diferencias solamente en el estilo de liderazgo transformacional en la dimensión Inspiración a favor de los cadetes que pertenecen a los escalafones de bomberos, seguridad y comunicaciones quienes se diferenciaron de los cadetes del escalafón pericas evidenciando puntuaciones medias más altas (Ver Tabla 4).

Lo que indicaría que los cadetes que pertenecen al escalafón de pericias no se identifican con la dimensión inspiración, en la cual los líderes transmiten a los líderes su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Tabla 4. Puntuaciones medias de los estilos de liderazgo y diferencias según escalafón

	Escalafón	M	DE	F	GL	Sig
Liderazgo Transformacional Total	bomberos	4,35	0,51	1,498	3,56	.225
	seguridad	4,52	0,26			
	pericias	4,25	0,35			
	comunicaciones	4,51	0,43			
Carisma	bomberos	4,40	0,52	1,345	3,56	.269
	seguridad	4,66	0,37			
	pericias	4,35	0,68			
	comunicaciones	4,58	0,34			
Estimulación Intelectual	bomberos	4,21	0,59	.251	3,56	.861
	seguridad	4,29	0,38			
	pericias	4,15	0,51			
	comunicaciones	4,29	0,59			
Inspiración	bomberos	4,37	0,66	4,418	3,56	.007
	seguridad	4,53	0,32			
	pericias	3,84	0,73			
	comunicaciones	4,46	0,50			
Consideración Individualizada	bomberos	4,33	0,77	1,396	3,56	.254
	seguridad	4,57	0,46			
	pericias	4,68	0,26			
	comunicaciones	4,71	0,06			
Liderazgo Transaccional Total	bomberos	2,82	0,76	3,26	3,56	.807
	seguridad	2,93	0,66			
	pericias	3,04	0,60			
	comunicaciones	3,03	0,69			
Recompensa Contingente	bomberos	2,97	0,92	,361	3,56	.781
	seguridad	3,18	0,79			
	pericias	2,89	0,75			
	comunicaciones	3,08	0,80			
Dirección por excepción	bomberos	2,66	0,89	1,461	3,56	.235
	seguridad	2,67	0,68			
	pericias	3,16	0,75			
	comunicaciones	2,98	0,79			
Liderazgo Laissez Faire	bomberos	1,5333	0,40	,768	3,56	.517
	seguridad	1,6556	0,47			
	pericias	1,7778	0,47			
	comunicaciones	1,6333	0,41			
	Total	1,6500	0,44			

10. DISCUSION.

Es importante comprender que las investigaciones referidas al estudio del Liderazgo aplicado a las Fuerzas armadas y Policiales a nivel mundial son muy escasas.

Como se planteó en el marco teórico del presente trabajo, las investigaciones internacionales se remontan a un pequeño grupo de países como ser: Los Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia (Alvarez Solves 2009).

A nivel local, no existe hasta el momento ninguna investigación que articule el Liderazgo aplicado a una fuerza de seguridad específica como ser la POLICIA FEDERAL ARGENTINA.

Asimismo en nuestro país se encontró una vasta bibliografía sobre el liderazgo aplicado a las Fuerzas Armadas, las cuales si bien poseen otra función tanto social como cultural, la esencia de su estructura y su régimen jerárquico son similares a la que se ejerce en la P.F.A.

Es importante mencionar que al momento de plantear los objetivos del presente trabajo, uno no pudo concretarse. Este fue el de analizar los estilos de Liderazgo con el género de los cadetes. Dicho objetivo tuvo que ser descartado debido a que en la Escuela de cadetes de la P.F.A si bien en todos sus escalafones está permitido el ingreso para ambos sexos, en la actualidad se observa una amplia mayoría de cadetes masculinos en gran parte de los escalafones

Los resultados demostraron que el estilo de liderazgo que prevalece en los cadetes del tercer año de la escuela de la P.F.A. fue el Transformacional, infiriendo que los cadetes se identifican con un estilo que promueve el cambio y/o innovación incentivando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

Como señala Castro solano (2005), el liderazgo transformacional se considera esencial para el ámbito militar ya que la moral, la cohesión y el compromiso generado por

este estilo de liderazgo son los ingredientes esenciales en el nivel de efectividad de una unidad

Estos resultados son fundamentales para el proceso de formación de los cadetes como pilar esencial ya que formaran parte en el futuro de los más altos cuadros jerárquicos. Como plantean Morreale, Bond, & Dahlin, (2003) quienes indicaron que los Oficiales tienen mayor satisfacción laboral y ejercen un esfuerzo extra cuando sus líderes han demostrado un liderazgo transformacional.

