

Universidad de Granada

Programa de Doctorado en Psicología



**Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones
de seguridad, emergencias y defensa.
Relaciones del liderazgo con la identificación
grupal, la cohesión de la unidad y la potencia grupal.**

Tesis doctoral

Carlos García-Guiu López

Directores

Miguel Moya Morales. Universidad de Granada

Fernando Molero Alonso. Universidad Nacional de Educación a Distancia

Granada, 2014

Editor: Universidad de Granada.Tesis Doctorales
Autor: Carlos García-Guiu López
ISBN: 978-81-9125-034-0
URI: <http://hdl.handle.net/10481/39869>

Compromiso de derechos de autor

El doctorando Carlos García-Guiu López y los directores de la tesis Miguel Moya Morales y Fernando Molero Alonso garantizamos, al firmar esta tesis doctoral, que el trabajo ha sido realizado por el doctorando bajo la dirección de los directores de la tesis y hasta donde nuestro conocimiento alcanza, en la realización del trabajo, se han respetado los derechos de otros autores a ser citados, cuando se han utilizado sus resultados o publicaciones.

Granada 4 de noviembre de 2014

Director/es de la Tesis

Doctorando



Fernando Molero Alonso



Miguel Moya Morales



Carlos García-Guiu López

Resumen

La presente tesis se centra en el estudio del liderazgo transformacional y auténtico planteando un modelo en el que se relaciona el liderazgo con la identificación grupal, la justicia organizacional, la cohesión y la potencia grupal. El contexto organizacional hacia donde se orientan la investigación es el constituido por las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSSED). Dichas organizaciones se caracterizan por prepararse y mantener una capacidad operativa tanto encaminada a favorecer la seguridad y el orden social, reaccionar ante amenazas como a asegurar el funcionamiento correcto de determinados servicios públicos y la reacción efectiva frente a las crisis, conflictos, urgencias y emergencias. El tamaño del grupo seleccionado para plantear las tres investigaciones de la tesis ha sido el pequeño grupo, el pelotón, grupo operativo, brigada o equipo, en función de la organización analizada.

En la primera investigación se plantea un modelo exploratorio que relaciona el liderazgo transformacional y la potencia grupal donde se analiza el papel mediador de la identificación grupal y la cohesión grupal en pelotones de unidades operativas del Ejército de Tierra español. Este primer estudio muestra que la influencia del liderazgo transformacional sobre la potencia grupal se realiza en parte a través de la identificación con el grupo y la cohesión grupal.

La segunda investigación estudia la relación entre el liderazgo auténtico, identificación grupal y cohesión grupal. Se plantea el posible efecto mediador en los equipos de trabajo en organizaciones productivas de la justicia organizacional, tanto entre el liderazgo auténtico y la identificación grupal, como entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal. Los resultados sugieren que en las organizaciones productivas, un tipo de liderazgo auténtico favorece la percepción de justicia organizacional en los

empleados y esto a su vez facilita la cohesión grupal y la identificación con la organización.

La tercera investigación analiza las relaciones entre liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal en unidades de policía y bomberos. Los resultados obtenidos subrayan la existencia de una relación indirecta a través de la identificación grupal entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal.

Entre las principales contribuciones de la tesis es que se ha establecido por primera vez en la literatura científica un modelo teórico exploratorio que relaciona liderazgo, justicia organizacional, identificación y cohesión grupal y potencia grupal. Otra de las conclusiones que se destacan es el valor que aportan tanto las teorías del liderazgo transformacional como auténtico para entender los mecanismos psicosociales que pueden favorecer el desarrollo de la cohesión en los equipos de trabajo y la potencia grupal en las organizaciones de seguridad, emergencias y defensa .

Agradecimientos

Posiblemente, una de las mejores maneras de comenzar la presente tesis doctoral es reconocer el trabajo y apoyo de esas personas que, algunas sin aparecer su nombre en los capítulos sucesivos, han sido importantes para la elaboración de este trabajo científico.

En primer lugar, quiero agradecer el trabajo de mis dos codirectores de tesis, sin su guía y decisivo apoyo esta tesis doctoral no hubiese visto la luz. La dirección de Miguel Moya me ha permitido hacer fácil lo que en ocasiones parecía complejo, a través de su profundo conocimiento de la investigación y su experiencia académica. Sus orientaciones han permitido asegurar un alto rigor científico en las investigaciones planteadas, animándome siempre para progresar en la dirección adecuada. También la dirección de Fernando Molero, que comenzó unos años antes con la realización del máster de investigación en psicología, me ha permitido prepararme tanto intelectualmente como metodológicamente para poder explorar el complejo campo, siempre necesario y de actualidad, como es el liderazgo en las organizaciones. Sus sabios consejos, su prudencia, su permanente disponibilidad y ánimo han sido una motivación y ejemplo para afrontar, abrir brecha o sortear, las dificultades que se plantean en este tipo de producción científica. También me gustaría subrayar la colaboración en las investigaciones de Juan Antonio Moriano, su iniciativa, espíritu emprendedor y apoyo metodológico para analizar los múltiples datos con los que se intenta capturar la realidad social han sido claves y una referencia para desarrollar los trabajos que configuran la presente tesis y sus investigaciones asociadas. También es de agradecer los consejos y orientaciones, relacionadas con la parte estadística, prestados

por el profesor José Benítez Amado. Han sido de una valiosa ayuda para confirmar los desarrollos efectuados de diferentes apartados del presente trabajo

En el ámbito institucional es de destacar la colaboración del Mando de Adiestramiento y Doctrina de Granada, la Dirección de Doctrina, Investigación, Orgánica y Materiales, la Sección de Relaciones con las Universidades y el Centro Mixto UGR-MADOC y también a los cuadros de mando y tropa pertenecientes las dos brigadas del Ejército de Tierra colaboradoras en el estudio. Las personas, civiles y militares, que integran dichos organismos y unidades han hecho posible que la parte de la investigación del primer estudio, relacionada el estudio de los fenómenos de liderazgo y cohesión de unidades militares, hayan podido financiarse y haberse desarrollado las actividades de campo necesarias. En línea con las colaboraciones institucionales es de agradecer las facilidades que han proporcionado tanto las corporaciones locales como los responsables de las unidades de policía local y bomberos de los ayuntamientos de Granada, Jaén y Zaragoza. Su cooperación ha permitido que se desarrollen las investigaciones relacionada con seguridad y emergencias, facilitando la participación los componentes de la policía local y del cuerpo de bomberos. También es de destacar, para la realización del segundo estudio, el apoyo de numerosas asociaciones, colectivos de Granada y su provincia. Han facilitado y propiciado los contactos oportunos para que colaborasen diferentes organizaciones, como las que integran el BIC Granada, la Federación Provincial de Empresas de Hostelería y Turismo de Granada, la Federación Granadina de Mujeres Empresarias y la Asociación de Comerciantes y Empresarios de la Mancomunidad Ribera Baja del Genil.

Para finalizar quiero agradecer el apoyo, generosidad, cariño y constante animo de mi mujer María José. Sus acertadas sugerencias, opiniones y psicología práctica me

han permitido no fracasar en mi propósito y enriquecer la investigación. También ocupan un especial lugar en mi memoria mis hijas Ana y Marta, su cooperación ocasional en la toma de datos y su apoyo al tratar los trabajos de gabinete me han permitido compartir el tiempo con ellas y hacer mucho más llevadero el esfuerzo.

Por último también es de agradecer a todas las personas que han participado en los estudios, ya que sin su necesaria colaboración desinteresada no hubiese sido posible desarrollar la presente tesis doctoral.

Gracias a todos. Esta tesis es resultado de vuestra colaboración.

Es siempre de agradecer y reconocer públicamente por el doctorando el apoyo y participación de las personas para tratar de elaborar una investigación original, relevante y cuyo interés final es ser útil a la sociedad.

Índice

Aspectos generales	15
Capítulo 1. Introducción	25
Las variables de estudio.....	25
Liderazgo transformacional y liderazgo auténtico	25
Identificación grupal.....	29
Cohesión grupal.....	30
Potencia grupal	31
La justicia organizacional.....	33
El contexto: Organizaciones de Seguridad, Emergencias, Defensa (OSSED).....	34
El nivel de análisis.....	35
Objetivos de la tesis.....	36
Capítulo 2. El liderazgo transformacional y la potencia grupal en pequeñas unidades militares: el papel mediador de la identificación y la cohesión grupal ..	39
Resumen	41
Liderazgo transformacional.....	45
Potencia grupal	45
La identificación grupal.....	46
Cohesión grupal de tarea	48
Método.....	52
Muestra y procedimiento	52
Instrumentos	53

Análisis de datos.....	55
Resultados.....	55
Modelo de medida.....	55
Modelo estructural.....	59
Discusión	61
Referencias	64

Capítulo 3. El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la

identificación organizacional: El papel de la justicia organizacional como variable

mediadora..... 73

Resumen	75
El liderazgo auténtico	76
Justicia organizacional.....	78
Cohesión grupal.....	79
La identificación organizacional	80
Método.....	83
Muestra y procedimiento	83
Instrumentos	84
Análisis de datos.....	86
Resultados.....	87
Modelo de medida	87
Modelo estructural.....	91
Discusión	93
Referencias	98

Capítulo 4. Liderazgo auténtico y cohesión grupal en equipos de seguridad y

emergencias: el papel de identificación grupal..... 105

Resumen	107
Liderazgo auténtico	110
Identificación organizacional	111
Método.....	114
Muestra y procedimiento	114
Instrumentos	114
Resultados.....	116
Modelo de medida	116
Modelo estructural.....	118
Discusión	121
Referencias	123
Conclusiones.....	129
Referencias	141
Anexos.....	161
Anexo 1. Abreviaturas.....	163
Anexo 2. Tablas.....	165
Anexo 3. Figuras	167

Aspectos generales

Aspectos generales

La presente tesis se centra en el estudio del liderazgo y su relación con la identificación, la cohesión y la potencia grupal, principalmente en organizaciones que desarrollan sus cometidos en áreas profesionales relacionadas con la seguridad, las emergencias y la defensa.

El interés por desarrollar dicha temática reside en, al menos, dos aspectos. Por una parte los factores seleccionados son clave para entender los procesos psicosociales que determinan de manera decisiva la vida de los grupos en las organizaciones (Bass y Bass, 2008; Haslam, Reicher y Platow, 2011a; Hogg, 2001). Por otra parte, en España, los estudios son muy escasos en los colectivos profesionales relacionados con la Defensa y Seguridad, siendo el liderazgo, la cohesión, la identificación grupal y la potencia grupal factores que investigaciones previas consideran especialmente relevantes para entender la moral, la confianza y la propia percepción de la eficacia de las unidades (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; García, Gutiérrez y Núñez, 2005; Gully, Incalcaterra, Joshi y Beaubien, 2002; Shamir, Zakay, Brainin y Popper, 2000). A lo largo de la historia de la psicología, las organizaciones dedicadas a la defensa y seguridad han servido como fuente de inspiración para el estudio de la conducta humana, destacando la utilidad de emplear sus poblaciones para fundamentar avances teóricos sobre el liderazgo en las organizaciones, técnicas de psicometría o técnicas relacionadas con la selección de personal.

El liderazgo ha sido un tema que ha despertado un profundo interés en diferentes disciplinas del conocimiento (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass y Bass, 2008; Molero y Morales, 2011) y en los últimos años podemos destacar el desarrollo de dos

importantes corrientes teóricas sobre las que se centra la presente investigación: el estudio del liderazgo transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978) y, más recientemente, el estudio del liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003).

En relación con la identificación grupal, los principales avances en este campo se deben a la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979), donde se han analizado las relaciones que se plantean entre líderes y seguidores, destacándose la creación de un *nosotros* a través del proceso de transformación de la realidad social que se desarrolla en los grupos (Haslam, Reicher y Platow, 2011b; Molero y Morales, 2011). En esta tesis se profundiza en la consideración de dicha variable fundamental para entender el estudio del liderazgo, definido por Haslam et al. (2011a), como *liderazgo identitario*.

Por su parte, la cohesión grupal también es un factor psicosocial de especial relevancia debido a la influencia que ejerce sobre los procesos de formación, mantenimiento (Dion, 2000) y rendimiento de los grupos (Gully, Devine y Whitney, 1995). En concreto, en el medio militar los estudios relacionan la cohesión grupal de las unidades operativas con el rendimiento de los equipos, la reducción del estrés y mejora en la motivación y la moral de los componentes del grupo, entre otros aspectos positivos (Bass et al., 2003; Siebold, 2012).

La potencia grupal, definida como “la creencia colectiva de los miembros del grupo de que el grupo puede ser efectivo” (Shea y Guzzo, 1987, p. 27), también se ha considerado como un constructo de interés en la investigación debido a su importancia para poder actuar con éxito cuando el grupo se enfrenta a las dificultades del entorno (Shamir et al., 2000) y a su contribución en la explicación de los procesos grupales, así como a su relación con el rendimiento grupal (Alcover y Gil, 2000; Bass et al., 2003; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002). Existen diferentes modelos que establecen una relación entre potencia y rendimiento grupal, siendo un constructo que

puede proporcionar una información muy útil para orientar la preparación de colectivos como militares, policía o bomberos, ya que existen diferentes modelos que establecen una relación entre potencia y rendimiento grupal (Bass et al., 2003; Gully et al., 2002; Shea y Guzzo, 1987, Sivasubramaniam et al., 2002).

El contexto organizacional sobre el que se desarrollan las investigaciones incluidas en esta tesis lo constituyen las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSD). Siempre conviene tener en cuenta el entorno organizacional específico en el que se realiza la investigación a la hora de desarrollar teorías sobre grupos y comportamiento organizacional (Guzzo y Dickson, 1996; Porter y McLaughlin, 2006). Además, la consideración por los investigadores del contexto organizacional puede ayudar en la interpretación de los fenómenos de influencia que ocurren en personas y equipos en las organizaciones, permitiendo una mejor comprensión del funcionamiento de los grupos estudiados (Mena, 2012; Mowday y Sutton, 1993).

Las OSD están formadas por pequeñas unidades operativas, que deben dar una respuesta eficaz a los cometidos asignados en el área de la seguridad y defensa. Desarrollan una preparación y capacidad operativa orientada a alcanzar una intervención efectiva frente a las crisis, conflictos, urgencias, emergencias, catástrofes y desastres. Las OSD aseguran a la sociedad a la que sirven un orden social, seguridad, una adecuada reacción ante amenazas y el funcionamiento correcto de determinados servicios públicos. Dichas organizaciones en España estarían formadas por las unidades que componen las Fuerzas Armadas, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado, unidades de emergencias y bomberos. Hannah, Uhl-Bien, Avolio y Cavarretta (2009) plantean un contexto propio para estudiar los procesos de liderazgo asociados a determinadas organizaciones que pueden verse afectadas y deben enfrentarse a

situaciones de riesgo físico, psicológico o material. Por su parte, la Estrategia de Seguridad Nacional en España (ESN, 2013) avala la importancia de dichos colectivos para la sociedad, desarrollando una visión integral y justificando la necesidad de emplear los recursos disponibles del Estado de manera eficiente para la preservación de la Seguridad Nacional y Defensa.

El tamaño del grupo seleccionado para plantear las tres investigaciones de la tesis ha sido el pequeño grupo, entendido tal como equipos de trabajo compuestos por un número entre tres y veintitrés personas, en función de la organización analizada y del cometido desempeñado. El nivel que ocupa el pelotón, grupo operativo o brigada se considera clave en dichas organizaciones para desarrollar los cometidos tácticos y operacionales. En el ejército, el pelotón es una unidad básica que conforma otras unidades de orden superior como secciones, compañías o subgrupos tácticos. Dicho nivel, considerado básico en la organización militar (RD 96, 2009), en ocasiones tiene un valor estratégico para la resolución de los conflictos (Krulak, 1999).

La presente tesis está dividida en cinco capítulos, en los que tras una introducción teórica y de planteamiento se aportan tres investigaciones centradas en modelos que relacionan el liderazgo auténtico y transformacional, la identificación grupal, la cohesión, la potencia grupal y justicia organizacional. Finaliza con un último capítulo dedicado a conclusiones.

En el primer capítulo, introductorio, se efectúa una revisión del estado actual del tema planteado, se presenta un modelo integrador de las variables y se plantean los objetivos de la investigación.

En el Capítulo 2 se plantea un modelo exploratorio que relaciona el liderazgo transformacional y la potencia grupal y se analiza el papel mediador de la identificación grupal y la cohesión grupal. La investigación se desarrolla con pelotones

de unidades operativas del Ejército de Tierra español. Tras estudiar inicialmente el modelo basado en el liderazgo transformacional se plantea en los siguientes capítulos complementarlo con una aproximación teórica basada en el liderazgo auténtico. El estudio del liderazgo auténtico es más reciente y existe un menor volumen de investigación. Sin embargo, en los últimos tiempos se ha puesto de relieve la importancia de fijar la atención en los aspectos éticos y morales de las conductas del líder en las organizaciones.

En el Capítulo 3 se estudia la relación entre el liderazgo auténtico, identificación grupal y cohesión grupal. Se plantea el posible efecto mediador en los equipos de trabajo en organizaciones productivas de la justicia organizacional, tanto entre el liderazgo auténtico y la identificación grupal, como entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal.

En el Capítulo 4 se estudian las relaciones entre liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal, pero en este caso ya en las organizaciones de defensa y seguridad, objetivo final de la tesis. Participaron en la investigación equipos de seguridad y emergencias, compuestos por brigadas de bomberos y equipos operativos de policía local de Andalucía y Aragón. El modelo que se plantea basado en el liderazgo auténtico tiene un interés práctico ya que puede ser considerado de referencia para los responsables de las OSED para mejorar la cohesión de los equipos de trabajo.

En el último capítulo 5 se plantean las conclusiones obtenidas en los diferentes estudios desarrollados en la tesis. En dicho capítulo se resumen los resultados, se aportan contribuciones teóricas y aplicadas, se plantean las limitaciones de la investigación y se orientan posibles futuras líneas de trabajo. La principal conclusión derivada de las tres investigaciones efectuadas avala la importancia de considerar los modelos de liderazgo auténtico y transformacional en las pequeñas organizaciones de

seguridad y defensa. Además, tanto el componente ético, relacionado con la honradez e integridad de los líderes, como el desarrollo de la identificación de los grupos, son dos aspectos que se consideran determinantes para fomentar la cohesión y potencia de los equipos operativos.

Los capítulos empíricos 2, 3 y 4, recogen los textos de las investigaciones con una estructura de redacción en formato de artículos con la intención de ser publicados en revistas científicas. Por ello, determinadas teorías, definiciones y conceptos pueden aparecer diferentes veces en las introducciones de cada investigación. Aunque las investigaciones fueron traducidas al inglés, dado que han sido enviadas a revistas internacionales, en la presente tesis se incluyen en el formato original, en castellano.

Capítulo 1. Introducción

Capítulo 1. Introducción

En primer lugar definiremos las principales variables que han sido estudiadas en nuestras investigaciones y que constituyen el núcleo central de esta tesis.

Las variables de estudio

Liderazgo transformacional y liderazgo auténtico

El liderazgo transformacional constituye uno de los principales paradigmas para el estudio del liderazgo y ha propiciado un amplio desarrollo de investigaciones en dicho campo (Bass y Bass, 2008; Molero y Morales, 2011). El liderazgo transformacional se fundamenta en la teoría desarrollada por Bass (1985) basándose en los estudios previos de Burns (1978) y del liderazgo carismático (House, 1977; Weber, 1922).

La importancia del liderazgo transformacional radica en que contribuye a incrementar la motivación interna de los seguidores, favoreciendo de esta manera el cumplimiento de la misión y la visión establecidas. Los componentes del liderazgo transformacional (Molero, Recio y Cuadrado, 2010) son cuatro: influencia idealizada o carisma, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Con la influencia idealizada el líder consigue la confianza y respeto de los seguidores, quienes se identifican y confían en él. Con la motivación inspiracional el líder plantea una visión del futuro atractiva para los seguidores y la organización, proporcionando significado a su trabajo. La estimulación individualizada permite que los seguidores desarrollen su iniciativa, sean innovadores y creativos. Por último, a través de la consideración individualizada el líder trata de una manera personal a los

miembros dentro del grupo, favoreciendo su desarrollo personal. En la literatura científica podemos encontrar evidencias que subrayan una estrecha relación entre liderazgo transformacional y rendimiento (Avolio, 1999; Bass y Bass, 2008). De especial interés para el contexto organizacional que aborda esta tesis son los estudios realizados en el ejército estadounidense (Bass et al., 2003; Kane y Tremble, 2000) y canadiense (Ivey y Kline, 2010), que relacionan el liderazgo transformacional con la eficacia de las unidades, o los metanálisis desarrollados por Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) y Patterson, Fuller, Kester y Stringer (1995) que han confirmado la relación entre liderazgo transformacional y rendimiento en unidades militares.

Por su parte el liderazgo auténtico se puede definir como “un patrón de conducta del líder que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas, como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia entre el líder y los seguidores” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008 , p. 34). Los componentes de dicho liderazgo son también cuatro. La *conciencia de sí mismo*, que hace referencia al propio conocimiento del líder de sus fortalezas y debilidades y el conocimiento de cómo su conducta influye sobre los demás. El segundo componente es la *transparencia en las relaciones*, que lleva al líder a mostrarse ante los demás como es, generando un clima que permite los miembros del grupo compartir información y expresar los propios pensamientos y emociones. El *procesamiento equilibrado de información* es el tercer componente y se refiere a que el líder auténtico muestra los objetivos y analiza cuidadosamente toda la información relevante antes de tomar una decisión. Por último, la *moral internalizada*, se relaciona

con la propia autorregulación del líder según los valores y principios personales frente a las presiones, y le lleva a ser consistente con sus creencias y valores personales (Moriano, Molero y Lévy-Mangin, 2011; Walumbwa et al., 2008).

El interés por el liderazgo auténtico (Luthans y Avolio, 2003) ha surgido en los últimos años como una nueva manera de entender la relación entre el liderazgo, la ética y la conducta organizacional (Walumbwa et al., 2008). Por una parte, determinados comportamientos de líderes financieros y políticos han puesto de manifiesto la importancia de los aspectos morales y éticos del liderazgo (Moriano et al., 2011). Por otra, la emergencia de la psicología positiva (Seligman, 2002) ha propiciado el estudio de las capacidades psicológicas y fortalezas humanas con el fin de mejorar a las personas y potenciar su conducta positiva en las organizaciones (Luthans, 2002).

Walumbwa et al. (2008) comparan los componentes del liderazgo transformacional y del auténtico. Aunque existen dimensiones del liderazgo auténtico que se relacionan con el liderazgo transformacional, existen otros aspectos clave que los hacen diferentes. El liderazgo auténtico resalta la necesidad de que el líder posea una profunda conciencia de sí mismo, un destacado alineamiento de sus creencias personales con unos principios éticos y morales, así como manifestar transparencia al enfrentarse a los nuevos procesos y en su relación con los seguidores (Walumbwa et al., 2008). Avolio y Gardner (2005) mantienen que ser un líder auténtico no implica necesariamente ser un líder transformacional. Los componentes de cada uno de los modelos de liderazgo son diferentes según los estudios de Walumbwa et al. (2008), habiéndose establecido una validación de los constructos y una relación positiva entre los componentes de los dos modelos. La relación también es positiva en los componentes de los dos modelos de liderazgo al estudiar variables de resultado

relacionadas con la organización, como compromiso organizacional, satisfacción con el supervisor o conducta de ciudadanía organizacional.

Ambos modelos de liderazgo comparten aspectos relacionados con la conciencia de uno mismo, propia del líder, y una moral internalizada. Difieren, sin embargo, en los componentes relacionados con el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia entre el líder y los seguidores, la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Tabla 1).

Componentes teóricos	Liderazgo auténtico	Liderazgo transformacional
Liderazgo auténtico		
Conciencia de uno mismo	XXX	X
Transparencia entre el líder	XXX	XXX
Moral internalizada	XXX	XXX
Procesamiento de la información equilibrado	XXX	X
Liderazgo transformacional		
Idealizada influencia	X	XXX
Motivación inspiracional		XXX
Estimulación intelectual		XXX
Consideración individualizada		XXX

Tabla 1. Comparaciones de la Teoría del desarrollo del liderazgo auténtico y la Teoría del liderazgo transformacional. Adaptado de Walumbwa et al. (2008, p. 102)

Por otra parte, diferentes estudios (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011; Walumbwa et al., 2008) confirman la existencia de una relación positiva entre el liderazgo auténtico y variables resultado de interés en las organizaciones como la satisfacción de los seguidores, el compromiso organizacional o el rendimiento en el trabajo.

Identificación grupal

La identificación organizacional es una forma específica de identidad social que le permite a la persona reducir la incertidumbre (Topa y Morales, 2006) y comprometerse con su grupo (Ashforth y Mael, 1989). Las Teorías de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1979) y de la Categorización del Yo (Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1990) han permitido explicar los procesos de identidad social de las personas en los diferentes grupos sociales, llámense equipo, grupo o pequeña unidad en entornos organizacionales. Haslam et al. (2011a) reivindican una nueva psicología del liderazgo basándose en la importancia de la identidad social común que ayudan a construir los líderes y el desarrollo de un sentimiento común del *nosotros*. Por ello, en el presente trabajo, a través de los planteamiento teóricos e hipótesis planteadas, consideraremos el papel de la identificación grupal en los procesos de construcción grupal y en el desarrollo de un liderazgo efectivo (Haslam et al., 2011a; Reicher, Haslam y Hopkins, 2005).

Por su parte, Hogg y Terry (2000) han destacado la importancia de la Teoría de la Identidad Social para entender los procesos grupales y el desarrollo de la cohesión. También en estudios desarrollados en organizaciones dedicadas a defensa y seguridad (Shamir et al., (2000) se ha visto la importancia que tiene potenciar la identidad colectiva, así como fomentar los valores compartidos del grupo y su coherencia con los

objetivos grupales para alcanzar la disciplina y potencia en las unidades, factores todos ellos relacionados positivamente con la cohesión de los equipos.

La importancia de avanzar en el estudio de la identificación grupal en las unidades tipo pelotón, grupo o brigada las podemos encontrar en el estudio de Shamir (1990) donde se analizan las consecuencias de la identificación grupal en unidades militares y se destaca la importancia de la identificación social como fuente colectiva de motivación en el trabajo. También los trabajos de Shamir et al. (2000) destacaron la relación entre la identificación social del personal destinado en las unidades tipo compañía y la potencia grupal.

Cohesión grupal

Una de las definiciones de cohesión más frecuentemente empleada en la literatura científica es la propuesta por Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p. 213), que la entienden como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros”.

Uno de los instrumentos más empleados para medir la cohesión es el Cuestionario de Ambiente de Grupo (*Group Environment Questionnaire*, GEQ) de Carron, Widmeyer, y Brawley (1985), adaptado a muestras españolas para equipos deportivos por Iturbide, Elosua y Yanes (2010). Carron et al.(1985) distinguen entre los aspectos relacionados con la tarea y los sociales del grupo. En concreto diferencian cuatro componentes, como la atracción individual hacia la tarea, la atracción individual hacia el grupo, la integración en el grupo en lo referente a la tarea y la integración en el grupo en lo referente a lo social. Este instrumento, aunque diseñado y utilizado sobre todo para

medir la cohesión en equipos deportivos, ha sido empleado y validado para muestras españolas también en equipos de trabajo (Gamero, Peiró, Zornoza y Picazo, 2009).

Aplicado a las unidades militares, Siebold (1999) define la cohesión del grupo, como “el grado en que los mecanismos de control social operan en una unidad manteniendo un patrón estructurado de relaciones entre sus miembros que, individualmente y de manera colectiva, les permite alcanzar su propósito”.

Las definiciones citadas anteriormente de la cohesión se fundamentan en la existencia de un conjunto de personas, que forman un grupo social y mantiene su unidad porque existe un refuerzo psicosocial entre los componentes, a pesar de las amenazas a la integridad del grupo, y que permite la consecución de unos objetivos tanto materiales como de tipo psicológico.

Las investigaciones que se han realizado en grupos formados por unidades militares ha mostrado que existe una relación entre liderazgo y cohesión grupal (Bass et al., 2003; Oliver, Harman, Hoover, Hayes y Pandhi, 1999). Dicha relación es de especial interés por la influencia que tiene la cohesión de los equipos en el rendimiento (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003; Gully et al., 1995; Mullen y Copper, 1994). Siebold (2012) destaca la importancia de la cohesión en las unidades militares por su relación con el rendimiento, la mejora de la efectividad del entrenamiento, la reducción del estrés, la mejora de la motivación y la moral, entre otras ventajas (Oliver et al., 1999; Salo y Sinko, 2012).

Potencia grupal

Guzzo, Yost, Campbell y Shea (1993) definen la potencia grupal como “la creencia colectiva en un grupo de que puede ser efectivo” (p. 87). En la literatura existen conceptos relacionados como la *autoeficacia colectiva* (Bandura, 1997) o la

eficacia colectiva (Jung y Sosik, 2003). Sin embargo, autores como Mena (2012) o Jung y Sosik, (2002) mantienen que aunque pueda existir cierto parecido aparente en los constructos, realmente existe una disparidad por su diferente definición, contenido y en la forma de efectuar su análisis como variables.

Según Kozlowski e Ilgen (2006) existen constructos psicosociales determinantes, como la cohesión y la potencia grupal, para entender las relaciones entre el grupo y los cometidos que pretende desempeñar. Guzzo et al. (1993) describen la potencia grupal como un antecedente y consecuente de la eficacia colectiva. Pearce, Gallagher y Ensley (2002) destacan la relación entre la potencia grupal y la eficacia desarrollándose espirales de rendimiento.

Por otra parte, también existen estudios que relacionan de una manera positiva la potencia grupal y la eficacia (Gully et al., 2002; Jung y Sosik, 2002; Kozlowski y Ilgen, 2006).

Centrándonos en las unidades dedicadas a los cometidos de seguridad y defensa, Shamir et al. (1998; 2000) informan de la relación positiva que existe entre la potencia grupal y la identificación social de los componentes de la unidad. tanto de los componentes del staff, como el de los soldados que integran las unidades más elementales. Entre los soldados también se manifestó una relación positiva de la potencia grupal con la disciplina existente en la unidad. Estas relaciones hacen que la potencia grupal sea para los investigadores en el campo del liderazgo organizacional un valioso indicador, subjetivo, de importantes aspectos relacionados con la eficacia grupal.

La justicia organizacional

La justicia organizacional se puede entender como la percepción que tienen los empleados de la imparcialidad y la equidad existentes en su trabajo (Topa y Morales, 2006). Colquitt y Greenberg (2003) plantean que los componentes de la justicia organizacional son la justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional. La justicia procedimental se refiere a la evaluación subjetiva del empleado acerca del proceso o método utilizado por la organización para determinar resultados y recompensas (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003). Se considera justicia distributiva aquella que está relacionada con el equilibrio que resulta de la comparación de los propios resultados y contribuciones con los de otras personas dentro de la organización. La justicia interpersonal se refiere a la percepción de justicia en el trato recibido por parte del supervisor. Finalmente, la justicia informacional tiene que ver con las explicaciones e información recibida por parte de los empleados ante los diversos eventos que ocurren en la organización.

Entre los trabajos que muestran la relación entre el liderazgo y diferentes aspectos de la justicia organizacional citaremos el de Cho y Dansereau (2010) en el que la justicia organizacional actúa como variable mediadora entre liderazgo transformacional y las conductas de ciudadanía organizacional. Aunque las investigaciones que relacionan el liderazgo auténtico con la justicia organizacional son escasas podemos destacar el trabajo de Kiersch (2012) donde se señalan las posibles implicaciones del liderazgo auténtico debido a su incidencia sobre la construcción de un clima de justicia en la organización y su influencia sobre el bienestar y la rotación de los empleados.

El contexto: Organizaciones de Seguridad, Emergencias, Defensa (OSED).

El presente estudio considera que las OSED son unas organizaciones que tienen unas características determinadas por el tipo de cometidos que desempeñan y el nivel de riesgo al que se enfrentan (Chen et al., 2006; Seweeney, Matthews y Lester, 2012). También existen asociados a dichas organizaciones unos procesos de identidad social e interdependencia (Lisbona, Morales y Palací, 2006), y disponen de una normativa propia que regula su actividad (LO 2/1986; LO 9/2011). En dichas organizaciones se desarrollan procesos psicosociales que, en ocasiones, son críticos para alcanzar su propia supervivencia y son fundamentales para alcanzar con éxito el cumplimiento de sus cometidos. Las OSED en España estarían formadas por las unidades que componen las Fuerzas Armadas, Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y unidades de emergencias y bomberos. Dichas organizaciones comparten su empeño en preservar la seguridad y bienestar de los ciudadanos en los supuestos de grave riesgo, catástrofe, calamidad u otras necesidades públicas (LO 9/2011). Las características comunes de dichas organizaciones son:

- Están constituidas para dar un servicio público al ciudadano
- Deben prepararse para enfrentarse a situaciones potenciales de riesgo.
- Desarrollan una preparación, equipamiento y organización orientados al desempeño de cometidos relacionados con las misiones de seguridad, emergencias y defensa.
- Se oponen a amenazas reales potencialmente hostiles (enemigos armados, delincuentes, terroristas, combatir el fuego o amenazas tecnológicas).
- Existe una identidad legal y organizacional definida por la propia administración pública, estatal, autonómica o local.

- Las relaciones en dichas organizaciones se basan en los principios de jerarquía y unidad.
- Existe una disciplina e identificación propia de unidades uniformadas, disponiendo de unos protocolos y procedimientos definidos para efectuar sus intervenciones en situaciones de riesgo y amenaza.
- Exigen una alta disponibilidad personal, bien por la existencia de turnos de servicio, bien por la participación en jornadas de ejercicios o en misiones internacionales de larga duración.

Uno de los aspectos que son comunes a unidades militares y las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado es la existencia de códigos deontológicos que vinculan a los miembros de dichos colectivos con la defensa de los principios comunes establecidos en la Constitución y el servicio permanente a la comunidad. Se efectúa un empleo de medios proporcional a las amenazas potenciales, dan un servicio público a la sociedad, existe un mantenimiento del secreto profesional, se propugna una profesionalidad, respeto al honor y dignidad de la persona, se mantiene una subordinación a la autoridad y existe una responsabilidad en el ejercicio de la función (LO 2/1986; LO 9/2011).

El nivel de análisis

Yammarino y Markham (1992) destacan la importancia de considerar el nivel de análisis a la hora de plantear y contrastar las hipótesis formuladas en las investigaciones con grupos. Yammarino y Dansereau (2011) y Yammarino y Bass (1991) destacan la importancia de tener en cuenta el nivel grupal, complementario al individual, al estudiar y evaluar las teorías que se desarrollan en las ciencias de la organización y el liderazgo. Una de las aportaciones que se realiza en la presente tesis es que en dos de los estudios presentados se realiza el análisis en el nivel grupal. Si bien muchos autores reconocen

que fenómenos como el liderazgo, la cohesión o la potencia tienen un carácter grupal, la mayoría de las investigaciones utilizan un nivel de análisis individual.

Objetivos de la tesis

El objetivo principal de esta tesis es explorar las relaciones directas e indirectas del liderazgo con una serie de variables relevantes dentro de las organizaciones. En esta investigación nos centramos en dos tipos de liderazgo. Sobre uno de ellos, el liderazgo transformacional, existe abundante literatura. La aportación de la presente tesis es analizar el liderazgo transformacional en el nivel grupal y en el contexto de las Organizaciones de Seguridad, Emergencias, Defensa (OSED), y en este sentido la investigación es relevante y novedosa. Por su parte el liderazgo auténtico aparece más tarde en la investigación (en torno al año 2005) y la investigación está en una fase en la que todavía se necesita contrastar empíricamente su influencia sobre diversas variables organizacionales y las vías a través de las cuales dicha influencia es alcanzada. En este sentido nuestra tesis contribuye al desarrollo teórico del liderazgo auténtico en dos contextos organizacionales, las OSED y las organizaciones productivas. Existen diferentes modelos teóricos que permiten relacionar el liderazgo como una variable antecedente con otras variables intermedias y consecuentes, como son la identificación organizacional, la cohesión y potencia grupal.

Si bien existen determinados estudios que han relacionado directamente el liderazgo con la cohesión y potencia grupal (Bass et al., 2003; Shamir et al., 2000), en nuestra investigación pretendemos profundizar en los factores intermedios que existen entre el liderazgo y la potencia grupal. Shamir et al. (1998; 2000) estudian las relaciones entre los componentes del liderazgo carismático y tanto la identificación grupal como la potencia grupal y la disciplina. Sin embargo, no hemos podido identificar en la literatura

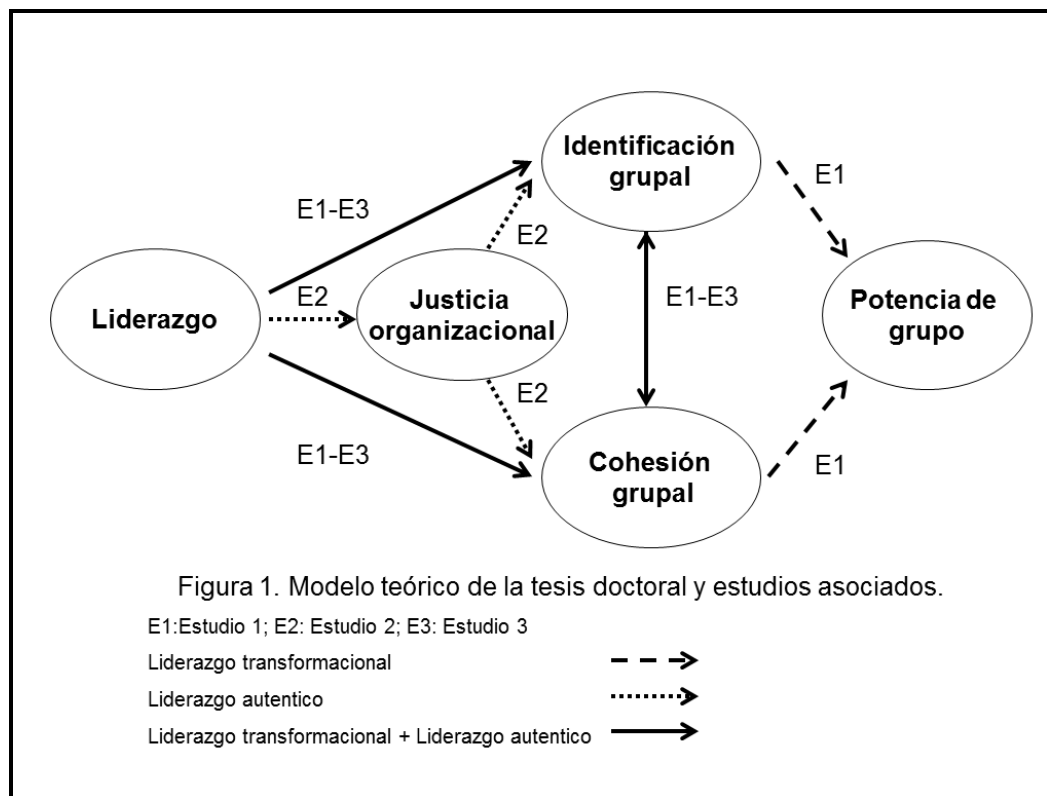
modelos que integren variables como el liderazgo, la cohesión, la identificación grupal y la potencia. Asimismo, podemos señalar que existe un desarrollo teórico limitado en formulaciones que exploren las relaciones del liderazgo auténtico con la identificación grupal, la cohesión grupal y la justicia organizacional. En el presente trabajo se realizarán tres estudios en los que se analizarán las relaciones entre liderazgo, identificación grupal, cohesión, potencia grupal y justicia organizacional.

Nuestros objetivos están orientados al avance en el conocimiento de las pequeñas unidades, tipo pelotón, grupo operativo o brigada, denominación que se adapta al tipo de organización estudiado, ejército, policía o bomberos, en su caso. Tanto los componentes del liderazgo en las organizaciones, como el desarrollo de la identificación grupal, la cohesión y la justicia organizacional, se considera que pueden ser determinantes para entender la potencia grupal en las OSED. Para ello, se plantearán varios modelos, considerando dos de las teorías del liderazgo más relevantes en la actualidad, liderazgo transformacional y auténtico.

En la presente tesis se desarrollan tres estudios basados en un modelo que se resume en la Figura 2. Los objetivos de estas tres investigaciones son los siguientes:

- a) estudiar en unidades militares, con un nivel de análisis grupal, los efectos directos del liderazgo transformacional de los jefes de equipo sobre la potencia de grupo, considerando como variables mediadoras o indirectas la identificación grupal y la cohesión grupal (Estudio 1).
- b) estudiar en organizaciones productivas, en un nivel de análisis individual, el papel mediador de la justicia organizacional tanto entre el liderazgo y la identificación grupal como entre el liderazgo auténtico y la cohesión del equipo de trabajo (Estudio 2).

- c) avanzar en el conocimiento en organizaciones de seguridad u emergencias, con un nivel de análisis grupal, estudiando las relaciones entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal, considerando a la identificación grupal como factor intermedio o mediador (Estudio 3).



La parte que sigue de la tesis está redactada en torno a tres artículos científicos, más un capítulo final de conclusiones. También se incluyen posteriormente las referencias de la tesis y una parte final con abreviaturas y anexos.

**Capítulo 2. El liderazgo transformacional y la potencia grupal en
pequeñas unidades militares: el papel mediador de la identificación y
la cohesión grupal**

El liderazgo transformacional y la potencia grupal en pequeñas unidades militares: el papel mediador de la identificación y la cohesión grupal ¹

Resumen

El presente trabajo examina un modelo exploratorio en el que se plantea la relación entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal y se analiza el papel mediador de la identificación grupal y la cohesión grupal. La investigación se desarrolla con unidades del Ejército de Tierra español tipo pelotón, participando en la investigación 243 militares, componentes de 51 pelotones pertenecientes a unidades militares operativas. Las conclusiones resaltan la importancia del estilo de mando de los suboficiales basado en el liderazgo transformacional por su relación positiva con la potencia grupal del pelotón. También se analiza las relaciones indirectas de la identificación grupal y la cohesión grupal, resaltando su papel mediador entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal. Las conclusiones de esta investigación son relevantes debido al protagonismo cada vez mayor de las acciones que se desarrollan en los niveles más elementales del mando para el buen desempeño de las misiones de los ejércitos y su influencia sobre la consecución de los objetivos estratégicos.

¹ García-Guiu, C.; Molero, F.; Moya, M.; Moriano, J.A. (Enviado para su publicación a *Military Review*).

Transformational leadership and group potency in small military units: the mediating role of group identification and cohesion

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Cohesión grupal, Identificación grupal,
Potencia grupal, Pelotón.

El liderazgo transformacional y la potencia grupal en pequeñas unidades militares: el papel mediador de la identificación y la cohesión grupal

La investigación que aquí se presenta trata sobre cómo el liderazgo transformacional puede influir en la potencia grupal, una variable estrechamente relacionada con el desempeño grupal, y si esta influencia es directa o se da a través de otros factores grupales, como la identificación y la cohesión grupal. Además, otra peculiaridad de nuestro trabajo es que se centra en pequeñas unidades militares españolas.

En las operaciones militares el protagonismo de las pequeñas unidades ha ido aumentando progresivamente en los últimos tiempos (AUSA, 2011). Es muy frecuente en los ejércitos que las pequeñas unidades operen en escenarios remotos, sin una supervisión directa del mando, bajo extremas condiciones, de manera que para los responsables del ejército cada vez son más importantes factores como el liderazgo, la cohesión y la potencia de las unidades más básicas de la organización militar.

Por otra parte, tanto en el ejército como en el ámbito organizacional, la importancia del liderazgo es ampliamente reconocida. Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) plantearon un modelo de liderazgo transformacional (LT) en el que analizaban la influencia de dicho liderazgo sobre la cohesión, la potencia grupal y el rendimiento en unidades militares. Dicho modelo ha inspirado múltiples investigaciones en la última década. La potencia grupal es un componente clave de la efectividad de los grupos, habiéndose confirmado en diferentes estudios la relación positiva entre la potencia grupal y el rendimiento (Gully, Incalterra, Joshi y Beaubien, 2002; Shea y Guzzo, 1987). En el medio militar, donde la medida de la eficacia es frecuentemente compleja,

la potencia grupal puede ser un indicador muy útil como referencia del grado de preparación que mantienen las unidades para afrontar las misiones encomendadas.

Por otra parte, Haslam, Reicher y Platow (2011) han destacado la importancia de los procesos de identificación grupal en la obtención de los objetivos del grupo, identificación que se desarrolla como un proceso de influencia recíproca entre líderes y seguidores.

También la cohesión ha sido uno de los factores que se han considerado críticos para que los ejércitos puedan cumplir las misiones encomendadas por a lo largo de la historia. Estudios recientes (Jones, Seddon, Fear, McAllister, Wessely y Greenberg, 2012; Shamir, Zakay, Brainin y Popper, 2000; Siebold, 2012) resaltan la importancia de la cohesión como factor determinante de la eficacia de las unidades militares debido a la necesidad de enfrentarse con frecuencia a situaciones de riesgo (Hannah, Uhl-Bien, Avolio y Cavaretta, 2009).

El presente estudio va dirigido a analizar los procesos grupales mencionados en los pelotones, unidades militares de pequeño tamaño compuestas, en función de la unidad y país de referencia, por un número de entre cinco y doce soldados. Nos centraremos en tales grupos porque éstos no han recibido mucha atención en las investigaciones científicas.