Resultados similares se encontraron en los estudios de Ortmeier (2010) quien señala que el comportamiento ético y la capacidad de liderazgo son esenciales para la policía en una sociedad. Junto con el comportamiento ético, capacidad de liderazgo eficaz coloca al agente de policía en la posición para asegurar y mantener la seguridad y el orden público.

En segundo lugar el liderazgo Transaccional fue el que obtuvo mayor puntuación total y por último el Laissez Faire, el cual representa la ausencia de transacción de cualquier clase y en donde el líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo.

En relación al primer objetivo planteado en el trabajo de integración final, referido al análisis entre los estilos de liderazgo y la edad de los cadetes de la P.F.A, los cadetes más jóvenes obtuvieron mayores puntuaciones medias en el estilo de liderazgo transformacional total y en las dimensiones estimulación, consideración e inspiración. A su vez, los cadetes de mayor rango de edad puntuaron más alto en la dimensión carisma de dicho estilo, la cual se basa en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto que sustituya las metas individuales de los seguidores por las del líder.

Sin embargo, las diferencias no fueron significativas salvo en el estilo de liderazgo Laissez Faire en el cual los cadetes de mayor edad se diferenciaron de los más jóvenes obteniendo mayor preferencia por dicho estilo. Es importante tener en cuenta que la franja etaria de los cadetes no es muy variable ya que el requisito para entrar en la institución es tener entre 18 y 25 años lo cual constituye una de las limitaciones del presente estudio.

Con relación al segundo objetivo planteado en este trabajo de integración final, relacionado con los estilos de liderazgo y los diferentes escalafones se observó que los cuatro escalafones tuvieron puntuaciones medias altas en el Liderazgo transformacional Total. Esto demostraría que más allá de la especialidad que elijan los cadetes, el proceso de formación es similar para todos los integrantes de los escalafones, sin diferencias entre ellos.

Es importante aclarar que dentro del proceso de formación de los futuros oficiales una parte de la formación consiste en materias o asignaturas generales para todos cadetes y otra parte focalizada en asignaturas específicas para cada uno de los escalafones Seguridad; Bomberos; Comunicaciones y pericias (P.F.A.).

En la actualidad el cuestionario CELID es administrado a los cadetes que curan el tercer año de la escuela de la P.F.A. y sería interesante emplear este instrumento en los cadetes de primer y segundo año de formación para poder comparar y mejorar la formación y manejo de habilidades en el liderazgo en la población policial.

11. BIBLIOGRAFIA

Álvarez Solves, J. (2009). Estilos de liderazgo en la policía local de la Comunidad Valenciana.

Antonakis J, Cianciolo A. & Stenberg R. (2004). *The nature of leadership* Thousand Oaks: Sage publications.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Nueva York: Free Press.

Bass, B.(1990). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Hillsdale: L Erlbaum.

- Bass, B. & Avolio, B.(eds.) (1994): *Improving organizational Effectiveness Through transformational leadership*, Thousand Oaks (CA), sage.
- Beraun Quiñones, L. (2011). *El liderazgo para generar capacidades*, Mercurio publicaciones.
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & row.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1970). *A LEADERSHIP THEORY FOR EDUCATIONAL ADMINISTRATORS*.*Education*, 90(4), 303.
- Bradford, L. & Lippitt.(1945): Building a democratic work group personal, 22,3.
- Casullo, M. (2004) *Ideaciones y comportamientos suicidas*. *Facultad de Psicología UBA / Secretaría de Investigaciones / XII Anuario de Investigaciones / Año 2004*
- Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A., Nader, M. & Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología Universidad Católica del Perú*, 22 (1), 64-88.
- Castro Solano, A., Becerra, L. & Lupano Perugini, M. (2007). Prototipos de liderazgo en población civil y militar. *Interdisciplinaria*, 24 (1), 65-94.
- Castro Solano, A. & Casullo, M. (2005).Análisis del cambio en los estilos de liderazgo de un grupo de estudiantes militares. *Revista Iberoamericana de Evaluación y Diagnóstico Psicológico*, 19, 105-112.