Así pues, los objetivos de la presente investigación son analizar en un nivel grupal los efectos directos e indirectos del liderazgo transformacional de los jefes de pelotón, sobre la potencia de grupo. Como variables mediadoras o indirectas se consideran la Identificación Grupal y la Cohesión grupal. Seguidamente justificaremos la relación entre las diferentes variables grupales que incluimos en nuestra investigación.

Liderazgo transformacional

El Liderazgo Transformacional (LT) constituye una de las teorías que mayor volumen de investigación ha generado en psicología, reflejándose dicha productividad en numerosos ámbitos (Bass y Bass, 2008). Los líderes transformacionales son aquellos que consiguen un cambio en sus seguidores a través de la influencia basada en su carisma, el establecimiento de una visión y el desarrollo de una motivación personal entre sus seguidores. Los componentes de dicho liderazgo serían la *motivación inspiracional*, *influencia idealizada*, *consideración individualizada* y *estimulación intelectual*. Un amplio número de estudios (Avolio y Bass, 2004) han demostrado la elevada relación del liderazgo transformacional con criterios como la cohesión, la eficacia organizacional y la satisfacción de los empleados con su líder (Carless, Mann y Wearing, 1995; Dionne, Yammarino, Atwater y Spangler, 2004). En el ámbito militar dicha teoría también ha sido estudiada (Bass et al., 2003; Ivey y Kline, 2010), siendo una referencia e inspiración para la doctrina militar de diferentes países, sugiriendo cómo los cuadros de mando deben afrontar con eficacia su estilo de liderazgo en las unidades militares. Bass y Riggio (2006) plantean la necesidad de continuar con el estudio del LT para entender de una manera más completa su aplicación en las organizaciones.

Potencia grupal

En el presente estudio consideramos la Potencia grupal como la “la creencia colectiva en un grupo de que puede ser efectivo” (Guzzo, Yost, Campbell y Shea, 1993, p.87). Es un constructo que se considera fundamental para poder actuar con éxito cuando el grupo se enfrenta a las dificultades del entorno (Shamir et al, 2000) y permite

ayudar a explicar los procesos grupales y su relación con el rendimiento grupal (Alcover y Gil, 2000; Bass et al., 2003; Sivasubramaniam, Murry, Avolio y Jung, 2002).

Las relaciones entre liderazgo transformacional y los procesos grupales en actividades de instrucción militar fueron estudiados por Bass et al. (2003). En este estudio se examinó el mando a nivel sección, unidad de tamaño superior al pelotón, encontrándose relaciones positivas entre liderazgo transformacional y la cohesión y potencia de unidad. Por su parte, Sosik, Avolio y Kahai (1997), estudiando el estilo que desarrollan los líderes transformacionales, plantean que la potencia grupal es un factor mediador entre liderazgo y la eficacia de los grupos. Fundamentándonos en dichas investigaciones previas se mantiene como primera hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional de los suboficiales se relaciona de una manera directa y positiva con la potencia grupal en los pelotones.

La identificación grupal

La identificación organizacional se entiende como la “percepción de identidad o pertenencia a la organización” (Ashforth y Mael, 1989, p. 34). Se considera una forma específica de identidad social, en la que los componentes asumen la pertenencia a una organización (Mael y Ashforth, 1992; Topa y Palací, 2005). En nuestro caso esa organización será la pequeña unidad, tipo pelotón. La identificación grupal depende, entre otros factores, del estilo de liderazgo y a su vez influye sobre la potencia grupal.

En cuanto a los antecedentes de la identificación grupal, Shamir et al. (2000) en estudios con unidades del ejército, destacan la influencia sobre esta identificación de determinadas conductas del líder, como el énfasis en valores compartidos o conductas inclusivas. En dicho estudio, se encontró una relación positiva de la identificación social

con aspectos de la potencia entendida como un aspecto de la efectividad de la unidad. Por su parte, la teoría social del liderazgo (Hogg, van Knippenberg y Rast, 2012) permite entender las relaciones entre líder y seguidores as a un proceso de grupo generado por la categorización social y la proceso de despersonalización prototípica asociada con la identidad social. Tomando como referencia los planteamientos teóricos de Haslam et al. (2011) y Reicher, Haslam y Hopkins (2005), en los que se otorga un papel predominante al liderazgo en relación con la Identificación Organizacional, se propone la siguiente hipótesis:

H2: El liderazgo transformacional desarrollado por los suboficiales se relacionará de una manera directa y positiva con la identificación grupal en los pelotones.

En cuanto a las consecuencias de la identificación grupal, Shamir (1990), analizando unidades militares, destaca la importancia de la identificación social como fuente colectiva de motivación en el trabajo. También los trabajos de Shamir et al (2000) destacaron la relación entre la identificación social del personal destinado en unidades tipo compañía y la potencia grupal. El origen teórico de dichas relaciones se fundamenta en la Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1986) donde se sugiere que la identidad se fundamenta en los procesos de autocategorización y de pertenencia al grupo. Por su parte, el planteamiento teórico de Haslam et al. (2011) también subraya la importancia de la Identificación Organizacional al permitir desarrollar procesos grupales basados en procesos de observación, representación y alcanzar la realidad, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos. Fundamentándonos en dichas teorías y tratando de ampliar la limitada investigación en pequeñas unidades militares se propone la siguiente hipótesis:

H3: La identificación grupal en los pelotones se relacionará de una manera directa y positiva con la potencia grupal.

Cohesión grupal de tarea

Una de las definiciones de cohesión grupal más frecuentemente empleada en la literatura es que es “proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a unirse y mantenerse juntos, manteniendo la unidad en busca de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas” (Carron, Brawley, and Widmeyer, 1998, p. 213). Aplicado a las unidades militares, Siebold (2011, 2012) resalta de la cohesión la existencia de un grupo social que mantiene su unidad, a pesar de las amenazas a su integridad, y que permite la consecución de unos objetivos tanto materiales como de tipo psicológico, basado en el refuerzo psicosocial entre los componentes.

La importancia de la cohesión en las unidades militares queda de manifiesto en la revisión meta-analítica de Oliver, Harman, Hoover, Hayes y Pandhi (1999). Dicho metaanálisis, destaca la importancia de la cohesión y su relación positiva con rendimiento individual y grupal, la satisfacción en el trabajo, la retención, bienestar y preparación. En el presente trabajo seguiremos el planteamiento de Ahronson y Cameron (2007) que estudia la cohesión en el ejército canadiense, desde la perspectiva del modelo de Carron (1982), resaltando la importancia que representa la cohesión grupal en los aspectos relacionados con la reducción del estrés y la satisfacción en el trabajo. La relación entre Liderazgo Transformacional y Cohesión en las unidades militares ha sido analizada en diferentes investigaciones en el medio militar (Bass et al., 2003; Arthur y Hardy, 2014), sin embargo, dadas las características actuales de las

misiones de los ejércitos, que precisan aumentar el conocimiento y avanzar en el estudio a nivel pelotón, se plantea como cuarta hipótesis de la investigación:

H4: El liderazgo transformacional de los suboficiales se relacionará de una manera directa y positiva con la cohesión grupal en los pelotones.

Existen investigaciones que han relacionado la cohesión de grupo y la eficacia (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003; Dionne et al., 2004). La cohesión podemos considerarla como una característica importante en los grupos dado que les permite asumir que podrán actuar con éxito pudiéndose enfrentar con éxito a las dificultades del entorno. Dicha cohesión permite mantener un compromiso de sus miembros, coordinar acciones y mantener una perseverancia en la ejecución de las tareas (Dionne et al., 2004). En el ejército Español una manera de medir el potencial psicológico de las unidades es empleando el instrumento conocido como *Cuestionario Para la Estimación del Potencial Psicológico de Unidad (CEPPU-03)*. En dicho cuestionario uno de los factores que determina el potencial psicológico es precisamente la cohesión de unidad, siendo un instrumento empleado tanto para estudiar la compañía como el batallón (García, Gutierrez y Núñez, 2005). Sin embargo, revisando la literatura especializada, los efectos de la cohesión grupal sobre la potencia grupal, sobre todo en las pequeñas unidades militares, especialmente en España, donde el empleo de sargento se obtiene a través de una formación específica en las academias militares durante dos años, ha sido un tema menos estudiado. En virtud de lo que acabamos de exponer se plantea la siguiente hipótesis:

H5: La cohesión grupal en los pelotones se relacionará directamente de manera positiva con la potencia grupal.

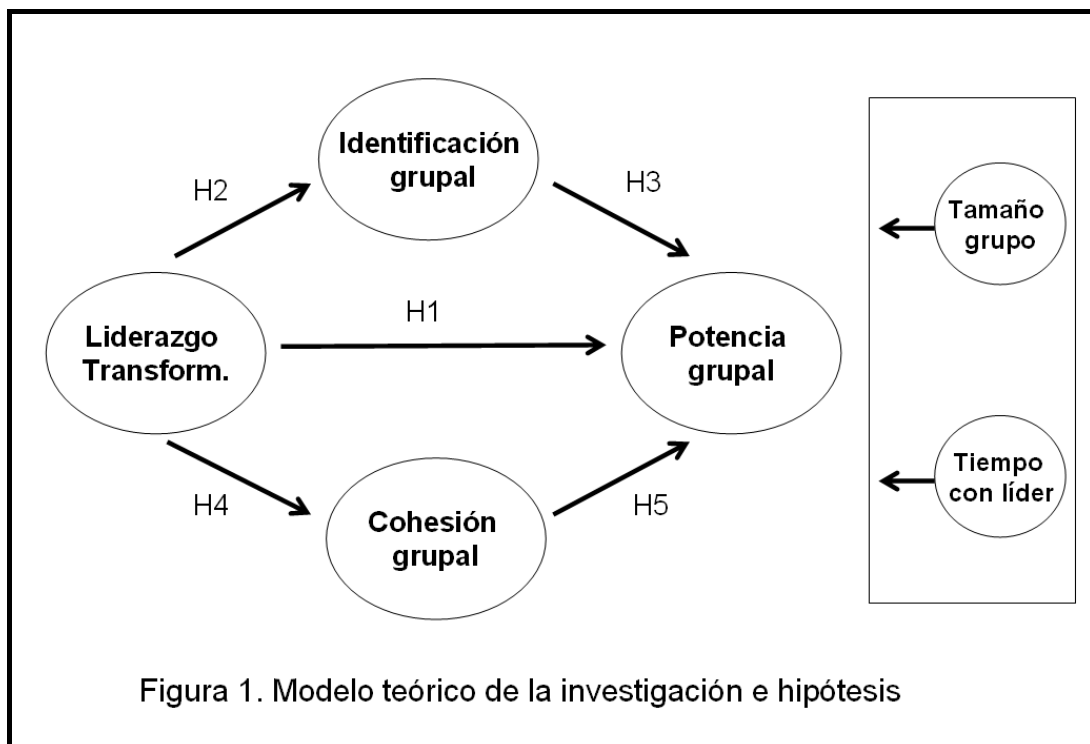
En la presente investigación se plantea que el LT desarrolla unos procesos de influencia que favorecen el incremento de la identificación de los miembros con el grupo (Haslam et al., 2011; Reicher et al., 2005). En la investigación de Walumbwa, Avolio y Zhu (2008) se planteó que el efecto del liderazgo transformacional en relación con el rendimiento estaba mediado por la interacción de la identificación y la eficacia de los medios, siendo estudiado dicho efecto a un nivel individual. Tomando como referencia dicha investigación y el planteamiento teórico de Haslam et al. (2011) y Reicher et al. (2005), en los que se otorga un papel predominante al liderazgo en relación con la Identificación Organizacional al desarrollarse los procesos de grupo se propone la siguiente hipótesis:

H6: El liderazgo transformacional desarrollado por los NCO se relaciona con la potencia grupal de una manera indirecta, a través de la Identificación grupal en los pelotones.

La relación entre el liderazgo transformacional y la cohesión ha sido estudiada en diferentes investigaciones destacando su influencia sobre la eficacia colectiva (Jung y Sosik, 2002), el rendimiento del equipo (Dionne et al., 2004) o el rendimiento en la instrucción militar (Bass et al., 2003). En el contexto militar Tziner y Vardi (1982), también desarrollaron un estudio en sobre las tripulaciones de carros en el ejército israelí, descubriendo un efecto significativo del estilo de liderazgo sobre el rendimiento, mediado por la cohesión. Sin embargo, estudios que analicen el efecto de la mediación de la cohesión grupal entre el liderazgo transformacional de los suboficiales y la potencia a nivel pelotón apenas existen en la literatura militar, siendo interesante avanzar en el conocimiento de los procesos intermedios que caracterizan a las unidades militares. Por ello se propone la siguiente hipótesis:

H7: El liderazgo transformacional desarrollado por los suboficiales se relaciona con la potencia grupal de una manera indirecta, a través de la cohesión grupal en los pelotones.

Las hipótesis planteadas podrían sintetizarse en el modelo exploratorio que aparece en la Figura núm. 1, en la que se considera el LT como un antecedente de la potencia de grupo. En el modelo se plantea la existencia de unas relaciones directas del LT sobre la potencia grupal así como indirectas, a través tanto de la identificación grupal como de la cohesión grupal. Como variables de control se consideraron el tamaño del grupo y el tiempo en que los componentes del grupo habían estado bajo las órdenes del líder.



Método

Muestra y procedimiento

Los cuestionarios fueron completados, bajo la supervisión de un mismo investigador, por 243 militares distribuidos en 51 pelotones pertenecientes a cuatro compañías de infantería y dos de zapadores de una brigada ligera y otra mecanizada en Córdoba y Almería (España), unidades componentes de la Fuerza terrestre que participa de manera regular en misiones en el extranjero. La toma de datos se efectuó los meses de septiembre y octubre de 2013. El tamaño medio de los pelotones participantes fue de 6, con una variación de los componentes entre 5 y 12. El número de personas que respondieron al cuestionario, al no estar todos presentes en el momento de la administración del cuestionario, fue de 4 personas de media por pelotón, con una variación entre 3 y 8. El sexo de los encuestados fue mayoritariamente masculino, con un porcentaje del 98% hombres y del 2% de mujeres. El tiempo medio que habían estado bajo las órdenes de su jefe era de 16,2 meses ($DT = 13,8$), siendo el tiempo mínimo que habían estado bajo las órdenes del líder de un mes. La media de edad de los participantes fue de 26,1 años ($DT = 5, 1$). En cuanto al rango del jefe del pelotón era suboficial, mayoritariamente sargento (91%), y también cabo 1º (9%), siendo un 96% hombres y un 4% mujeres. La administración del cuestionario se efectuó de manera presencial por unidades dándose las mismas instrucciones a todos los grupos. En todos los casos fueron informados por el investigador al aplicarse en las compañías

de la voluntariedad, confidencialidad y anonimato en la participación. El tiempo de contestación al cuestionario oscilaba entre 20 y 35 minutos.

Instrumentos

Liderazgo transformacional. La medida del LT se hizo a través de la adaptación española del *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* de Molero, Recio y Cuadrado (2010). Dicha versión está basada en la desarrollada por Bass y Avolio (1997) denominada MLQ-5X. La escala contaba con 32 ítems y la fiabilidad compuesta alcanzada fue .95. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nunca*, 4 = *siempre*). Se preguntaba la frecuencia con la que cada afirmación se ajustaba al estilo de jefe de pelotón. Mayores puntuaciones significan un mayor puesta en práctica del liderazgo transformacional. El cuestionario está compuesto de cinco factores: influencia idealizada-atribuciones (“Actúa de forma que gana mi respeto”, $\alpha = .81$); influencia idealizada-conducta (“Nos habla de los valores y creencias más importantes para el/ella”, $\alpha = .79$); motivación inspiracional (“Habla del futuro con optimismo”, $\alpha = .86$); estimulación intelectual (“Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas”, $\alpha = .81$); consideración individualizada (“Dedica tiempo a la enseñanza y formación”, $\alpha = .64$). En el presente estudio se consideró la puntuación total en el global de la escala.

Potencia de grupo. Para medir la potencia de grupo se empleó la escala de Shamir et al. (2000), traducida y adaptada para este estudio por el método de back traslation con personal bilingüe y siguiendo las directrices de Muñiz, Elosua y Hambleton (2013) para la traducción y adaptación de los test. El cuestionario consta de 4 ítems y alcanzó un $\alpha = .93$. Los ítems se responden a través de una escala de respuesta

de tipo Likert de cinco alternativas (0 = *totalmente en desacuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de los ítems del cuestionario es: “Mi pelotón está preparado para cumplir los cometidos en misiones de seguridad rutinarias”.

Identificación Organizacional. Se utilizó una versión empleada en unidades militares por Shamir et al. (2000) basada en la de Mael y Ashford (1992) y O’Reilly y Chatman’s (1986). Dicha escala fue traducida al español para el presente estudio por los autores de este trabajo por el método *back traslation*, con personal bilingüe, de acuerdo con las directrices de Muñiz et al. (2013). La versión consta de cinco ítems, se redujo a cuatro para mejorar la carga factorial y la fiabilidad alcanzo un $\alpha = .81$. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nada de acuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de los ítems del cuestionario serían “Mi pelotón es como una familia para mí”.

Cohesión grupal. Para medir esta variable se empleó la subescala “integración del grupo con la tarea” del cuestionario GEQ (Group Environment Questionnaire) de Carron et al. (1985) cuya versión española fue validada por Iturbide, Elosua y Yanes (2010). El cuestionario inicial constaba de cinco ítems, se redujo a cuatro para mejorar la carga factorial y la fiabilidad alcanzó un $\alpha = .73$. Los ítems se responden a través de una escala de respuesta de tipo Likert de cinco alternativas (0 = *totalmente en desacuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Mayores puntuaciones indican una mayor cohesión. Ejemplo de ítems son “El equipo está unido a la hora de cumplir los objetivos” o “Si algún componente del equipo tiene problemas a la hora de realizar un trabajo todos se ofrecen a ayudarlo”.

Análisis de datos

La unidad de análisis en el estudio fue el pelotón, agregándose las respuestas de los componentes para los factores estudiados mediante el índice de acuerdo intragrupo Rwg propuesto por James, Demaree y Wolf (1984), considerando el valor .70 como suficiente para justificar la agregación. La media de los valores de Rwg para las escalas de LT, identificación grupal, cohesión grupal y potencia fue de .90. Se eliminaron del análisis cuatro grupos que no cumplían el criterio de acuerdo intragrupo, resultando finalmente los valores de Rwg para el LT, la identificación grupal, la cohesión grupal y la potencia grupal de .91, .87, .88 y .92 con 48 pelotones y 223 componentes.

El análisis de datos y el estudio de los modelos planteados se efectuó a través de la técnica estadística *Partial Least Squares* (PLS) como aproximación para modelar las relaciones entre variables complejas observadas y latentes (Vinzi, Chin, Henseler y Wang, 2010; Wold, 1985). Los cálculos se efectuaron con el programa SmartPLS versión 2.0 (Ringle, Wende, y Will, 2005).

PLS es una técnica de modelización flexible a la vez que rigurosa (Ringle et al., 2005; Sosik, Kahai y Piovoso, 2009) que presenta ventajas frente a las técnicas basadas en la covarianza debido a su carácter predictivo y exploratorio de indicadores y estadísticos estimados mediante la misma (Cepeda y Roldán, 2008).

Resultados

Modelo de medida.

En la primera fase, se calcularon los valores de la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los factores planteados para el modelo de la investigación. La fiabilidad de los constructos se estudió siguiendo el criterio de Hair, Black, Babin,

Anderson y Tatham (2006) de alcanzar valores de las cargas superiores a .60 y un valor crítico de 1.96 para $p < .05$. Cada indicador se valoró examinando las cargas entre indicadores y constructo (λ). La carga de los indicadores y la fiabilidad compuesta pueden apreciarse en la Tabla 1. En general, se puede apreciar una adecuada validez discriminante de los factores, estando todos por encima del .70, valor deseable considerado de referencia, siendo adecuada al criterio empleado (Hair et al., 2006) en la carga factorial de los ítems empleados. Con este procedimiento se obtiene una fiabilidad compuesta que tiene en cuenta la diferente carga de los indicadores, pudiéndose ser interpretado de la misma manera que la α de Cronbach y resultando un mejor indicador de fiabilidad (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Tabla 1. Cargas individuales (λ), Coeficiente de Fiabilidad Compuesta (CFC), valores t, y Varianza Media Extraída (AVE).

Indicadores	λ	t	CFC	AVE
Liderazgo Auténtico				
Influencia idealizada (atribuida)	.89	59.34		
Influencia idealizada (conducta)	.90	64.62	.94	.78
Motivación inspiracional	.89	61.03		
Estimulación intelectual	.90	68.37		
Consideración individualizada	.84	37.52		
Potencia grupal				
En caso de conflicto, los soldados de mi pelotón estarán preparados para luchar	.90	56.74	.95	.82
Mi pelotón está profesionalmente preparado para intervenir en conflictos armados	.93	71.09		
Los componentes de mi pelotón están preparados para combatir	.94	83.93		
Mi pelotón está preparado para cumplir los cometidos en misiones de seguridad rutinarias	.85	23.95		
Identificación grupal				
Los valores de la mayor parte de la gente de mi pelotón son similares a los míos	.78	20.76	.87	.63
Mi pelotón es como una familia para mí	.85	50.49		
Me siento leal hacia los miembros de mi pelotón	.77	18.11		
Siento mi pelotón “como mío”, no solo soy un simple soldado/cabo en él.	.80	20.05		
Cohesión grupal				
El pelotón está unido a la hora de conseguir sus objetivos	.74	12.55	.82	.53
Todos asumimos la responsabilidad cuando no se alcanzan los objetivos	.76	15.36		
Si algún miembro del equipo tiene problemas a la hora de realizar el trabajo todos se ofrecen a ayudarlo	.79	18.18		
Los miembros del equipo no hablan entre sí acerca de la forma en que las tareas están repartidas con objeto de mejorar el rendimiento	.62	10.30		

La validez convergente y discriminante de los factores fue analizada también como paso previo a la valoración del modelo estructural. Fornell y Larcker (1981) proponen como valoración de la validez convergente efectuar la medida a través de la denominada varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) y recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.50. La tabla 2 muestra los factores de los constructos, indicándose medias, desviaciones típicas, correlaciones y en la diagonal la raíz cuadrada del AVE. Uno de los criterios de validez discriminante es que la correlación entre constructos debe ser menor al indicador definido por la raíz cuadrada del AVE para asegurar que se está midiendo fenómenos diferentes (Fornell y Larcker, 1981), sugiriendo los datos la existencia de una adecuada validez discriminante. Es de señalar la relación significativa entre todos los factores y especialmente entre la identificación grupal y la cohesión grupal.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables de estudio (N = 223 sujetos)

Variables	Media	DT	1	2	3	4	5	6
1. Tiempo con líder	1,35	1,15	<i>1</i>					
2. Tamaño del equipo	6,38	1,54	-.01	<i>1</i>				
3. Liderazgo transformacional	2,44	0,77	.02	.06	.88			
4. Potencia grupal	3,27	0,82	.03	.06	.28**	.90		
5. Identificación grupal	2,81	0,83	-.01	.02	.44**	.45**	.79	
6. Cohesión grupal	3,08	0,77	-.01	-.01	.39**	.33**	.49**	.72

Nota. Los elementos diagonales son la raíz cuadrada del AVE entre los constructos y sus indicadores.

** Correlación significativa a un nivel de .01. Tiempo con el líder en años. Tamaño del equipo en número de componentes. Resto variables escala Likert de 5 puntos (0-4).

Modelo estructural.

A través del modelo estructural se valorará el peso y la magnitud de las relaciones entre las diferentes variables asegurándonos que las variables endógenas son explicadas por los constructos que la predicen y la medida en que las variables predictoras contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas (Cepeda y Roldán, 2008; Falk y Miller, 1992). Para ello se efectúa una regresión lineal en la que las cargas pueden interpretarse como coeficientes betas estandarizados. Para conocer la significación estadística con una generalización de resultados y el cálculo de la *t* de Student para cada efecto estructural los intervalos de confianza se basan en un *bootstrapping* de 500 muestras (Henseler, y Chin, 2010; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Para analizar el valor predictivo del modelo para las variables latentes dependientes se consideró el criterio de Falk y Miller (1992) de que el valor del coeficiente de varianza explicada (R^2) debe ser superior a .10. Por su parte, Chin (1998) propone que alcancen un valor de .20 para ser significativos.

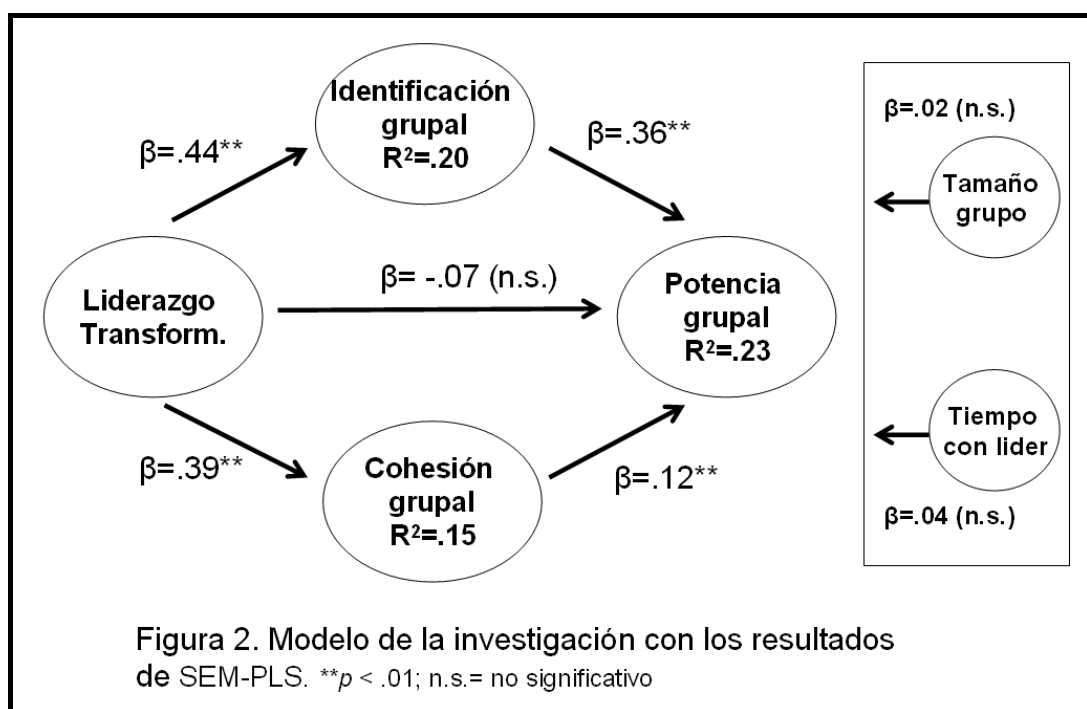
Analizando las relaciones directas entre las variables (Figura 1) primeramente revisaremos la relación entre el LT y la potencia grupal. Podemos comprobar la existencia de una relación positiva y directa ($\beta = .29, p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .08$ apuntando los datos a una confirmación de la primera hipótesis de estudio. Al estudiar la relación entre el LT y la Identificación grupal, sin considerar la relación directa entre LT y potencia grupal, se observó una relación positiva y directa ($\beta = .44, p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .20$, apuntando los valores una confirmación de la segunda hipótesis de estudio. La relación entre la Identificación Grupal y la Potencia grupal fue significativa relación positiva y

directa ($\beta = .36$, $p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .23$, apuntando los datos hacia la confirmación de la tercera hipótesis.

Al estudiar la relación entre el LT a través del *path* de la Cohesión grupal, sin la relación directa de la Potencia grupal, podemos observar una relación positiva y directa ($\beta = .39$, $p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .15$, obteniéndose unos valores que nos indican una confirmación de la cuarta hipótesis de estudio.

Entre la Cohesión grupal y la Potencia grupal se encontró una relación positiva y directa ($\beta = .12$, $p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .23$, apuntando los datos a una confirmación de la quinta hipótesis de estudio.

Las relaciones directas e indirectas se estudiaron considerando el planteamiento de Zhao, Lynch y Qimei (2010), que complementan el método tradicional de Baron y Kenny (1986). Asimismo, se consideraron las hipótesis de acuerdo con Preacher y Hayes (2008), planteando la existencia de dos mediadores (Figura 1). Los resultados obtenidos se pueden observar en la Figura 2.



Al estudiar la relación directa entre LT y Potencia grupal, cuando se considera el modelo completo, se observa un considerable cambio en la relación de $\beta = .29$ ($p < .01$) a $\beta = -.07$ (n.s.), con un aumento de la varianza explicada de $R^2 = .08$ a $R^2 = .23$. Dicho modelo plantea la existencia de una doble mediación, a través de la relación indirecta, tanto a través de la Identificación Grupal como de la Cohesión grupal, al manifestarse los valores significativos en los *path* y la varianza explicada entre las variables comprometidas. Dichos resultados apuntan a que podemos considerar afirmativamente la sexta y séptima hipótesis (*H6* y *H7*), en el sentido de que entre el LT y Potencia grupal existe una relación indirecta a través de la Identificación Organizacional y la Cohesión grupal.

Discusión

Las conclusiones del presente estudio apuntan a considerar la importancia del estilo basado en el LT al relacionarse positivamente con la potencia grupal, considerando la influencia de la identificación y cohesión grupal. Si bien esta relación puede ser aplicable en general a los pequeños grupos en las organizaciones (Bass et al. 2003; Jung y Sosik, 2002; Walumbwa et al. 2008) es especialmente destacable su valor para ser considerado en las unidades militares a nivel pelotón. Dicha relación es particularmente interesante en cuanto a que es posible inferir una relación positiva de la potencia y el rendimiento de los equipos debido a las diferentes investigaciones efectuadas (Bass et al., 2003; Sivasubrammaniam et al., 2002). Dicha relación es de interés ya que el rendimiento de las unidades militares es difícil medirlo en las situaciones reales, dada la incertidumbre, complejidad en las que en que se desarrollan

normalmente las operaciones militares y la difícil valoración de los estados finales deseados.

En el presente estudio también podemos destacar la relación indirecta del LT con la potencia grupal a través de la Identificación Organizacional. La identificación grupal, considerada como una función psicosocial, permite desarrollar unas funciones psicológicas tanto de tipo adaptativo como expresivas de valores, cognoscitivas o defensivas (Morales, 2011). Dicha identificación, aplicada al pelotón, permite que los componentes se adapten los cometidos individuales establecidos en el intragrupo, favorezca la organización, la coordinación entre los componentes y facilitar la protección componentes ante las situaciones de estrés, ansiedad o miedo que surgen en situaciones asociadas a los contextos de riesgo como los provocados por las amenazas explosivas, los ataques armados enemigos o la incertidumbre de las operaciones. En las misiones militares sobre el terreno es frecuente que se planteen situaciones de aislamiento, con falta de directrices directas del nivel superior y una evolución muy rápida de los acontecimientos. Todas ellas son causas que reforzarían la importancia de los soldados con la identificación a sus grupos de pertenencia, tanto los que se establecen en territorio nacional, como los que se forman en las zonas de operaciones.

En la investigación se destaca también la importancia de la cohesión grupal en la relación entre LT y potencia grupal. Tanto la relación líder-seguidor como entre los seguidores han sido analizados por diferentes autores especializados en cohesión militar (Salo y Sinkko, 2012; Siebold, 2007). Los resultados que se han obtenido en la investigación confirman la importancia de favorecer las oportunidades para desarrollar la cohesión en el nivel pelotón, como parte de la cohesión a mantener como componentes de unidades de orden superior.

Los factores de la cohesión grupal estudiados en el presente estudio han sido los relacionados con la distribución de responsabilidades entre los componentes del grupo, la comunicación efectiva, la revisión de procedimientos de trabajo y la definición de objetivos comunes. En nuestra investigación los resultados apuntan a que el líder transformacional a nivel pelotón que fomenta la integración grupal con la tarea favorecerá el aumento de una potencia grupal. Una de las posibles explicaciones es que al sentirse los miembros identificados con el grupo asumirán como propia la tarea a desarrollar y se sentirán cohesionados en torno a ella.

El presente estudio adolece de determinadas limitaciones. En primer lugar el hecho de que las medidas empleadas fueron obtenidas a través de autoinformes, puede haber favorecido el sesgo de la varianza común al emplear un mismo sistema de medida (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Hubiese sido interesante haber podido incluir diferentes indicadores de los factores estudiados originados por diferentes fuentes. Otra posible limitación es haber estudiado los factores de manera grupal, efectuando la agregación de datos. Si bien es frecuente realizar dicha transformación en los estudios científicos de las organizaciones y liderazgo (Bass et al., 2003; Yammarino y Dansereau, 2011), sin embargo, la Identificación social es fundamentalmente un fenómeno individual (Shamir et al., 2000) y también podrían estudiarse diferentes conclusiones en otros niveles. Dichas limitaciones podrían soslayadas en futuras investigaciones ampliando los niveles de análisis y tratando de analizar los fenómenos psicosociales de múltiple causalidad.

Los resultados obtenidos también sugieren unas consecuencias prácticas sobre el mando y liderazgo en las unidades militares. El pensador militar y estratega Clausewitz (1831) destacó la importancia de considerar los factores psicológicos para poder explicar las victorias. La presente investigación pone en relevancia la importancia de

factores basados en conductas de los líderes y en características de las unidades en los niveles tácticos que fundamental los niveles operacionales y estratégicos. Nuestro estudio apunta la necesidad de potenciar el adiestramiento de unidades a nivel pelotón, favorecer la identificación grupal y la cohesión entre sus componentes como unidades que constituyen la pieza angular las pequeñas unidades, especialmente en operaciones. Dichos suboficiales, como responsables de pequeñas unidades, integradas en las secciones y compañías, requieren una adecuada formación, y competencias que favorecen un estilo de liderazgo transformacional.

Como conclusión final destacaremos que el modelo teórico planteado sugiere que los líderes militares de los niveles más elementales que mantienen un estilo basado en el LT favorecerán la potencia grupal a través del desarrollo de una identificación grupal y de la cohesión en el pelotón. Dicha unidad es decisiva en los ejércitos para acometer las misiones a las que se enfrentan en los actuales entornos complejos e inciertos. Dicha potencia grupal se considera un factor humano crítico en las unidades militares se considerarlas preparadas y capaces de afrontar las misiones que la sociedad confía a sus ejércitos.

Referencias

- Ahronson, A. y Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, 19(1), 9-25
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2000). Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva. *Apuntes de Psicología*, 18, 123-143.
- Arthur, C. A. y Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 38-53.

- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- AUSA Torchbearer National Security Report. (2011). The U.S. Army squad: Foundation of the decisive force. Recuperado de http://www.ausa.org/publications/ilw/Documents/TB_The_Squad_web.pdf
- Avolio, B. J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M., y Avolio, B.J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garden.
- 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.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. y Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Carless, S., Mann, L. and Wearing, A. (1995). An empirical test of the transformational leadership model, Paper presented at the symposium conducted at the Inaugural

Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.

Carron, A. (1982). Cohesiveness in sport groups. Interpretation and considerations.

Journal of Sport Psychology, 4, 123-138.

Carron, A.V., Brawley, R.L. y Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.): *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Carron, A., Widmeyer, W.N. y Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Universidad de Sevilla. Recuperado de ciberconta.unizar.es/doctorado/PLSGabrielCepeda.pdf

Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22(1). VII-XVI.

Clausewitz, C. (1831). *De la Guerra*. Ediciones Ejército. Madrid. 1978

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. y Spangler, W. D. (2004).

Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.

Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- García, J.M., Gutierrez, M.T. y Núñez, M.A. (2005). *¿Es posible medir la moral?. Un modelo operativo que intenta explicar esa compleja realidad*. Madrid: Instituto Universitario “General Gutiérrez Mellado”.
- Gully, S. M., Joshi, A., Incalcaterra, K. A. y Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993) Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. y Platow, M.J. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En F. Molero y J.F. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción* (pp. 77- 116). Madrid: Alianza.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. y Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using Partial Least Squares Path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–31.

- Hogg, M. A., van Knippenberg, D. y Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23, 258-304.
- Iturbide, L., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.
- Ivey, G. W. y Kline, T.J.B. (2010). Transformational and active transactional leadership in the canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
- James, L. B., Demaree, R. G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group inter-rater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, N. T., McAllister, P., Wessely, S. y Greenberg, N. (2012). Leadership, cohesion, morale, and the mental health of UK armed forces in Afghanistan. *Psychiatry*, 75(1), 49-59.
- Jung, D. I. y Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Molero, F., Recio A.P. y Cuadrado, M.I. (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 22 (3), 495-501

- Muñiz, J., Elosua, P. y Hambleton, R.K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, N.A. (1999) A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57-83.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods* 40 (3), 879-891
- Reicher, S., Haslam, S. y Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). Lexander SmartPLS 2.0 (beta). SmartPLS. Hamburg, Germany. <http://www.smartpls.de>
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Salo, M. y Sinko, R. (2012). The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää: Finland
- Shamir, B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 3 13-332.

- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. y Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(3), 612-640.
- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review, 28*(3), 25.
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces and Society, 33*(2), 286–295.
- Siebold, G. L. (2011). Key questions and challenges to the Standard Model of military group cohesion. *Armed Forces and Society, 37*(3), 448–468.
- Siebold, G. L. (2012). The science of military cohesion. En Salo, M. y Sinkko, R (Eds.) The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. (pp. 45-64). National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää: Finland
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. y Jung, D. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management, 27*(1), 66-96.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology, 82*, 1, 89-103.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics? A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management, 34*(1), 5-36.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall

- Tziner, A. y Vardi, Y. (1982). Effects of command style and group cohesiveness on the performance effectiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 769.
- Topa, G. y Palací F.J. (2005). La ruptura de contrato psicológico entre los soldados profesionales españoles y su relación con la decisión de permanecer o abandonar. *Revista de Psicología Social, 20* (1), 45-60
- Vinzi, E.V., Chin, W.W., Henseler, J. y Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*(4), 793-825.
- Wold, H. (1985). Soft modeling: The basic design and some extensions. En K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction*, Vol. 2. (pp. 1-54), Amsterdam: North-Holland.
- Yammarino, F. J. y Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1042-1057.
- Zhao, X., Lynch, J. G. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research, 37*, 197–206.

**Capítulo 3. El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión
grupal y la identificación organizacional: El papel de la justicia
organizacional como variable mediadora**

El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: El papel de la justicia organizacional como variable mediadora²

Resumen

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el liderazgo auténtico, la cohesión grupal, la identificación y el posible efecto mediador de la justicia organizacional. Para ello, se utilizó la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) para analizar los datos de 210 empleados pertenecientes a diferentes empresas españolas. Los resultados mostraron relaciones positivas entre las variables estudiadas y una mediación de la justicia organizacional. Estos resultados se discuten considerando la importancia del modelo de liderazgo auténtico al estudiar los procesos grupales en las organizaciones, así como la importancia del desarrollo de políticas y conductas que favorezcan la ética, transparencia y justicia en las empresas.

Palabras clave:

Cohesión grupal, Identificación Organizacional, Justicia organizacional, Liderazgo auténtico

² García-Guiu, C.; Molero, F.; Moriano, J.A. (Aprobada su publicación en la Revista de Psicología Social). El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: El papel de la justicia organizacional como variable mediadora.

En los últimos años ha adquirido gran relevancia el estudio de los aspectos éticos y morales del liderazgo. Entre los enfoques recientes que hacen hincapié en estas cuestiones destaca la línea de investigación que estudia el denominado liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005; Moriano, Molero y Lévy Mangin, 2011). Aunque el concepto de “autenticidad” (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición dentro de la filosofía y de la psicología (Avolio y Gardner, 2005) la operacionalización del constructo en el ámbito de la psicología de las organizaciones es relativamente reciente (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing y Peterson, 2008), y es necesaria más investigación para obtener una mejor comprensión del liderazgo auténtico y de sus efectos (Gardner, Coghiser, Davis y Dickens, 2011). Por ello, el objetivo principal del presente estudio es estudiar la relación entre el liderazgo auténtico y la justicia organizacional, y el papel mediador que dicha justicia puede jugar en la influencia del liderazgo sobre otras variables relevantes en la organización como son la identificación y la cohesión del equipo de trabajo.

El liderazgo auténtico

La aplicación del concepto de autenticidad al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década y desde entonces viene despertando cada vez más interés entre los estudiosos del liderazgo. El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y la existencia de transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008; Moriano et al., 2011). Walumbwa et al. (2008) desarrollaron el llamado

Authentic Leadership Questionnaire(ALQ) que fue validado en España por Moriano et al. (2011). Este cuestionario permite evaluar el liderazgo auténtico a través de cuatro factores. El primer factor se denomina “conciencia de sí mismo” y se relaciona con el grado de conocimiento que tiene el líder de sí mismo, y de sus propias fortalezas y debilidades. También considera cómo el líder percibe que las conductas que realiza influyen sobre los demás. El segundo factor llamado “transparencia en las relaciones” refleja como el líder promueve la confianza y comparte la información con los seguidores abriéndose a los demás. El tercer factor es el “procesamiento equilibrado” y hace referencia a como se favorece el análisis objetivo de las situaciones antes de tomar las decisiones. Se considera, en este factor, si el líder es capaz de solicitar otros puntos de vista aunque sean contrarios a su opinión. Finalmente, el cuarto factor se llama “moral internalizada”, y está relacionado con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. La existencia de la moral internalizada produce como resultado que las conductas del líder sean consistentes con sus creencias y valores personales.

Se ha demostrado la importancia del liderazgo auténtico en diferentes organizaciones y su relación con variables tales como el compromiso, el esfuerzo extra, la efectividad percibida o las conductas de ciudadanía organizacional (Edú, Moriano, Molero y Topa, 2012; Moriano et al., 2011; Walumbwa et al., 2008). Una revisión más completa sobre liderazgo auténtico puede encontrarse en Gardner et al. (2011). La presente investigación plantea que las conductas del líder relacionadas con la justicia organizacional, como una manifestación de la prevalencia de la ética propia liderazgo auténtico, son fundamentales para explicar la relación con la identificación organizacional o la cohesión, variables clave para entender los procesos psicosociales y el rendimiento de los grupos en las organizaciones.

Justicia organizacional

Podemos entender por justicia organizacional la percepción que tienen los empleados relativa a la imparcialidad y a la equidad existentes en su trabajo (Greenberg, 1990; Topa y Morales, 2006). La investigación ha identificado la existencia de diferentes tipos de justicia organizacional entre los que cabe mencionar la justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional (Colquitt, 2001; Colquitt, y Greenberg, 2003; De Cremer, 2004). La justicia procedimental se refiere a la evaluación subjetiva del empleado acerca del proceso o método utilizado por la organización para determinar resultados y recompensas (Moliner, Martínez-Tur y Carbonell, 2003). Se considera justicia distributiva aquella que está relacionada con el equilibrio que resulta de la comparación de los propios resultados y contribuciones con los de otras personas dentro de la organización. La justicia interpersonal se refiere a la percepción de justicia en el trato recibido por parte del supervisor. Finalmente, la justicia informacional tiene que ver con las explicaciones e información recibida por parte de los empleados ante los diversos eventos que ocurren en la organización.

Existen trabajos que ponen en relación el liderazgo con diferentes aspectos de la justicia organizacional. En ellos se observa que el liderazgo de servicio y la justicia procedimental son antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional (Ehrhart, 2004; Walumbwa, Hartnell, y Oke, 2010) y también que la justicia organizacional actúa como variable mediadora entre liderazgo transformacional y las conductas de ciudadanía organizacional (Cho y Dansereau, 2010). Sin embargo, sólo se ha encontrado un trabajo hasta la fecha que aborde las relaciones entre el liderazgo auténtico y la justicia organizacional (Kiersch, 2012). En este estudio se encontraron, por un lado, relaciones positivas entre el liderazgo auténtico y la justicia organizacional y, por otro, que la justicia organizacional jugaba un papel mediador entre el liderazgo

auténtico y el bienestar de los empleados, sus intenciones de dejar la empresa y el compromiso organizacional.

Tanto a partir de los resultados del trabajo de Kiersch (2012), como a partir de la propia definición de liderazgo auténtico, en la cual tienen una importancia clave los aspectos relacionados con la ética, la transparencia y el comportamiento moral del líder, se formula la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo auténtico estará positivamente relacionado con la percepción de justicia organizacional.

Cohesión grupal

Dion (2000) señala que el concepto de cohesión se utiliza para describir los procesos que hacen que los miembros de un grupo permanezcan unidos. Diferentes autores (Carron, 1982; Dion, 2000; Sánchez y Yurrebaso, 2009) han considerado la cohesión como un constructo multidimensional basado en dos dimensiones: cohesión de tarea y cohesión social. La cohesión de tarea se define considerando la unidad de los miembros del grupo en aspectos relativos al rendimiento, la consecución de metas y objetivos, mientras que la cohesión social está determinada por las características de las relaciones interpersonales entre los componentes del grupo.

Uno de los instrumentos para medir la cohesión más empleado actualmente es el Cuestionario de Ambiente de Grupo (*Group Environment Questionnaire*, GEQ) formulado por Carron, Widmeyer, y Brawley (1985) y adaptado a muestras españolas para equipos deportivos por Iturbide, Elosua y Yanes (2010). Carron et al. (1985) al plantear su modelo de medida distinguen atracción individual hacia la tarea, atracción individual hacia el grupo, integración en el grupo en lo referente a la tarea e integración

en el grupo en lo referente a lo social. Este instrumento, aunque diseñado y utilizado sobre todo para medir la cohesión en equipos deportivos, ha sido empleado y validado para muestras españolas también en equipos de trabajo (Gamero, Peiró, Zornoza y Picazo, 2009).