- Castro Solano, A., Minervino, R. (2007). Motivación para liderar, inteligencia práctica y efectividad de los líderes. *Revista iberoamericana de Evaluación y diagnóstico psicológico*, 23, 175-199
- Castro Solano, A & Nader, M (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional percibida. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, 82, 45-63.
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M., Benatuil, D & Nader, M (2007). *Teorías y evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Daft, L.R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. 3era edición. International Thomson editores.
- Dansereau, F.; Graen, G. y Haga, W. (1975): "*A vertical dyad linkaje approach to leadership informal organizations*", *organizational behavior an human performance*, 13, 46-78
- Dobby, J., Anscombe, J y Tuffin, R. (2004). *Police Leadership: Expectations & Impact*. Trabajo realizado desde el Home Office Online Report 20/04.
- Evans, M.G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F.E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Gordon, J.R. (2001): *Organizational behavior*, 7 th edition, Englewood cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

- Hemphill & Coons. (1957) The development of the leader behavior description en (Stodgill & Coons. Eds) Leader behavior: its description and measurement. Columbus Bureau of Business research, Ohio state University, 6-38.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969): Management of organizational behavior: Utilizing human resources, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- Huertas, J. A. (1997). Motivación: querer aprender. Buenos Aires: Aique.
- House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16,312-328.
- House, R. (1977): "A 1976 theory of charismatic leadership" en J.G. Hunt y L.L. Larson (eds.), leadership. The cutting edge, Carbondale, Southern Illinois University press.
- Larson, L.L.; Hunt, J.G. y Osborn, R.N. (1974): "Correlates of Leadership and demographic variables in three Organizational settings", Journal of business research, 2,335-347.
- Lupano Perugini, M. & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. (6), 107-121.
- Mann, R.D. (1959). Review of the relationship between personality and performance in small groups, psychological Bulletin, 241-270.
- Morales, J & Molero, F. (1995). Leadership en two types of healthcare organization En: Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós.

- Morreale, S.A., Bond, B.J. y Dahlin, L.A. (2003) Strategic Decision Making in Police Organizations. Boston. Massachusetts: Academy of criminal Justice Sciences.
- Morreale ,S.A, & Ortmeier, P.J.(2010) Preparing Leaders for Law Enforcement. *The Police Chief Magazine*. Disponible en <http://policechiefmagazine.org/>
- Northouse, P. (1997). Leadership: Theory and Practice. California: Sage Pub.
- Northouse, P. (2004): Leadership: Theory and practice, londres, sage publications.
- P.F.A (S/F). Policía Federal Argentina. Recuperado de: <http://www.escueladecadetesdfa.edu.ar/historia.htm>
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. Mexico:Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Shepard, R. (2001). Supervisory styles or Patrol sergeant and Lieutenants. Journal of Criminal Justice. 29.341-355.
- Stoner, Freeman & Gilbert (1996). Administracion. Mexico: Pearson education.
- Stodgill, R.M. (1974). Handbook of leadership en Stoner, Freeman & Gilbert (1996). Adimnistration. Mexico: Prentice Hall hispanoamericana.
- Stodgill, R.M. (1948). Personal Factors associated with Leadership: Sarvey of the literature, journal of psychology, Pag 35-71
- Torres, J, Castro Solano, A & Nader, M. (2004). En La Búsqueda Del Líder Táctico. *Cuarto Encuentro de Experiencias y Reflexión sobre Liderazgo*. Instituto Universitario Naval.

Tannenbaum, R. & Schmidt, H. (1963). How to choose leadership pater, Harvard Business review, 51, n 3, p.162-173.

Van de Vliert, E., Euwema, M.C. y Huisman, S.E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerates bahavior. *Journal of applied Psychology*, 80, 271-281.

White, R. & Lippitt, R. (1960) Autocracy and democracy. New York: Harper row.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal Of Occupational Psychology*, 60(3), 177-186.

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Yulk, G.A. (2006). Leadership in Organizations, 6 th ed. Upper saddle river, N J : Prendice Hall.

12. ANEXO

**CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO
(CELID-A)
Protocolo de administración
(Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)**

Apellido: Nombres:
 Edad: Sexo: Varón Mujer (marcar con una cruz)
 Fecha:

Instrucciones. A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

	1	2	3	4	5
1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3. Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5. Evito involucrarme en su trabajo.					
6. No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7. Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8. Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11. Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo lo que obtendrán a cambio por su trabajo.					
12. Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13. Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14. Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15. Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16. Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17. Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18. No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19. Les doy charlas para motivarlos.					
20. Evito tomar decisiones.					
21. Cuento con su respeto.					
22. Potencio su motivación de éxito.					
23. Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24. Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25. Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26. Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27. Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28. Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
29. Les pido que fundamenten sus opiniones con argumentos sólidos.					
30. Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31. Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32. Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33. Tienen plena confianza en mí.					
34. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					