Existen diferentes estudios centrados en el liderazgo transformacional y su relación con la cohesión en ámbitos militares (Bass, Avolio, Jung y Yair, 2003) y deportivos (Callow, Smith, Hardy, Arthur y Hardy, 2009), en estos trabajos se encuentran relaciones positivas entre el liderazgo transformacional y la cohesión grupal. Sin embargo, tan solo el trabajo de Houchin (2011), realizado también en equipos deportivos, muestra la existencia de relaciones positivas entre liderazgo auténtico y cohesión, y el efecto mediador que la cohesión tiene en la relación entre liderazgo auténtico y desempeño del equipo. La presente investigación plantea que el líder auténtico se caracteriza por potenciar diversas conductas relacionadas con la vinculación y el apoyo a la organización (Gardner et al., 2011), incrementando como resultado, la cohesión dentro de su grupo de trabajo. Las conductas fomentadas por el líder favorecen la integración grupal y la atracción interpersonal hacia la tarea y los aspectos sociales del grupo. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H2: El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la cohesión en los equipos de trabajo.

La identificación organizacional

El vínculo psicológico entre los empleados y la organización ha sido frecuentemente denominado identificación organizacional (en adelante, IO) y definido como: “la percepción de unidad o pertenencia con la organización” (Ashforth y Mael,

1989, p. 34). La IO puede considerarse como una forma específica de identidad social en la que los componentes asumen la pertenencia a una organización (Ashforth y Mael, 1989; Mael y Ashforth, 1992; Topa y Morales, 2006). La IO se considera un elemento clave para entender el impacto de los factores psicosociales de los grupos (Mael y Ashfor, 1992; Riketta, 2002).

Al estudiar los procesos de liderazgo y su influencia en la IO, Reicher, Haslam y Hopkins (2005) destacan la importancia de la colaboración entre líderes y seguidores para transformar la realidad social. De esta manera, en el liderazgo efectivo, líderes y seguidores como agentes de cambio construyen y desarrollan un proceso de creación de la identidad social (Haslam, Reicher y Platow, 2011). Sin embargo, hasta donde sabemos, no existen investigaciones que se centren en analizar la relación entre liderazgo auténtico e IO. Los estudios de Ceri-Booms (2010, 2012), que estudian esta relación de forma indirecta, muestran que los líderes transaccionales, que son a la vez, auténticos, incrementan la confianza de los empleados en el líder, lo que a su vez contribuye a desarrollar la IO. Basándonos en el planteamiento teórico de Reicher et al. (2005) que considera que la misión más importante de los líderes es la construcción y gestión de la identidad grupal, se propone la siguiente hipótesis:

H3: El liderazgo auténtico estará relacionado positivamente con la IO.

A partir de la bibliografía revisada y las hipótesis propuestas, se presenta un modelo exploratorio (véase Figura 1) planteando al liderazgo auténtico como antecedente y a la cohesión de grupo y la IO como consecuentes. Asimismo, en este modelo se analiza si la influencia del líder auténtico sobre la cohesión grupal y la IO se realiza a través de la percepción de justicia organizacional de los empleados. Es decir, el líder auténtico, a través de sus comportamientos de carácter ético, moral y

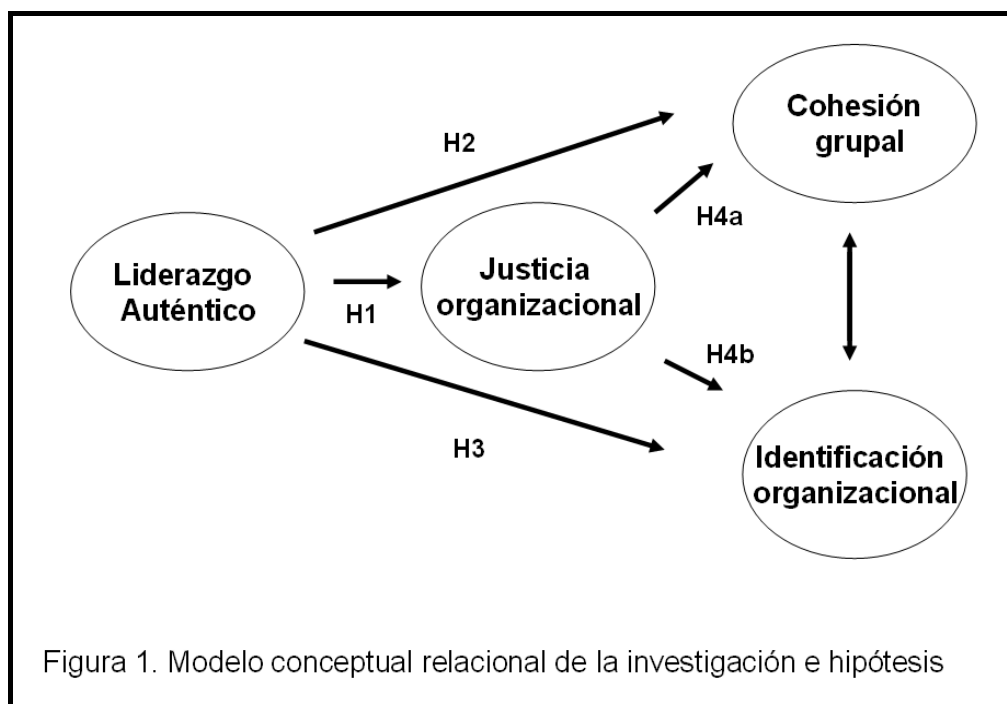
transparente, incrementaría la percepción de la justicia organizacional en los empleados lo que a su vez redundaría en una mayor cohesión grupal y una mayor IO. La literatura previamente revisada apoya la existencia de relaciones directas entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal e identificación organizacionales. Sin embargo, los procesos a través de los cuales se produce esta relación permanecen sin explicar. En este trabajo proponemos que la percepción de justicia en la organización puede ser una variable mediadora entre el liderazgo auténtico y las variables mencionadas.

Entendemos que un líder ético y que manifiesta transparencia en sus acciones, características propias del liderazgo auténtico, favorecerá una percepción de justicia dentro de la organización y que esta percepción ayudará a canalizar la influencia del líder para mejorar la cohesión grupal y la identificación con la organización.

Las hipótesis que formulamos son:

Hipótesis 4a: La influencia del liderazgo auténtico en la cohesión grupal estará mediada por la percepción de justicia organizacional de los empleados.

Hipótesis 4b: La influencia del liderazgo auténtico en la IO estará mediada por la percepción de justicia organizacional de los empleados.



Método

Muestra y procedimiento

Los cuestionarios fueron aplicados en 33 grupos de trabajo pertenecientes a 28 empresas de la provincia de Granada entre los meses febrero y junio de 2012. La muestra estaba formada por 218 empleados (41,7% mujeres y 58,3% hombres). La media de los equipos era de 6 personas, con una variación que oscilaba entre 3 y 23 componentes. La antigüedad media en la organización era de 2.53 años ($DT = 1.54$), habiendo estado los empleados bajo la supervisión del líder que evaluaban al menos durante seis meses. La media de edad de los participantes fue de 34.36 años ($DT = 6.49$). En cuanto al nivel de estudios, el 23.9 de las personas que respondieron a la encuesta tenían estudios básicos, el 30.7 medios, el 37.6 % superiores y el 7.3% estudios de doctorado. La administración del cuestionario se efectuó de forma grupal

con las mismas instrucciones en todos los casos informando de la voluntariedad, confidencialidad y anonimato de la participación. El tiempo de contestación al cuestionario oscilaba entre 15 y 30 minutos. Los autores de la investigación administraron personalmente el 75% de los cuestionarios en las propias empresas. El resto fue aplicado por responsables de las empresas, en su mayoría empleados del área de personal/calidad, que siguieron las instrucciones de los investigadores y un protocolo de administraron de acuerdo con instrucciones estandarizadas para todos los grupos.

Instrumentos

Liderazgo auténtico. Esta variable se midió a través de la adaptación española del ALQ (Morianoe et al., 2011) originalmente desarrollado por Walumbwa et al. (2008). La escala contaba con dieciséis ítems y la fiabilidad compuesta alcanzada fue .90. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nunca*, 4 = *siempre*). El cuestionario está compuesto de cuatro factores: transparencia en las relaciones (“mi jefe dice exactamente lo que quiere decir”), moral internalizada (“a la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella son importantes los aspectos éticos”), procesamiento equilibrado (“escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones”) y autoconciencia o conciencia de sí mismo (“tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo”).

Justicia organizacional. Para medir la justicia organizacional se empleó la escala de 11 ítems elaborada por Moliner et al. (2003), elaborada a partir de la escala original de Greenberg (1993). La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nada de acuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Este instrumento evalúa la percepción por parte de los empleados de la justicia distributiva (aspectos como el salario, sueldo y

recompensas alcanzadas por el desempeño del trabajo), la justicia procedimental (evaluación, la promoción y la asignación de tareas), la justicia interpersonal (sinceridad y respeto del jefe) y la justicia informacional (grado de escucha y explicaciones del jefe hacia el empleado). Algunos de los ítems del cuestionario eran, por ejemplo, “Tengo una paga justa” o “Mi jefe inmediato es muy sincero conmigo”.

Cohesión de equipo. Para medir esta variable se empleó la versión española validada por Iturbide et al. (2010) del GEQ creado por Carron et al. (1985). El cuestionario consta de 18 ítems, que se responden a través de una escala de respuesta de tipo Likert de cinco alternativas (0 = *totalmente en desacuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Esta escala consta de cuatro dimensiones: *atracción individual hacia la tarea* (4 ítems, ejemplo, “No me siento satisfecho con la responsabilidad que se me otorga dentro del grupo (invertido)”), *atracción individual hacia el grupo* (5 ítems, ejemplo, “Algunos de mis mejores amigos forman parte de este grupo”), *integración en el grupo en lo referente a la tarea* (5 ítems, ejemplo, “El equipo de trabajo está unido a la hora de conseguir sus objetivos”) e *integración en el grupo en lo referente a lo social* (4 ítems, ejemplo, “la gente del equipo no suele reunirse fuera de la jornada laboral (invertido)”).

IO. Se empleó una versión modificada del cuestionario de Mael y Ashford (1992), validado en España por Topa, Moriano y Morales(2008). Dicha versión, consta de siete ítems que fueron reducidos a cinco en el análisis estadístico con objeto de mejorar la consistencia interna. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0= *nada de acuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de los ítems del cuestionario serían “Cuando alguien crítica mi organización me siento personalmente insultado” o “El éxito de mi organización es mi propio éxito”.

Datos biográficos y sociolaborales. En la última parte del instrumento se preguntaba a los participantes por su edad, sexo, nivel de estudios, tamaño del equipo, años que llevaba trabajando con el jefe y el equipo de trabajo, tipo de empleo y también las características del líder como edad, sexo y nivel de estudios.

Análisis de datos

Para efectuar el análisis de datos se emplearon los programas estadísticos SPSS versión 17 y SmartPLS versión 2.0. Tras realizar un primer análisis exploratorio, se eliminaron ocho participantes. Siete por dejar sin responder más de la mitad de los ítems del cuestionario y otro más por responder de manera patente con patrones aleatorios y extremos, considerándose como errores carentes de relevancia para la investigación (Aguinis, Gottfredson y Joo, 2013; Elosua, 2003).

Con objeto de analizar el modelo hipotetizado en la presente investigación (Figura 1) se empleó la técnica PLS (*Partial Least Squares*). Esta técnica se considera adecuada para el análisis de los datos de esta investigación dado su carácter exploratorio. El PLS se ha popularizado mucho entre los investigadores en ciencias sociales (Chin y Frye, 2003; Ringle, Wende y Will, 2005) debido a las ventajas que presenta en lo que se refiere a las exigencias de la distribución de las variables de la muestra, el tipo de variables y el tamaño de la propia muestra. El objetivo perseguido por el PLS es la predicción de las variables dependientes (tanto latentes como manifiestas). Esta meta se traduce en un intento, como plantean Chin, Marcolin y Newsted (1996), de “maximizar la varianza explicada (R^2) de las variables dependientes” (p.26), lo que lleva a que las estimaciones de los parámetros estén basadas en la capacidad de minimizar las varianzas residuales de las variables endógenas.

Asimismo, el PLS es una técnica que fue diseñada para reflejar las condiciones de las ciencias sociales y del comportamiento, donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible (Wold, 1985; Cepeda y Roldán, 2008). A esta forma de modelización se la conoce como modelización flexible, aunque los procedimientos matemáticos y estadísticos subyacentes en el sistema son rigurosos y robustos (Wold, Esbensen, y Geladi, 1987). En la modelización flexible se abandona la idea de causalidad y se reemplaza por el concepto de predictibilidad.

Resultados

Con objeto de evaluar los resultados del modelo se efectuó la aplicación sistemática de criterios en un proceso de dos pasos (Henseler y Chin, 2010). Primeramente, se analizó el modelo de medida (fiabilidad y validez de los constructos) y, posteriormente, el modelo estructural (explicación de la varianza de los constructos, tamaño del efecto y relevancia predictiva).

Modelo de medida

En la primera fase, se determinó la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los constructos utilizados en esta investigación.

Fiabilidad. En relación con la fiabilidad de los constructos cada indicador se valoró examinando las cargas entre indicadores y constructo (λ), siguiendo el criterio de Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2006) de alcanzar valores de las cargas superiores a .60 y un valor crítico de 1.96 para $p < .05$. Con este procedimiento se obtiene una fiabilidad compuesta que tiene en cuenta la diferente carga de los

indicadores, pudiéndose ser interpretado de la misma manera que la α de Cronbach y resultando un mejor indicador de fiabilidad (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Fueron también obtenidos los valores α de Cronbach para el liderazgo auténtico con 16 ítems ($\alpha = .89$), cohesión grupal con 18 ítems ($\alpha = .85$), identificación organizacional con 5 ítems ($\alpha = .61$) y justicia organizacional con 11 ítems ($\alpha = .90$). La carga de los indicadores y la fiabilidad compuesta pueden apreciarse en la Tabla 1. En general, se puede apreciar una adecuada validez discriminante de los factores, estando todos por encima del .70, valor deseable considerado de referencia. Dos de los ítems de la identificación organizacional fueron eliminados debido a su baja carga factorial.

Tabla 1. Cargas individuales (λ), Coeficiente de Fiabilidad Compuesta (CFC), valores t, y Varianza Media Extraída (AVE).

Constructo	Indicadores	λ	t	CFC	AVE
Liderazgo auténtico	Transparencia en las relaciones	.87	58.50	.90	.71
	Moral internalizada	.78	23.99		
	Procesamiento equilibrado	.85	42.62		
	Autoconciencia	.85	36.56		
Cohesión Grupal	Atracción individual social grupo	.82	22.54	.87	.62
	Atracción individual tarea	.78	18.28		
	Integración en grupo social	.76	14.15		
	Integración en grupo tarea	.81	23.48		
Identificación organizacional	Ítem 1	.72	12.72	.84	.51
	Ítem 2	.65	9.65		
	Ítem 3	.67	10.64		
	Ítem 4	.73	13.21		
	Ítem 5	.78	20.98		
Justicia Organizacional	Justicia distributiva	.70	16.65	.88	.65
	Justicia informacional	.84	41.43		
	Justicia interpersonal	.84	42.69		
	Justicia procedimental	.83	36.39		

Validez convergente y discriminante. La validez convergente se estudió a través de la varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) de acuerdo con la recomendación de Fornell y Larcker (1981). Dicha medida representa la varianza común de los indicadores y su constructo implicando que constituyen un único constructo subyacente (Henseler et al., 2009). En la tabla 2 se muestran los factores de los constructos, indicándose medias, desviaciones típicas, las correlaciones entre los constructos y en la diagonal la raíz cuadrada del AVE. Uno de los criterios de validez discriminante es que la correlación de un constructo con sus indicadores (raíz cuadrada del AVE) debe ser superior a la correlación entre constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Los datos sugieren la existencia de una validez discriminante al ser en todos los casos los elementos de la diagonal mayores que los elementos de fuera en las filas y columnas correspondientes.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables de estudio (N = 210)

Variables	Media	DT	1	2	3	4
1. Liderazgo auténtico	2.51	.72	.84			
2. Cohesión grupal	2.55	.62	.33**	.78		
3. Identificación organizacional	2.81	.83	.26**	.23**	.71	
4. Justicia organizacional	2.42	.81	.69**	.34**	.34**	.80

Nota. Los elementos diagonales son la raíz cuadrada del AVE entre los constructos y sus indicadores.

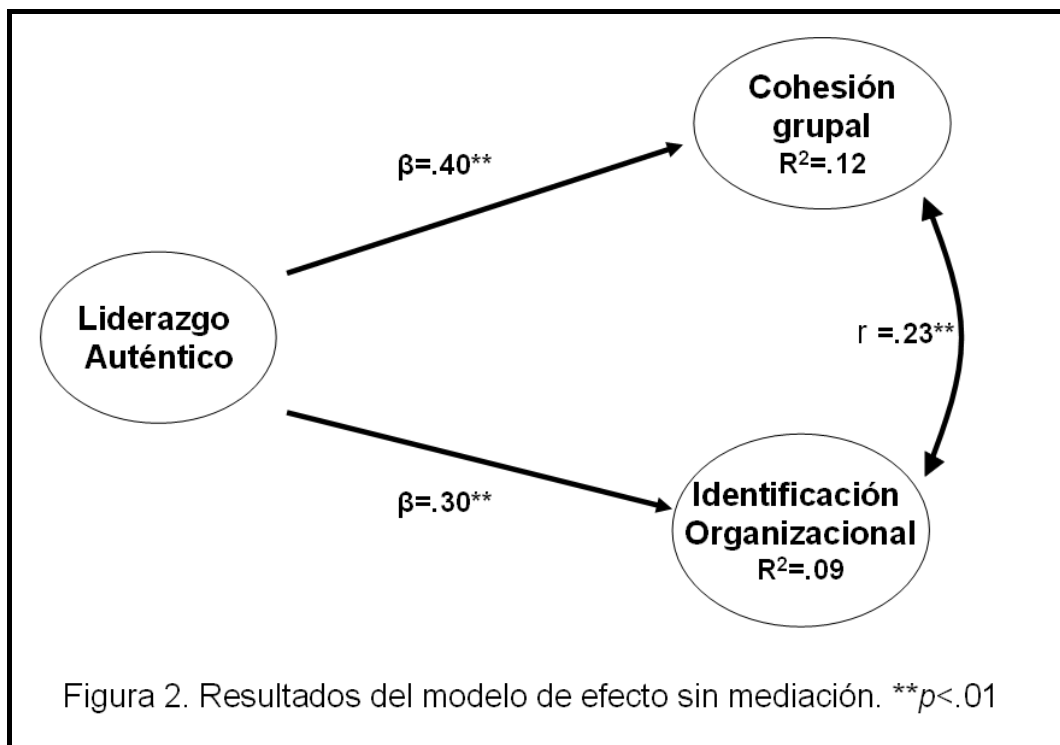
** Correlación significativa a un nivel de 0.01. Escala Likert de 5 puntos (0-4).

Modelo estructural.

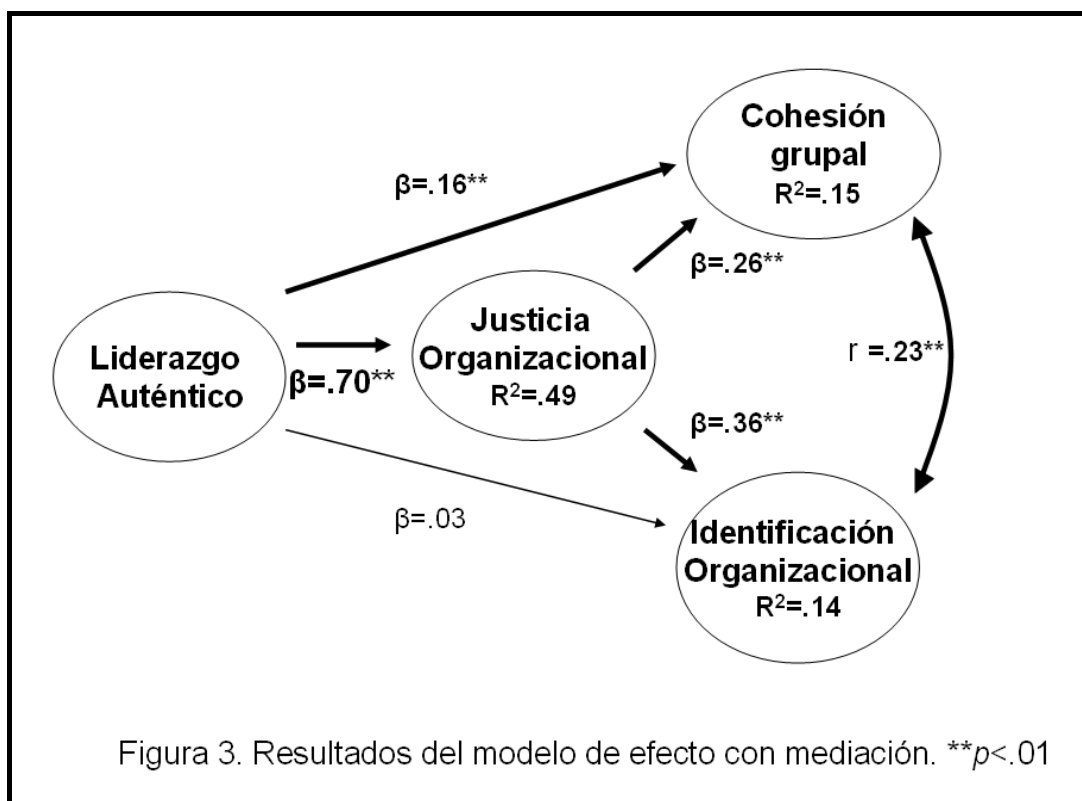
En la fase de estudio del modelo estructural se analiza la relación entre los constructos existentes. Se efectúa una regresión lineal en la que las cargas pueden interpretarse como coeficientes betas estandarizados. Los intervalos de confianza se basan en un *bootstrapping* de 500 muestras que permite construir las bases para realizar una inferencia estadística y generalización de resultados y el cálculo de la *t* de Student para cada efecto estructural, que relaciona variable predictora y variable dependiente (Henseler, y Chin, 2010; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Para analizar el modelo el coeficiente de varianza explicada (R^2) de cada variable latente endógena es el criterio esencial para efectuar la evaluación estructural. Dicha medida refleja la cantidad de la varianza de cada constructo que es explicada por las diferentes variables que lo conforman, debiendo ser superior a .10 (Falk y Miller, 1992). La cohesión grupal cumple con dicho criterio con un valor de .12 y la IO con un valor muy próximo de .09.

Al estudiar el primer modelo sin mediación (Figura 2) se puede comprobar una relación significativa entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal ($\beta = .40, p < .01$), apoyando la hipótesis de estudio. También se observa que existe una relación significativa entre el liderazgo auténtico y la IO ($\beta = .30, p < .01$), apoyando los datos obtenidos también la hipótesis 2 propuesta.



Cuando se estudia el modelo propuesto con una mediación de la justicia organizacional (Figura 3) se obtuvo una relación significativa ($\beta = .70, p < .01$) entre el liderazgo auténtico y la justicia organizacional existiendo una subsecuente relación entre la justicia organizacional con la cohesión grupal ($\beta = .26, p < .01$) y la IO ($\beta = .36, p < .01$). Asimismo, se puede comprobar que se mantiene una relación significativa entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal ($\beta = .16, p < .01$), pero menor con la IO ($\beta = .03, p = \text{n.s.}$) cuando se incluye la mediación en el modelo.



En relación con el coeficiente de varianza explicada (R^2) de cada variable latente endógena del segundo modelo se obtienen valores de la justicia organizacional, de la cohesión grupal y la IO de .49, .15 y .20 respectivamente. Por lo tanto, este segundo modelo resulta mejor que el primer modelo que no incluía la mediación de la justicia organizacional.

De esta manera, los resultados apoyan la hipótesis de que existe una mediación de la justicia organizacional, de tipo parcial entre liderazgo auténtico y cohesión grupal y total entre liderazgo auténtico e IO.

Discusión

El objetivo del presente estudio era explorar la relación entre el liderazgo auténtico y la cohesión e IO y verificar el papel mediador de la justicia organizacional.

En primer lugar constatamos la existencia de una asociación positiva entre el liderazgo auténtico y la cohesión en los equipos de trabajo. Estos resultados están en consonancia con otras investigaciones en las que se relacionan de una manera positiva diversos estilos de liderazgo y cohesión en ámbitos deportivos y militares (Bass et al, 2003; Carron, 1982). Nuestros resultados muestran la asociación entre cohesión y liderazgo auténtico (Houchin, 2011) en contextos empresariales.

Asimismo, encontramos una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la IO. Según Reicher et al. (2005), la función principal del líder es construir o definir la identidad social de los seguidores y “a través de esta redefinición son capaces de modelar las percepciones, valores y metas de los miembros del grupo” (p. 560). En el caso del líder auténtico nuestros resultados apuntan a que esta identificación se conseguiría a través del desarrollo de las conductas éticas y transparentes propias de este tipo de liderazgo y a través del efecto mediador de la justicia organizacional.

En efecto, se destaca también en nuestra investigación la alta asociación entre el liderazgo auténtico y la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados. El liderazgo auténtico se manifiesta a través de sus conductas caracterizadas por la transparencia en las relaciones a la hora de compartir información, con el procesamiento equilibrado. También desarrolla comportamientos regulados por estándares morales y no por la búsqueda del propio beneficio, incidiendo así de manera muy significativa en la percepción de justicia dentro de la organización. El liderazgo auténtico se manifiesta a través de diferentes formas de justicia, la relacionada con el trato interpersonal, la informativa, caracterizada por una adecuada fluidez en las comunicaciones, la distributiva, al mantenerse unos estándares éticos previamente establecidos, y la procedimental, por favorecerse unos procedimientos transparentes y ecuanímenes conseguidos a través del consenso social. Posiblemente en las organizaciones

estudiadas, mayoritariamente pequeñas empresas, además del salario, pueden existir complementos de compensación económica (horas extraordinarias, tiempo libre, pago en especie) que dependen directamente de los supervisores directos, reforzándose la importancia del trato justo desarrollado por el líder y una moral asociada a la toma de decisiones y aplicación de procedimientos.

Estos resultados concuerdan con los presupuestos de la llamada Teoría de la Justicia Interaccional (Tyler y Bies, 1990) que considera que la justicia distributiva y procedimental pueden influir en la calidad de la relación entre líder-seguidor, favoreciendo la adhesión y pertenencia al grupo basada en la autocategorización (Smith, Tyler y Huo, 2003) y la IO. En este sentido conviene considerar también la importancia del proceso definido como *Fair Process Effect* en el que la justicia procedimental, junto con la interpersonal e informacional, y sus combinaciones pueden mitigar los resultados negativos en las organizaciones (Sinclair, 2003).

Nuestros resultados confirman también la existencia de una mediación parcial de la justicia organizacional en las relaciones entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal. Esto significaría que aunque el liderazgo auténtico tiene una influencia positiva directa sobre la cohesión grupal, esta influencia depende de la justicia organizacional basada en la imparcialidad y equidad, pero existen también otros factores que deberían considerarse al estudiarse el fenómeno de mediación. Asimismo, se constata la existencia de una mediación total de la justicia organizacional en las relaciones entre el liderazgo auténtico y la identificación con la organización. Cuando se introduce la justicia organizacional en el modelo, la relación directa entre liderazgo e identificación deja de ser significativa. Es decir, a la hora de identificarse con la organización, la percepción de justicia es clave para canalizar la influencia del liderazgo. De esta manera, un líder auténtico favorece la identificación organizacional desarrollando unas

conductas de trato justo, basadas principalmente en la aplicación de la justicia organizacional.

La Teoría de la Identidad Social (Tajfel y Turner, 1986) puede aportar la justificación de la potencia encontrada en la mediación. La identificación basada en la influencia del líder auténtico favorece una motivación intrínseca para actuar éticamente, y a considerar la importancia de la identificación con el grupo en las conductas intra e intergrupales. Nuestros resultados muestran que el liderazgo y la percepción de estar en una organización en la que existe justicia en el reparto de recompensas y en las relaciones con los empleados favorece la cohesión grupal y la identificación con la organización. En general, los resultados confirman la relevancia en las organizaciones de los aspectos éticos y morales de las conductas responsables de la dirección y la importancia de la existencia de justicia en la organización, tanto a la hora de distribuir las recompensas como de dar a conocer la información (Avolio y Gardner, 2005). El hecho de que la transparencia, la gestión ética y la participación influyan positivamente en la cohesión de los equipos de trabajo y su posibles efectos sobre la efectividad y productividad (House, 1966; Wendt, Euwema y van Emmerik, 2009) obligan a reflexionar sobre la importancia de fomentar las políticas organizacionales y conductas empresariales centradas sobre dichos principios. Los datos obtenidos en la presente investigación sugieren considerar la repercusión de la percepción de la justicia en la organización a través de diferentes dimensiones planteadas (procedimental, distributiva, interpersonal e informacional), como plantea Kiersch (2012), favoreciendo un clima y cultura de justicia en lo que denomina un “liderazgo justo” (p. 2).

Nuestros resultados también aconsejan, a la hora de abordar el liderazgo y su desarrollo en las organizaciones, que líderes y seguidores deben promover el mantenimiento y desarrollo de sistemas de trabajo que favorezcan la aplicación de

procedimientos justos y éticos, no solo cumpliendo los mínimos legales, sino fomentando la honradez, transparencia y participación responsable. Los empleados también deben comprometerse con los principios éticos participando y apoyando un clima donde la transparencia, colaboración y conocimiento mutuo permita desarrollar una cultura y procedimientos de trabajo justos.

Entre las posibles limitaciones a la presente investigación podríamos destacar el hecho de que las medidas empleadas fueron obtenidas a través de autoinformes, pudiéndose haber producido algún sesgo de la varianza común por un mismo sistema de medida (Podsakoff, MacKenzie, Leey Podsakoff, 2003). Asimismo, puesto que la muestra no es representativa de los diversos sectores organizacionales hay que tener precaución a la hora de generalizar los resultados. En este sentido, puede ser difícil establecer procedimientos específicos eficaces comunes a la hora de fomentar el liderazgo adecuado en diferentes sectores profesionales tan variados como los estudiados. Quizás sea interesante en futuros estudios centrar la atención en sectores con una cierta uniformidad de las estructuras organizacionales y modelos de negocio. Otra posible limitación en el presente trabajo podría ser el planteamiento de análisis basado en el nivel individual, pudiéndose plantear para futuros estudios aproximaciones basadas en los datos grupales que contemplen diferentes niveles de análisis organizacional (Chan, 1998).

Para concluir, se considera que la presente investigación se ha centrado en factores psicosociales clave para la creación, mantenimiento y crecimiento de las empresas, como son el liderazgo y la justicia organizacional. Nuestros resultados indican que un líder que comparta información con sus empleados y tenga en cuenta las implicaciones éticas de sus decisiones favorecerá la percepción de justicia dentro de la organización lo que a su vez repercutirá en una mayor vinculación de los empleados con su empresa y

con su grupo de trabajo aumentando la cohesión de los equipos. Todas estas cuestiones adquieren especial relevancia para afrontar los tiempos de crisis y permitir el desarrollo de las organizaciones.

Referencias

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. y Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16, 270-301.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- 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), 207-21
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. y Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412
- Carron, A. (1982). Cohesiveness in sport groups. Interpretation and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.

- Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Universidad de Sevilla. Recuperado de ciberconta.unizar.es/doctorado/PLSGabrielCepeda.pdf
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *The Business Review, Cambridge, 14(2)*, 235-243.
- Ceri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies, 7 (2)*, 172-190.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal Of Applied Psychology, 83(2)*, 234-246.
- Chin, W. W. y Frye, T. (2003). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. En G.A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business research. Mahwah* (pp. 295-336). Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. y Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research, 14(2)*, 189-217.
- Cho, J. y Dansereau F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly, 21(3)*, 409-421.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 386-400.

- Colquitt, J. A. y Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Cremer, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13
- Dion, K.L. (2000). Group cohesion: From “field of forces” to multidimensional construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and practice*, 4(1), 7-26
- Edu, S., Moriano, J.A., Molero F. y Topa, G. (2012) Authentic leadership and its effect on employees’ organizational citizenship behaviors. *Psicothema*, 24(4), 561-566
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests. *Psicothema*, 15(2), 315-321
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50.
- Gamero, N., Peiró, J. M., Zornoza, A. y Picazo C. (2009). Roles of participation and feedback in group potency. *Psychological Reports*, 105(1), 293-313.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.

- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. y Platow, M.J. (2011). El liderazgo como gestión de la identidad social. En F. Molero y J.F. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción* (pp. 77- 116). Madrid: Alianza.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using Partial Least Squares Path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277–31.
- Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams*. The University of Tennessee at Chattanooga). *ProQuest Dissertations and Theses*, 40. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/870031125?accountid=14609>. (870031125).
- House, W.C. (1966). Effects of group cohesiveness on organizations performance. *Personnel Journal*. 45(1), 28-33.
- Iturbide, L., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.

- Kiersch, C. E. (2012). A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times. (Tesis doctoral, Colorado State University). De la base de datos de ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3523691)
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V. y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 91-106
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336-341.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, España, 7 de febrero de 2009.
- Reicher, S., Haslam, S. y Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). Lexander SmartPLS 2.0 (beta). SmartPLS. Hamburg, Germany. <http://www.smartpls.de>

- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sánchez, J. y Yurrebaso A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*. 21(1). 97-104.
- Sinclair, A. L. (2003). *Disentangling contributions of process elements to the fair process effect: A policy-capturing approach*. Virginia Polytechnic Institute and State University. *ProQuest Dissertations and Theses*, Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/305300456?accountid=14609>. (305300456).
- Smith, H. J., Tyler, T. R. y Huo, Y. J. (2003). Interpersonal treatment, social identity, and organizational behavior. En S. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 155-171). New York: Psychology Press.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall
- Topa, G. y Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología*, 22(2), 234-242.
- Topa, G., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (2), 1-8.
- Tyler, T. R. y Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. En J.S. Carroll (Ed.). *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice, climate, service climate, employee attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Wendt, H., Euwema, M. C. y van Emmerik, I. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Wold, H. (1985). Soft modeling: The basic design and some extensions. En K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction, Vol. 2.* (pp. 1-54), Amsterdam: North-Holland.
- Wold, S., Esbensen, K. y Geladi, P. (1987). Principal component analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 2, 37-52.

Capítulo 4. Liderazgo auténtico y cohesión grupal en equipos de seguridad y emergencias: el papel de identificación grupal.

Liderazgo auténtico y cohesión grupal en equipos de seguridad y emergencias: el papel de identificación grupal³

Resumen

Antecedentes: El liderazgo auténtico es un tipo de liderazgo que inspira y promueve capacidades psicológicas positivas, destacando el componente moral y ético de las conductas. La presente investigación estudia las relaciones entre liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal, en equipos de seguridad y emergencia. **Método:** Se desarrolla un diseño de investigación transversal en el que participan 221 componentes de 26 brigadas de bomberos y equipos operativos de policía local de tres provincias españolas. Se administraron los cuestionarios ALQ de liderazgo auténtico, GEQ de cohesión grupal y el de Mael y Ashford de identificación grupal. **Resultados:** Apuntan a una relación directa positiva entre el liderazgo auténtico, la cohesión grupal y la identificación grupal. También se observa la existencia de una relación indirecta entre el liderazgo auténtico y la cohesión a través de la identificación grupal apuntando los datos a la existencia de una mediación parcial. **Conclusiones:** Se considera de utilidad el modelo basado en el liderazgo auténtico, pudiendo ser empleado por los responsables de las brigadas y grupos operativos en organizaciones para mejorar la cohesión de los equipos de trabajo. Tanto el liderazgo auténtico como la identificación organizacional

³García-Guiu, C.; Moya, M.; Molero, F.; Moriano, J.A. (Enviado para su publicación a *Piscothema*).

Authentic leadership and group cohesion in security and emergency teams: The role of group identification.

ayudan a explicar la cohesión grupal en organizaciones con cometidos relacionados con la seguridad y las emergencias.

Liderazgo auténtico y cohesión grupal en equipos de seguridad y emergencias: el papel de identificación grupal

La cohesión es uno de los factores que frecuentemente se destacan en las investigaciones de psicología social y de las organizaciones como determinantes para comprender mejor el rendimiento de personas y equipos así como para obtener conclusiones relativas al desempeño organizacional (Beal, Cohen, Burke y McLendon, 2003; Oliver, Harman, Hoover, Hayes y Pandhi, 1999).

Especialmente en los contextos profesionales donde se desempeñan cometidos relacionados con la seguridad y las emergencias (policía, bomberos, militares) pueden surgir intervenciones de carácter urgente, con posibilidades de enfrentarse a situaciones de riesgo y estrés (Lisbona, Morales y Palací, 2006). La cohesión en organizaciones de defensa y seguridad como el ejército es un factor grupal asociado con el rendimiento de los equipos (Bass, Avolio, Jung y Yair, 2003; Oliver et al, 1999). Dicho factor se valora especialmente por los máximos responsables del adiestramiento de las unidades posiblemente también debido a la dificultad que supone obtener indicadores válidos que determinen la eficacia de organizaciones relacionadas con la seguridad y emergencias.

Los objetivos de la presente investigación están orientados a avanzar en el conocimiento las relaciones entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal, a través de un modelo exploratorio en el que se incluye el estudio de las relaciones directas e indirectas con la identificación grupal como factor intermedio. El nivel de análisis, acorde a los constructos analizados, será el nivel equipo, como aspecto crítico a considerar cuando se estudian y evalúan teorías en las ciencias de la organización y el liderazgo (Yammarino y Dansereau, 2011).

Liderazgo auténtico

El concepto Liderazgo auténtico (LA) propuesto por Avolio y Gardner (2005) se entiende como “un patrón de conductas que se inspira y promueve tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una mayor una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado, promoviendo un desarrollo propio positivo” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008, p. 94). En una reciente revisión sobre el desarrollo del LA (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011) se destaca la influencia de este tipo de liderazgo en diferentes factores, como el compromiso, el esfuerzo extra, la efectividad percibida, la satisfacción o la cultura organizacional (Azanza, Moriano y Molero, 2013). Autores como Walumbwa, Luthans, Avey y Oke (2011) señalan la importancia de continuar con investigaciones que permitan entender mejor los mecanismos que permiten a los líderes ejercer su influencia positiva, desarrollando conductas efectivas en las organizaciones.

Cohesión grupal

Carron, Brawley y Widmeyer (1998, p. 213) definen la cohesión como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos instrumentales y/o para la satisfacción de las necesidades afectivas de los miembros”. Diferentes metanálisis sugieren que cohesión y rendimiento están asociados (Beal et al., 2003; Gully, Devine y Whitney, 1995).

Existen estudios en grupos que trabajan en organizaciones jerarquizadas, como el ejército, que han comprobado la influencia de ciertos tipos de liderazgo, como el

liderazgo transformacional sobre la cohesión, la potencia, la moral o la eficacia (Bass et al., 2003; Shamir, Zakay, Brainin y Popper, 2000). Sin embargo, por ser un constructo relativamente reciente, apenas existen estudios que analicen las relaciones entre el LA y la cohesión, habiendo sido Houchin (2011) uno de los primeros en analizar dicha relación en los equipos deportivos. La presente investigación, centrada en equipos de seguridad y emergencia, se plantea que, basándonos en que el líder auténtico se caracteriza por potenciar diversas conductas relacionadas con la vinculación entre los componentes del grupo, parece lógico esperar que el LA favorezca la cohesión grupal, Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H1: El LA estará relacionado positivamente con la cohesión grupal en los equipos de trabajo.

Identificación organizacional

La identificación organizacional, en el marco de la Teoría de la Identidad Social (Scandroglio, López, San José, 2008; Tajfel y Turner, 1979; Turner, Hogg, Oakes, Reicher y Wetherell, 1990) constituye un concepto nuclear para explicar los procesos de grupo a través de los procesos de influencia social. La identificación organizacional la podemos definir como: “la percepción de unidad o pertenencia con la organización” (Ashforth y Mael, 1989, p. 34), siendo una forma específica de identidad social en la que los componentes asumen la pertenencia a una organización (Mael y Ashforth, 1992; Topa y Morales, 2006).

Haslam, Reicher y Platow (2011) reivindican una nueva Psicología del liderazgo basándose en “la identidad social que un líder construye y fomenta conjuntamente con sus seguidores, y no en su identidad como individuo” (p. 110).

Gardner et al. (2011) revisando la teoría y las propuestas de investigación sobre constructos en el LA destacan que “solo la relación positiva entre liderazgo auténtico e identificación social propuesta por Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May (2004) Avolio et al. (2004) falta de recibir apoyo” (p.1138). En la presente investigación se plantea que en el liderazgo se desarrollan unos procesos de colaboración entre líderes y seguidores que contribuyen a la creación de la identidad social. Ceri-Booms (2010, 2012) destaca la importancia que la confianza en el líder auténtico tiene para la implicación y participación en la toma de decisiones, contribuyendo a la identificación organizacional. Basándonos en los planteamientos teóricos de Haslam et al. (2011) y Reicher, Haslam y Hopkins (2005), que apuntan a considerar la importancia de la identificación social en los procesos de construcción grupal como fundamento del liderazgo efectivo se propone la siguiente hipótesis:

H2: El Liderazgo Auténtico está relacionado positivamente con Identificación organizacional de los seguidores con el equipo de trabajo

Hogg y Terry (2000) destacan la importancia de la Teoría de la Identidad Social para entender los procesos grupales y el desarrollo de la cohesión entre los componentes de los grupos. Resalta la importancia de la influencia del proceso de identificación social fundamentada en las teorías de formación social de los grupos (Turner et al., 1990) y su aplicación a la psicología organizacional (Mael y Ashforth, 1992). En estudios desarrollados en unidades militares Shamir et al. (2000) plantean la importancia de la potenciar la colectiva identidad, fomentar los valores compartidos del grupo y su coherencia con los objetivos del grupo para alcanzar la disciplina y potencia en las unidades, factores relacionados positivamente con la cohesión de los equipos. El estudio en organizaciones empresariales Topa y Morales (2006) informan de la relación

positiva existente entre identificación organizacional y cohesión, destacando su mediación con otros procesos como iniciativa o conductas de ciudadanía organizacional. También Knouse (2007) planea que los líderes efectivos desarrollan cohesión a través desarrollando la identidad entre los componentes de los equipos. Basándonos en dichos planteamientos previos, y la importancia de integrar los mecanismos de la identificación social en las teorías de conducta organizacional (Hogg y Terry, 2000), escasamente estudiado en equipos de seguridad y emergencias, se propone como tercera y cuarta hipótesis:

H3: La identificación grupal estará relacionado positivamente con la cohesión grupal en los equipos de trabajo.

H4: El LA estará relacionado positiva e indirectamente, a través de la Identificación organizacional, con la cohesión grupal en los equipos de trabajo.

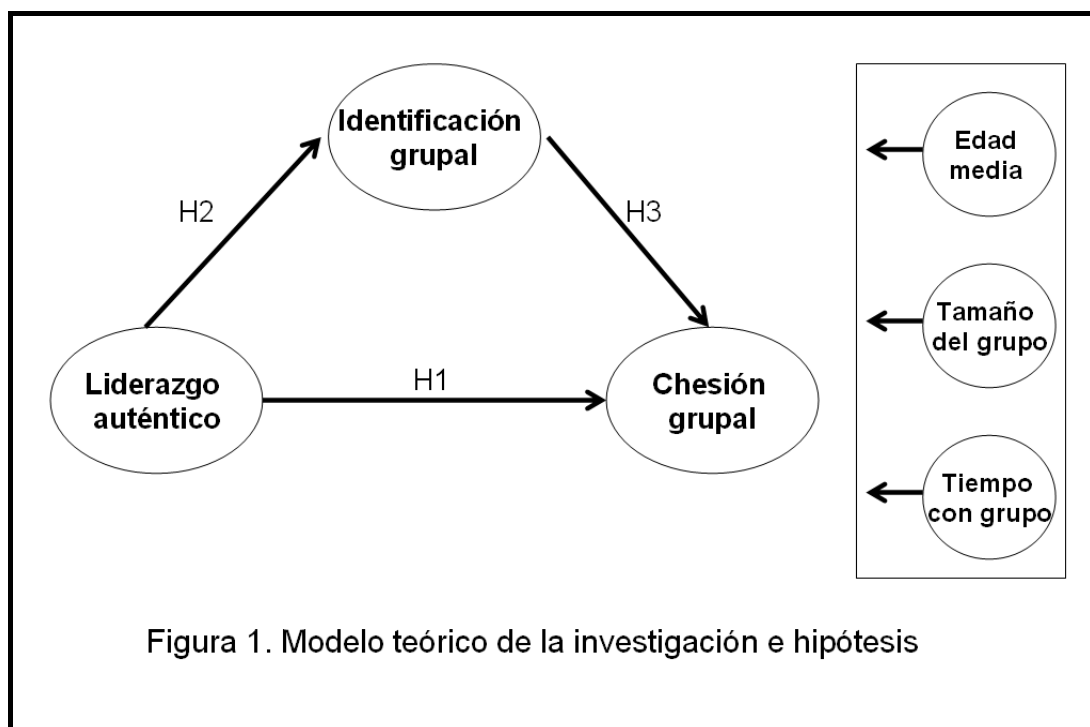


Figura 1. Modelo teórico de la investigación e hipótesis

Método

Muestra y procedimiento

Los cuestionarios fueron completados bajo a supervisión de un mismo investigador administrándose a 221 personas distribuidas en 26 grupos de trabajo pertenecientes a la Policía Local y Bomberos de las ciudades de Granada, Zaragoza y Jaén. La toma de datos se efectuó durante los meses de mayo y junio de 2013. El tamaño medio de los equipos era de 12 personas, con una variación entre 4 y 15 personas por equipo. El sexo de los participantes fue mayoritariamente masculino, con un porcentaje del 97% hombres y del 3% de mujeres. La media de edad de los participantes fue de 41.75 años ($DT = 7.40$). El tiempo promedio que se había estado formando parte del grupo era de 6.83 años ($DT = 6.30$). La administración del cuestionario se efectuó de forma grupal, con una duración entre 20 y 35 minutos. En todos los casos informando de la voluntariedad, confidencialidad y anonimato de la participación.

Instrumentos

LA. Se empleó la adaptación española del ALQ (Moriano, Molero y Lévy Mangin, 2011) originalmente desarrollado por Walumbwa et al. (2008). La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nunca*, 4 = *siempre*). Se preguntaba la frecuencia cada afirmación se ajustaba al estilo de jefe de equipo operativo. El cuestionario estaba compuesto por dieciséis ítems distribuidos en cuatro factores: cinco de transparencia en las relaciones (“dice exactamente lo que quiere decir”) con un $\alpha = .$

84, cuatro de moral internalizada (“muestra creencias que son consistentes con sus acciones”) con un $\alpha = .82$, cuatro de procesamiento equilibrado (“solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene”) con un $\alpha = .85$ y tres de autoconciencia o conciencia de sí mismo (“tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo” con un $\alpha = .83$).

Cohesión de equipo. Se empleó el Cuestionario de Ambiente de Grupo (*Group Environment Questionnaire*, GEQ) formulado por Carron, Widmeyer, y Brawley (1985), adaptado en España por Iturbide, Elosua y Yanes (2010). Para medir esta variable se utilizó la subescala “integración del grupo con la tarea” del cuestionario, que consta de cinco ítems y alcanzó un coeficiente de fiabilidad alpha de .86. Los ítems se responden a través de una escala de respuesta de tipo Likert de cinco alternativas (0 = *totalmente en desacuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Ejemplo de ítem es: “Todos asumimos las responsabilidades cuando no se alcanzan los objetivos”.

Identificación Organizacional. Se empleó una versión modificada del cuestionario de Mael y Ashford (1992), validado en España por Topa, Moriano y Morales (2008). Dicha versión, constaba de siete ítems y se redujo a cuatro, no considerando los ítems de baja carga factorial. El coeficiente alpha de fiabilidad fue 0.83. La escala de respuesta fue de tipo Likert de cinco puntos (0 = *nada de acuerdo*, 4 = *totalmente de acuerdo*). Un ejemplo de ítem del cuestionario sería “El éxito de mi equipo es mi propio éxito”.

Como variables de control se consideraron la edad media del personal de los grupos de trabajo, el tamaño del grupo y el tiempo de pertenencia con el grupo.

Agregación de datos

Para efectuar las medidas del liderazgo, cohesión, y potencia grupal el número de grupos fue de 26. El procedimiento de agregación empleado fue de acuerdo intragrupo

utilizando el índice Rwg propuesto por James, Demaree y Wolf (1984), considerando como valor normalmente aceptado de 0,7 como suficiente para justificar la agregación. La media de los valores de Rwg para las escalas de LA, cohesión, y potencia fue de .92, .88 y .94.

Análisis de datos

Para evaluar las hipótesis planteadas se empleó la técnica estadística *Parcial Least Squares* (PLS). Dicha aproximación permite modelar las relaciones entre variables complejas observadas y latentes (Esposito, Chin, Henseler y Wang, 2010) y para ello se empleó SmartPLS versión 2.0 (Ringle, Wende y Will, 2005). Dicha técnica se considera adecuada debido a las ventajas que presenta en aspectos relacionados con limitados tamaños de muestra, la distribución de las variables, siendo especialmente idóneo en etapas iniciales de desarrollo de teorías (Cepeda y Roldán, 2008).

Resultados

Para evaluar el modelo propuesto se efectuó la aplicación sistemática de criterios en un proceso de dos pasos (Henseler y Chin, 2010). En primer lugar se analiza el modelo de medida y posteriormente el modelo estructural.

Modelo de medida

En la primera fase, se determinó la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los constructos.

Fiabilidad. Para estudiar la fiabilidad se valoró examinando las cargas entre indicadores y constructo (λ), siguiendo el criterio de Hair, Black, Babin, Anderson y

Tatham (2006) plantean la referencia de .60 y un valor crítico de 1.96 para $p < .05$. La carga de los indicadores y la fiabilidad compuesta pueden apreciarse en la Tabla 1.

Tabla 1. Carga factorial de los indicadores (λ), Escala de Fiabilidad Compuesta (CFC), y Varianza Media Extraída (AVE) de los constructos procedentes del análisis por SEM-PLS.

Constructo	Indicadores	λ	t	CFC	AVE
Liderazgo auténtico	Transparencia relacional	.92	66.19	.95	.83
	Moral internalizada	.89	65.07		
	Procesamiento equilibrado	.88	55.14		
	Conciencia de sí mismo	.94	95.68		
Cohesión grupal	Ítem 1	.88	47.78	.90	.65
	Ítem 2	.88	47.69		
	Ítem 3	.70	14.27		
	Ítem 4	.72	26.90		
	Ítem 5	.84	40.41		
Identificación grupal	Ítem 1	.60	10.03	.89	.67
	Ítem 2	.81	32.30		
	Ítem 3	.93	151.95		
	Ítem 4	.90	65.55		

Validez convergente y discriminante. La valoración de la validez convergente se efectuó por la medida desarrollada por Fornell y Larcker (1981) denominada varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE). Dicha medida representa que la varianza común de los indicadores y su constructo implicado, constituyen un único constructo subyacente. Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la AVE sea superior a .50 y se considera como criterio que la raíz cuadrada debe ser superior a la correlación

entre constructos. La tabla 2 muestra los constructos, indicándose medias, desviaciones típicas, correlaciones entre constructos y en la diagonal la raíz cuadrada del AVE.

Tabla 2. Medias, Desviaciones Estándar, Coeficientes alfa y correlaciones entre constructos

Constructo	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Edad media del equipo	41.77	7.32	<i>1</i>					
2. Tamaño del equipo	12.36	2.77	.38	<i>1</i>				
3. Tiempo con el equipo	6.59	4.26	.51**	.74**	<i>1</i>			
4. Liderazgo auténtico	2.31	0.37	-.21	-.19	-.28	.91		
5. Cohesión grupal	2.80	0.38	-.06	.10	.21	.43*	.80	
6. Identificación grupal	2.83	0.37	.07	.24	.23	.21	.67**	.81

Nota. Los valores de la diagonal representan la raíz cuadrada de la Varianza Media Extraída

** . Correlación significativa al 0.01 (2-colas). * . Correlación es significativa al 0.05 (2-colas).

Modelo estructural.

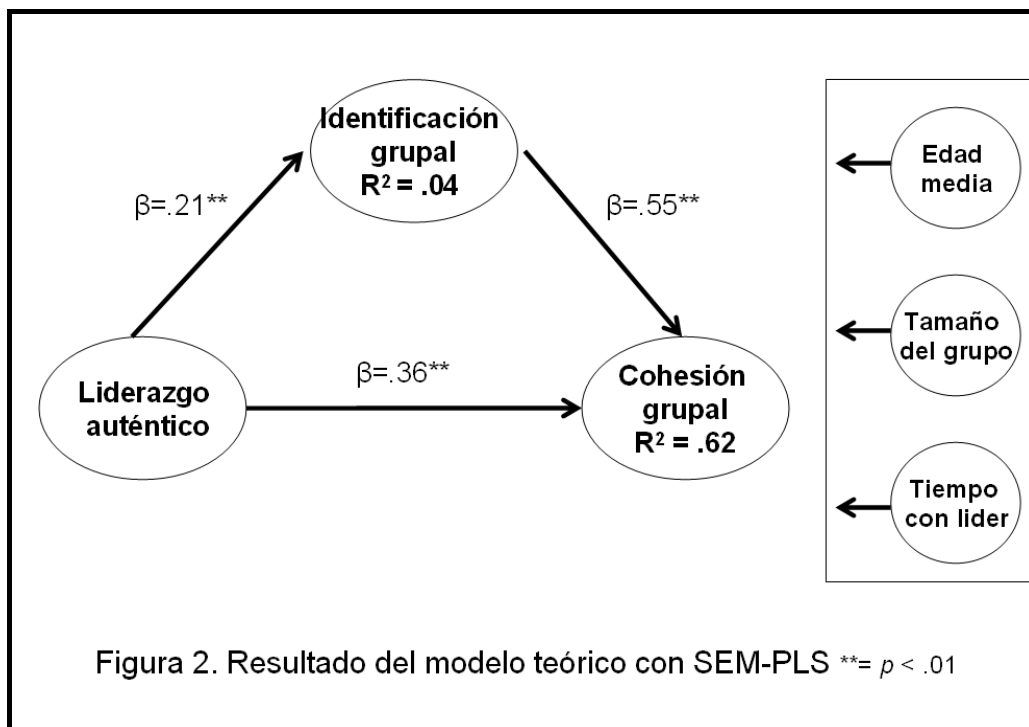
Para efectuar una adecuada interpretación del modelo estructural es necesario estudiar la cantidad de varianza de las variables endógenas que es explicada por los constructos que las predicen y en qué medida las variables predictoras contribuyen a conocer la varianza explicada de las variables endógenas (Cepeda y Roldán, 2008; Falk y Miller, 1992). Para efectuar la inferencia estadística, generalización de resultados y el cálculo de la *t* de Student para cada efecto estructural los intervalos de confianza se basan en un *bootstrapping* de 500 muestras al relacionar variable predictora y variable dependiente (Henseler, y Chin, 2010; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

Para analizar el modelo el coeficiente de varianza explicada (R^2), que refleja la cantidad de la varianza explicada para cada constructo, se considera el criterio de Falk y Miller (1992) de que debe ser superior a .10. Chin (1998) propone que valores de 0.19, 0.33 y 0.67 se pueden considerar como débiles, moderados y sustanciales.

Los coeficientes *path* o pesos de regresión estandarizados (coeficiente β) representan el coeficiente β obtenido en las regresiones tradicional, proponiendo Chin (1998) que alcancen un valor de .2.

Analizando las relaciones directas entre las variables LA y cohesión grupal podemos comprobar la existencia de una relación positiva y directa ($\beta = .53, p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .35$ de manera que los datos apuntan a una confirmación de la primera hipótesis de estudio. En el modelo propuesto para la investigación (Figura 2), al estudiar la relación entre el LA y la Identificación grupal podemos observar una relación positiva y directa ($\beta = .21, p < .01$) con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .04$, dicha relación es positiva, sin ser significativa, no llegándose a confirmar la segunda hipótesis de estudio.

Revisando la relación entre el Identificación grupal y la cohesión grupal podemos comprobar la existencia de una relación positiva y directa ($\beta = .55, p < .01$), con un coeficiente de varianza explicada de $R^2 = .62$, apuntando los datos hacia la confirmación de la tercera hipótesis de estudio.



Zhao, Lynch y Qimei (2010) proponen una reconsideración del método tradicional de Baron y Kenny (1986) al estudiar la relación entre variables intervinientes a través de las relaciones indirectas e indirectas. Al estudiar la relación directa entre LT y Cohesión grupal, cuando se considera el modelo completo, se observa un cambio en la relación de ($\beta = .53, p < .01$) a ($\beta = .36, p < .01$), pero con un aumento de la varianza explicada de $R^2 = .35$ a $R^2 = .23$. Dicho modelo plantea la existencia de una mediación parcial, a través de la relación indirecta de la Identificación grupal. En el modelo se mantiene la importancia de los valores entre LA y cohesión grupal pero también se destaca una relación indirecta a través de la Identificación grupal al existir una relación positiva a través de la identificación grupal. Dichos resultados apuntan a que podemos considerar afirmativamente la tercera hipótesis ($H4$), en el sentido de que entre el LT y la Cohesión grupal existe una relación indirecta a través de la Identificación grupal.

Discusión

El objetivo del presente estudio era aumentar la comprensión de las relaciones que existen entre el LA y algunos factores psicosociales clave en los grupos de trabajo, tal como se proponen Walumbwa et al. (2008).

Destacaremos primeramente, la relación existente entre el LA y la cohesión grupal, escasamente estudiada en las diferentes organizaciones profesionales, y no se conocen estudios específicos en el ámbito de la seguridad y emergencias. Dicha relación se basa en patrón de conductas del líder auténtico que se inspira y promueve tanto en las capacidades psicológicas positivas de los seguidores como favorecer un clima ético positivo. Si dicha conclusión es importante en todas las organizaciones, tiene especial relevancia en organizaciones como las estudiadas (policía y bomberos), donde en el desempeño de sus cometidos debe prevalecer una ejemplaridad en sus actuaciones y constituyen servicios públicos críticos. Dicho modelo de liderazgo puede inspirar nuevas prácticas en los procedimientos de trabajo y diferentes sistemas de organización emplear en los equipos operativos para mejorar la cohesión, como un factor previsiblemente relacionado de manera positiva con el rendimiento. Por otra parte, el liderazgo se desarrolla no solo de una manera directa por las conductas del líder, existen una serie de procesos indirectos que se desarrollan en el grupo, como pueden ser en este caso la identificación grupal. El LA permite aportar una nueva visión complementaria al liderazgo tradicional transformacional, proponiendo nuevos factores y explicando la existencia de fenómenos intermedios y mediadores de los grupos. Los resultados obtenidos aportan nuevos datos para destacar la importancia de tener en cuenta la identificación grupal como variable determinante de la cohesión del equipo. La identificación grupal, en sus aspectos pasados, presentes y futuros en la vida de los

grupos debe ser considerada en el diseño y desarrollo de programas de *teambuilding* y el adiestramiento de las unidades seguridad y emergencias.

Entre las limitaciones del estudio destacaremos, como plantea Shamir (2011), la necesidad de atender el tiempo en el estudio de los procesos sociales, pudiéndose plantear en el futuro nuevos estudios basados en una metodología de tipo longitudinal. También el emplear como fuentes de información únicamente cuestionarios puede haber favorecido el sesgo de la varianza común al emplear un mismo sistema de medida (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Hubiese sido interesante haber considerado diferentes indicadores de los constructos estudiados para mejorar la investigación.

Finalmente, plantearemos posibles conclusiones prácticas que pueden ser de interés para los responsables de los grupos operativos en organizaciones de emergencia y seguridad. Los líderes auténticos aportan una perspectiva moral y ética, manteniendo una relación con sus seguidores de sinceridad y honestidad. Son conscientes de sus fortalezas, limitaciones y tanto del estado emocional propio como del de los componentes del grupo. Favorecen en sus equipos de trabajo el empleo de procedimientos que permiten mantener una transparencia y flexibilidad en las relaciones, facilitan la interacción con los subordinados y desarrollan procesos de intercambio de información en la toma de decisiones. Como conclusión, destacaremos que el modelo planteado sugiere que los líderes que desarrollan un estilo basado en el LA puede fomentar la cohesión, como cualidad de las organizaciones que puede favorecer un mayor rendimiento de los equipos. Los factores que constituyen el liderazgo auténtico, pueden ser útiles referencias para ser consideradas por los líderes de los equipos operativos, y ayudar a prepararse eficazmente para cumplir las misiones de seguridad y emergencia de las que son responsables en su servicio a la comunidad.

Referencias

- Ashforth, B. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio B.J., Gardner W.L., Walumbwa F.O., Luthans F. y May, D.R. (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly* 15, 801–823.
- Azanza, G., Moriano, J.A. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees` job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 29(2), 45-50.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- 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
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Carron, A.V., Brawley, R.L., y Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J.L. Duda (Ed.): *Advances in sport and exercise*

psychology measurement (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

- Carron, A., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Universidad de Sevilla. Recuperado de ciberconta.unizar.es/doctorado/PLSGabrielCepeda.pdf
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *The Business Review, Cambridge*, 14(2), 235-243.
- Ceri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22(1). VII-XVI.
- Esposito, V., Chin, W., Henseler, J. y Wang, H. (2010) Editorial: Perspectives on parcial Least Squares. En V. Esposito, W. Chin, J. h. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*, (pp. 1-20). Berlin: Springer.
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120.
- Gully, S. M., Devine, D. J. y Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: "effects of level of analysis and task interdependence". *Small Group Research*, 26(4), 497-520
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-152.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., y Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York and Hove: Psychology Press
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using Partial Least Squares Path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109.
- Hogg, M. A., y Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams*. The University of Tennessee at Chattanooga). *ProQuest Dissertations and Theses*, 40. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/870031125?accountid=14609>. (870031125).
- Iturbide, L., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.

- James, L. B., Demaree, R. G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group inter-rater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Knouse, S. B. (2007). Building task cohesion to bring teams together. *Quality Progress*, 40(3), 49-53.
- Lisbona, A., Morales, J.F., Palací, F.J. (2006). Identidad y compromiso en equipos de intervención en emergencias. *Psicothema*, 18(3), 407-412.
- Mael, F. A. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336-341.
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, N.A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57–83.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Reicher, S. D., Haslam, S. A. y Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *Leadership Quarterly*, 16, 547–568.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). Lexander SmartPLS 2.0 (beta). SmartPLS. Hamburg, Germany. <http://www.smartpls.de>
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

- Scandroglio, B.; López, J.S.; San José, M.C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias, *Psicothema*, 20 (1), 80-89
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *Leadership Quarterly*, 22(2), 307.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.
- Tajfel, H y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of intergroup relations* (pp. 33-47.). Monterrey, CA: Brooks/Cole.
- Topa, G. y Morales, F.. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22(2), 234-242
- Topa, G., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 1-8.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., y Wetherell, M. S. (1990). *Redescubrir el grupo social: Una teoría de categorización del yo*. Madrid: Ediciones Morata.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Yammarino, F. J., y Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1042-1057.
- Zhao, Xinshu, John G. Lynch, Jr. y Qimei C. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis, *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

Conclusiones

Conclusiones

El objetivo principal de esta tesis era explorar las relaciones directas e indirectas del liderazgo transformacional y auténtico con una serie de variables relevantes dentro de las organizaciones. Se han estudiado las relaciones del liderazgo con otras variables como son la identificación grupal, la cohesión grupal, la justicia organizacional y la potencia grupal. También se han estudiado los posibles efectos de mediación de la justicia organizacional, la identificación y la cohesión grupal. Dichas relaciones han sido planteadas en las diferentes hipótesis establecidas en los anteriores capítulos, como parte de un modelos que han sido aplicados a los pelotones, grupos operativos y brigadas en el contexto de las Organizaciones de Seguridad, Emergencias, Defensa (OSD).

En la primera investigación los resultados confirman la relación positiva entre el liderazgo transformacional tanto con la identificación grupal, como con la cohesión y la potencia grupal . Al plantear el modelo completo se constata una relación entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal, manifestándose una doble mediación parcial de la identificación grupal y la cohesión grupal. Dichos resultados confirman la existencia de una relación indirecta a través de la identificación organizacional y la cohesión grupal entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal.

A la luz de los resultados obtenidos en la presente tesis, relacionados con el liderazgo transformacional, podemos destacar la importancia de la identificación grupal como una función psicosocial de tipo adaptativo y útil para entender los procesos sociales relacionados con el desarrollo de la potencia grupal. La importancia de la identificación grupal se había planteado por su relación de mediación entre el liderazgo transformacional y la cohesión (Hogg y Terry, 2000; Shamir, 2000; Topa, Palací y

Morales, 2006) pero es relevante y original la aportación de la presente investigación, ya que apunta la existencia de una relación indirecta, a través de la identificación grupal, del liderazgo transformacional con la potencia grupal. Una de las posibles explicaciones es que la identificación grupal permite que los componentes de las unidades se adapten a los cometidos establecidos, favoreciendo la organización y coordinación entre los componentes del equipo y constituye una percepción personal facilitadora para desarrollar una mutua protección de los componentes ante las situaciones de estrés, ansiedad o miedo que surgen en las operaciones.

En la primera investigación también es importante destacar la relación indirecta entre el liderazgo transformacional y la potencia grupal a través de la cohesión grupal. La cohesión a nivel pelotón además de favorecer el desarrollo de la potencia grupal, considerada como la propia creencia del grupo para ser efectivo, es una de las piezas básicas con la que se construye la cohesión de las unidades de orden superior.

Las variables intermedias identificación y cohesión grupal, analizadas en el primer trabajo, son de gran interés para entender el funcionamiento de los pequeños grupos de las organizaciones (Bass et al., 2003; Jung y Sosik, 2002; Walumbwa et al., 2008). En la organización militar, las pequeñas unidades desempeñan un protagonismo clave en el cumplimiento de los objetivos de nivel táctico necesarios para materializar las misiones de las operaciones exteriores. Es interesante considerar que existen resultados en la literatura científica en los que se destaca una relación positiva entre la potencia grupal y el rendimiento de los equipos, tanto en organizaciones de tipo productivo, como en las dedicadas a cometidos de defensa y seguridad, (Bass et al., 2003; Guzzo et al., 1993; Pearce et al., 2002; Sivasubrammaniam et al., 2002).

En definitiva, el primer estudio realizado muestra que la influencia del liderazgo transformacional sobre la potencia grupal se realiza en parte a través de la identificación con el grupo y la cohesión grupal.

De especial interés para el estudio de las organizaciones nos parecen los resultados de la segunda investigación. En ella se describe la relación indirecta que existe entre el liderazgo auténtico y la identificación del grupo, por una parte, y entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal, por otra. En ambas se plantea estudiar su relación a través de la mediación de la justicia organizacional. Los resultados sugieren que en las organizaciones productivas, un tipo de liderazgo auténtico favorece la percepción de justicia organizacional en los empleados y esto a su vez facilita la cohesión grupal y la identificación con la organización. En el estudio se resalta la importancia de favorecer entre los líderes conductas éticas, la realización de un continuo intercambio de información y el desarrollo de políticas de transparencia en los equipos de trabajo (Avolio y Gardner, 2005).

También queremos destacar de esta segunda investigación e la relación encontrada entre el liderazgo auténtico, como variable independiente y la cohesión grupal como variable dependiente. Los estudios en el campo de la cohesión son actualmente muy escasos en el contexto de organizaciones productivas y los datos obtenidos permiten confirmar el trabajo previo de Houchin (2011), que relacionaba liderazgo auténtico y cohesión en contextos empresariales.

Otro aspecto a destacar, como resultado original en esta investigación, es el efecto mediador de la justicia organizacional. La percepción de la justicia organizacional por parte de los seguidores se manifiesta a través de la percepción de la justicia constituida por la justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional. El líder auténtico puede favorecer la justicia informacional al compartir información a través del

procesamiento equilibrado. También puede desarrollar una justicia procedimental, distributiva e interpersonal al estar muy relacionadas con las conductas propias del liderazgo auténtico como favorecer el mantenimiento de unos estándares éticos, desarrollar unos procedimientos transparentes y practicar el consenso social.

Entre las nuevas contribuciones teóricas que aporta esta investigación está, además de plantear el efecto mediador de la justicia organizacional, que se ha obtenido una relación entre el liderazgo auténtico como variable independiente y la justicia organizacional como variable dependiente. Las referencias en la literatura científica que abordaban las relaciones entre el liderazgo auténtico y la justicia en las organizaciones apuntaban solo a citar la relación entre el liderazgo auténtico con el bienestar de los empleados, sus intenciones de dejar la empresa y el compromiso organizacional (Kiersch, 2012).

Las conclusiones derivadas del tercer estudio, desarrollado con unidades de policía local y bomberos, ponen también de relieve una importante relación positiva entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal en organizaciones de seguridad y defensa. Los resultados obtenidos subrayan la existencia de una relación indirecta a través de la identificación grupal entre el liderazgo auténtico y la cohesión grupal. Dichos resultados, que confirman los obtenidos en el anterior estudio, aplicado a las OSED, hacen reflexionar sobre la importancia que puede representar un estilo de liderazgo auténtico entre los responsables de las organizaciones para favorecer la gestión ética, la transparencia, el intercambio de información y la participación como aspectos que pueden influir positivamente en la cohesión de los equipos de trabajo. Los efectos de la cohesión son importantes en las organizaciones debido a la incidencia que pueden tener sobre la efectividad y la productividad (House, 1966; Wendt, Euwema y van Emmerik, 2009) y podrían ser extrapolables a otras organizaciones.

El interés de fomentar políticas basadas en principios de transparencia, relación y de identificación organizacional tiene una especial transcendencia en las OSED, donde debe prevalecer en el desempeño de sus cometidos una ejemplaridad en las actuaciones de las personas implicadas, dado que contribuyen frecuentemente al mantenimiento de determinados servicios públicos críticos para la sociedad.

Los resultados obtenidos en el segundo y tercer estudio, centrados en el liderazgo auténtico, también aportan nuevos datos que coinciden en señalar que existe una relación entre el liderazgo considerado como variable independiente y la identificación grupal como variable dependiente. Gardner et al. (2011) efectuaron una revisión en la que se recogían los resultados de la última década de las investigaciones sobre liderazgo auténtico. En dicho artículo se citaba a Wong, Laschinger y Cummings (2010) quienes planteaban que no existía una relación positiva entre liderazgo auténtico e identificación social, lo contrario de la propuesta de Avolio et al. (2004). Sin embargo, Wong et al. (2010) también mantienen que puede haber una identificación con el líder auténtico entre los seguidores del grupo de trabajo debido a que el líder representa los intereses del grupo y trabaja para obtener los objetivos que son importantes para la organización. La conclusión de la presente investigación es novedosa al relacionar el liderazgo auténtico como variable independiente con la identificación grupal de los seguidores como variable dependiente. Dicha relación está en consonancia con los planteamientos que destacan la figura del líder en su papel para ayudar a construir o definir la identidad social de los seguidores, a través del modelamiento de las percepciones, valores y metas de los miembros del grupo (Reicher et al. 2005).

Otra de las contribuciones de la tesis, resultado de las conclusiones de los tres estudios planteados, es que se ha establecido por primera vez en la literatura científica un modelo teórico exploratorio que relaciona liderazgo, justicia organizacional,

identificación y cohesión grupal y potencia grupal. Si bien se han planteado modelos previos en los que se incluían parcialmente dichos constructos (Bass et al., 2003; Shamir et al., 2000; Sivasubrammaniam et al., 2002) no se habían analizado anteriormente de una manera conjunta. También es necesario resaltar la escasa investigación realizada hasta ahora en España en este campo en las organizaciones relacionadas con la defensa y seguridad. En conjunto los tres estudios de la tesis nos muestran la relevancia de considerar en las organizaciones de defensa y seguridad la relación que existe entre el liderazgo, la identificación grupal, la justicia organizacional y la cohesión grupal y su incidencia sobre el desarrollo de la potencia grupal.

Entre las aplicaciones potenciales del presente trabajo destacaremos varios aspectos que pueden ser de interés para las organizaciones de defensa y seguridad, y que pueden ser seguramente de aplicación también en otras organizaciones.

En primer lugar destacaremos la importancia de considerar liderazgo auténtico como una teoría de referencia que complemente a la tradicional teoría del liderazgo transformacional para ayudar a comprender mejor las dinámicas y procesos de grupo que se desarrollan en las organizaciones de seguridad y defensa. Si bien el modelo del liderazgo transformacional ha sido uno de los modelos teóricos que ha fundamentado la doctrina del liderazgo militar en los ejércitos aliados, los modelos basados en el liderazgo auténtico y quizás el basado en el liderazgo identitario, por su importante fundamento con la identificación organizacional, pueden ser también una futura referencia para el desarrollo de estudios aplicados en las OSED. Para tener un modelo de liderazgo más completo de referencia en dichas organizaciones es interesante ampliar los componentes que constituyen el modelo del liderazgo transformacional con aquellos que son complementarios, procedentes del liderazgo auténtico, proporcionando de esta manera una mayor *autenticidad* del líder: el procesamiento de la información

equilibrado y un desarrollo de la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

Como segundo aspecto de utilidad de los modelos de liderazgo transformacional y auténtico planteados en la presente tesis, está su posible aplicación a los programas para la formación de profesionales y como fundamento para desarrollar los planes de instrucción y adiestramiento de unidades de las OSED. Cada uno de los componentes que configuran los modelos de liderazgo estudiados proporcionan referencias para entrenar las competencias de los líderes y puede ser incluidas en los programas de formación y perfeccionamiento. En el ámbito militar el interés en dichas unidades ha ido aumentando progresivamente en los últimos tiempos (AUSA, 2011). Es muy frecuente que las pequeñas unidades militares operen en escenarios remotos, sin una supervisión directa del mando, bajo extremas condiciones, de manera que para los responsables del ejército cada vez son más importantes factores como el liderazgo, la cohesión y la potencia de las unidades. En concreto, derivado de la presente investigación, puede ser muy útil que los suboficiales o jefes de equipo, como responsables de pequeñas unidades, integradas normalmente en otras unidades tipo sección o compañía, adquieran una formación basada en la adquisición de competencias que favorezcan el desarrollo profesional de un estilo de liderazgo transformacional y auténtico.

Una tercera reflexión, como resultado de la presente investigación, es aportar evidencia empírica que cree la inquietud entre los responsables de las organizaciones para que se fomenten políticas, procedimientos y conductas de basadas en el liderazgo auténtico. Transparencia, gestión ética, participación y desarrollo personal de los miembros de las organizaciones son componentes que constituyen una buena referencia

para desarrollar procedimientos, políticas organizacionales y modelos culturales, que favorezcan la cohesión y potencia grupal de las unidades que constituyen las OSED.

La presente investigación también adolece de determinadas limitaciones. Como primera limitación destacamos el hecho de que las medidas empleadas fueron obtenidas a través de auto-informes, pudiéndose haber producido algún sesgo de la varianza común por un mismo sistema de medida (Podsakoff, MacKenzie, Leey Podsakoff, 2003).

También el empleo de autoinformes, contestados en el propio centro de trabajo, sobre temas relacionado con la cohesión y el liderazgo de la propia unidad, puede haber quedado influido por la deseabilidad social o la falta de sinceridad debido a la desconfianza en los objetivos de la investigación. Para reducir dicho riesgo se aseguró en todo momento la voluntariedad, confidencialidad y anonimato de la participación en la investigación, quedando claramente establecidas las condiciones de participación por los investigadores ante los participantes. Sin embargo, al haberse recabado algunos datos socioculturales puede haberse provocado una negativa influencia en la sinceridad de las respuestas.

Otra posible limitación que hay considerar al plantear futuras investigaciones es el empleo en las medidas de los resultados de indicadores que permitan aportar información sobre la eficacia de los grupos y de la satisfacción de los seguidores. Tanto la aportación de valoraciones de tipo objetivo relacionadas con la eficacia de las unidades participantes, como indicadores de la satisfacción individual en el trabajo o con el líder, pueden enriquecer las conclusiones obtenidas potenciando la utilidad de las teorías analizadas.

También como limitaciones del estudio destacaremos, como plantea Shamir (2011), la necesidad de tener en cuenta el tiempo en el estudio de los procesos sociales

evitando la toma de datos de una manera transversal, pudiéndose plantear en el futuro nuevos proyectos que permitan afrontar estudios basados en una metodología de tipo longitudinal.

No quisiéramos terminar sin esbozar algunas de las de las posibles líneas de trabajo futuras, derivadas de la presente investigación. La primera sería continuar con el estudio del modelo teórico inicial propuesto en la tesis con el análisis de las relaciones existentes, entre el liderazgo auténtico, la cohesión, la identificación y la potencia de grupo. Dicha investigación permitiría confirmar el modelo exploratorio planteado, en el que la potencia grupal fuese una variable resultado partiendo del modelo que considera tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo auténtico como antecedentes.

Otra de las posibles futuras líneas de investigación relacionada con las organizaciones de defensa y seguridad es avanzar en el estudio del liderazgo auténtico de los líderes en los diferentes niveles jerárquicos que se establecen en dichas organizaciones. También se pueden efectuar estudios que analicen el efecto de la aplicación de diferentes procedimientos de trabajo y programas de formación en los que se fomenten habilidades individuales y competencias que relacionadas con la transparencia, la relación y el intercambio de información con los subordinados.

El presente trabajo ha fijado su atención en uno de los campos de investigación que tradicionalmente en otros países ha protagonizado una importante fuente de inspiración para psicólogos sociales y de la organización como son las organizaciones dedicadas a la defensa y seguridad. Existen muchas características comunes en su organización y cultura, como el desempeño de un servicio público, la jerarquización, la preparación para enfrentarse a situaciones de riesgo, entre otras, que pueden hacer que se desarrollen en España nuevas investigaciones que analicen constructos clave

relacionados con el liderazgo, la cohesión, la identificación organizacional, la resiliencia, la satisfacción, el bienestar personal y el rendimiento profesional.

En las organizaciones de defensa y seguridad, como se ha citado en la introducción, una de las características principales es la existencia de una jerarquía y en cada nivel de mando unos empleos y puestos asociados a una autoridad establecida y otorgada por la propia organización. Dicha jerarquización, representada con unos rangos profesionales establecidos, también puede ser considerada como un posible mecanismo refuerzo a la capacidad de acción e influencia del líder que puede surgir en los grupos de una manera más espontánea.

Como conclusión final destacaremos el valor que aportan tanto las teorías del liderazgo transformacional como auténtico para entender los mecanismos psicosociales que pueden favorecer el desarrollo de la cohesión en los equipos de trabajo y la potencia grupal. Es importante continuar con investigaciones centradas en el liderazgo, bajo las diferentes aproximaciones teóricas, con objeto de aportar ideas y referencias que permitan mejorar la eficacia, el rendimiento de los equipos, la calidad del trabajo y la seguridad y salud de los profesionales que desempeñan cometidos relacionados con la seguridad, emergencia y defensa.

En el presente trabajo, en definitiva, se han apuntado nuevas ideas y modelos que pueden servir como fundamento para considerar la importancia de determinadas competencias de tipo ético y psicosocial en las organizaciones. Dichas aportaciones, centradas en los integrantes de las organizaciones de seguridad, emergencia y defensa, han permitido simultáneamente avanzar en el conocimiento de los procesos básicos estudiados en la psicología social y de las organizaciones.

Referencias

Referencias

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. y Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers. *Organizational Research Methods*, *16*, 270-301.
- Ahronson, A. y Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military Psychology*, *19*(1), 9-25
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2000). Potencia en grupos: un constructo entre la autoeficacia y la motivación colectiva. *Apuntes de Psicología*, *18*, 123-143.
- Arthur, C. A. y Hardy, L. (2014). Transformational leadership: A quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(1), 38-53.
- Ashforth, B. E. y Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.
- AUSA Torchbearer National Security Report. (2011). The U.S. Army squad: Foundation of the decisive force. Recuperado de http://www.ausa.org/publications/ilw/Documents/TB_The_Squad_web.pdf
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. (3ª ed.). Palo Alto: Mind Garden.
- Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, *16*, 315-338.
- Avolio B.J., Gardner, W.L., Walumbwa F.O., Luthans F. y May, D.R. (2004) Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *Leadership Quarterly* *15*, 801–823.

- Bruce J.A., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Azanza, G., Moriano, J.A. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
- Bandura, A. (1997). Collective efficacy. En A. Bandura (Ed.), *Self-Efficacy: The exercise of control* (pp. 447-525). New York: Freeman.
- Baron, R. M. y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1997). Revised manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: Mind Garden.
- 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.
- Bass, B. M. y Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. y Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., y McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A. y Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395-412
- Carless, S., Mann, L. and Wearing, A. (1995). An empirical test of the transformational leadership model. Paper presented at the symposium conducted at the Inaugural Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Sydney, Australia.
- Carron, A. (1982). Cohesiveness in sport groups. Interpretation and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A.V., Brawley, R.L., y Widmeyer, W.N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. En J. L. Duda (Ed.): *Advances in sport and exercise psychology measurement* (pp. 213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Carron, A., Widmeyer, W.N. y Brawley, L.R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- Cepeda, G. y Roldán, J. (2008). *Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas*. Universidad de Sevilla. Recuperado de ciberconta.unizar.es/doctorado/PLSGabrielCepeda.pdf
- Ceri-Booms, M. (2010). An empirical study on transactional and authentic leaders: Exploring the mediating role of trust in leader on organizational identification. *The Business Review, Cambridge*, 14(2), 235-243.

- Ceri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2), 172-190.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal Of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chen, H.C., Chou, F.H., Chen, M.C., Su, S.F., Wang, S.Y., Feng, W.W., Chen, P.C., Lai, J.Y., Chao, S.S., Yang, S.L., Tsai, T.C., Tsai, K.Y., Lin, K.S., Lee, C.Y. y Wu, H. C. (2006). A survey of quality of life and depression for police officers in Kaohsiung, Taiwan. *Quality of Life Research*, 15, 925-932.
- Chin, W.W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly* 22(1). VII-XVI.
- Chin, W. W. y Frye, T. (2003). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. En G.A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business research. Mahwah* (pp. 295-336). Mahwah, N.J: Lawrwnce Erlbaum.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. y Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Cho, J. y Dansereau F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409-421.
- Clausewitz, C. 1978 (1831). *De la Guerra*. Madrid: Ediciones Ejército.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A. y Greenberg, J. (2003). Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. En J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed., pp. 165-210). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Cremer, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated organizational identification. *Journal of Managerial Psychology, 20*(1), 4-13
- Dion, K. L. (2000). Group Cohesion: From 'Field of Forces' to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 4*(1). 7-26.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. y Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 177-193.
- Edu, S., Moriano, J.A., Molero F. y Topa, G. (2012) Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviors. *Psicothema, 24*(4), 561-566
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*, 61-94.
- Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests. *Psicothema, 15*(2), 315-321
- Estrategia de Seguridad Nacional. (2013). Departamento de Seguridad Nacional. Presidencia de Gobierno. Madrid: Gobierno de España.
- Esposito, V., Chin, W., Henseler, J. y Wang, H. (2010) Editorial: Perspectives on partial Least Squares. En V. Esposito, W. Chin, J. h. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications in Marketing and Related Fields*, (pp. 1-20). Berlin: Springer.

- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, Ohio: The University of Akron Press.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*, 39–50.
- Gamero, N., Peiró, J. M., Zornoza, A. y Picazo C. (2009). Roles of participation and feedback in group potency. *Psychological Reports*, *105*(1), 293-313.
- García, J.M., Gutierrez, M.T. y Núñez, M.A. (2005). *¿Es posible medir la moral?. Un modelo operativo que intenta explicar esa compleja realidad*. Madrid: Instituto Universitario “General Gutiérrez Mellado”.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120-1145.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice. *Research in organizational behavior*, *12*, 111-157.
- Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gully, S. M., Devine, D. J. y Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: “effects of level of analysis and task interdependence”. *Small Group Research*, *26*(4), 497-520
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., y Beaubien, J. J. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as

moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819-832.

- Guzzo, R. y Dickson, M. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J. y Shea, G. P. (1993) Potency in groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. y Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897-919.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Hair, J.F.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. y Platow, M. J. (2011a). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York and Hove: Psychology Press.
- Haslam, S.A., Reicher, S.D. y Platow, M.J. (2011b). El liderazgo como gestión de la identidad social. En F. Molero y J.F. Morales (Eds.), *Liderazgo: Hecho y ficción* (pp. 77- 116). Madrid: Alianza.
- Henseler, J. y Chin, W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using Partial Least Squares Path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17 (1), 82-109.

- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–31.
- Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
- Hogg, M. A. y Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., y Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23, 258-304.
- Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams*. The University of Tennessee at Chattanooga. *ProQuest Dissertations and Theses*, 40. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/870031125?accountid=14609>. (870031125).
- House, W.C. (1966). Effects of group cohesiveness on organizations performance. *Personnel Journal*. 45(1), 28-33.
- Ivey, G. W. y Kline, T.J.B. (2010). Transformational and active transactional leadership in the canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.
- Iturbide, L., Elosua, P. y Yanes, F. (2010). Medida de la cohesión en equipos deportivos. Adaptación al español del Group Environment Questionnaire (GEQ). *Psicothema*, 22(3), 482-488.
- Ivey, G. W. y Kline, T.J.B. (2010). Transformational and active transactional leadership in the canadian military. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), 246-262.

- James, L. B., Demaree, R. G. y Wolf, G. (1984). Estimating within-group inter-rater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85–98.
- Jones, N., Seddon, R., Fear, N. T., McAllister, P., Wessely, S. y Greenberg, N. (2012). Leadership, cohesion, morale, and the mental health of UK armed forces in afghanistan. *Psychiatry*, 75(1), 49-59.
- Jung, D. I. y Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Kane, T.D. y Tremble, R.T. (2000). *Transformational leadership effects at different levels of the army*, *Military Psychology*, 12 (2), 137-60.
- Kiersch, C. E. (2012). A multi-level examination of authentic leadership and organizational justice in uncertain times. (Tesis doctoral, Colorado State University). De la base de datos de ProQuest Dissertations and Theses. (UMI No. 3523691).
- Knouse, S. B. (2007). Building task cohesion to bring teams together. *Quality Progress*, 40(3), 49-53.
- Kozlowski, W.J. y Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Krulak, C. (1999). The strategic caporal: Leadership in the three block war. *Marine Corps Gazette* 83(1), 18-23.
- Ley Orgánica 2/1986 de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. Jefatura del Estado (1986, 13 de marzo). Boletín Oficial del Estado, 63. Marzo 14, 1986.

- Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. Boletín Oficial del Estado, 180. Julio 28, 2011.
- Lisbona, A., Morales, J. F. y Palací, F. (2006). Identidad y Compromiso en Equipos de Intervención en Emergencias. *Psicothema*, 18, 407-412
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706.
- Luthans, F. y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mena, B. (2012). Análisis de la interdependencia y potencia grupal en la eficacia de los equipos de trabajo en diferentes contextos organizacionales. Tesis doctoral. Universidad Complutense. Madrid. Recuperada de <http://eprints.ucm.es/16396/1/T33911.pdf>
- Molero, F. y Morales, J.F. (2011). Liderazgo: hecho y ficción. Madrid: Alianza editorial

- Molero, F., Recio A.P. y Cuadrado, M.I. (2010) Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 22(3), 495-501.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V. y Carbonell, S. (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13(3), 91-106
- Moriano, J.A., Molero, F. y Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Mowday, R. T. y Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195- 229.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210-227.
- Muñiz, J., Elosua, P. y Hambleton, R.K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157
- Oliver, L.W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S.H. y Pandhi, N.A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57-83.
- O'Reilly, C. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- Patterson, C., Fuller, J. B., Kester, K. y Stringer, D. Y. (1995, April). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Paper presented at the 10th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

- Pearce, C. L., Gallagher, C. A. y Ensley, M. D. (2002). Confidence at the group level of analysis: A longitudinal investigation of the relationship between potency and team effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 115-119.
- Porter, L.W. y McLaughlin, G.B. (2006). Leadership and the organizacional context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17, 559-576.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.M., Lee, J. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Preacher, K.J, Hayes, A.F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891
- Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, España, 7 de febrero de 2009.
- Reicher, S. D., Haslam, S. A. y Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *Leadership Quarterly*, 16, 547-568.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Will, A. (2005). Lexander SmartPLS 2.0 (beta). SmartPLS. Hamburg, Germany. <http://www.smartpls.de>
- Ruiz, M. A., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.

- Salo, M. y Sinko, R. (2012). The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää: Finland
- Sánchez, J. y Yurrebaso A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.
- Scandroglio, B.; López, J.S.; San José, M.C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20 (1), 80-89.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seweeney, P.J., Matthews, M.D. y Lester, P.B. (2012). *Leadership in dangerous situations*. Maryland: Naval Institute Press.
- Shamir, B. (1990). Calculations, values and identities: The sources of collectivistic work motivation. *Human Relations*, 43, 3 13-332.
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *Leadership Quarterly*, 22(2), 307.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. y Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41, 384–409.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E. y Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(3), 612-640.

- Shea, G. P. y Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 28(3), 25.
- Siebold, G. L. (1999). The evolution of the measurement of cohesion. *Military Psychology*, 11(1), 5–26.
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces and Society*, 33(2), 286–295.
- Siebold, G. L. (2011). Key questions and challenges to the Standard Model of military group cohesion. *Armed Forces and Society*, 37(3), 448–468.
- Siebold, G. L. (2012). The science of military cohesion. En Salo, M. y Sinkko, R (Eds.) The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. (pp. 45-64). National Defense University. Department of Behavioural Sciences. Jävernää: Finland.
- Sinclair, A. L. (2003). *Disentangling contributions of process elements to the fair process effect: A policy-capturing approach*. Virginia Polytechnic Institute and State University. *ProQuest Dissertations and Theses*, Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/305300456?accountid=14609>. (305300456).
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. y Jung, D. (2002). A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance. *Group & Organization Management*, 27(1), 66-96.
- Smith, H. J., Tyler, T. R. y Huo, Y. J. (2003). Interpersonal treatment, social identity, and organizational behavior. En S. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 155-171). New York: Psychology Press.

- Sosik, J. J., Avolio, B. J. y Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82, 1, 89-103.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S. y Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics. A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group & Organization Management*, 34(1), 5-36.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel & W. G. Austin (eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall
- Topa, G. y Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de Psicología*, 22(2), 234-242.
- Topa, G., Moriano, J. A. y Morales, J. F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 1-8.
- Topa, G. y Palací F.J. (2005). La ruptura de contrato psicológico entre los soldados profesionales españoles y su relación con la decisión de permanecer o abandonar. *Revista de Psicología Social*, 20(1), 45-60
- Topa, G., Palací, F. y Morales F.J. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46

- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., y Wetherell, M. S. (1990). *Redescubrir el grupo social: Una teoría de categorización del yo*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tyler, T. R. y Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. En J.S. Carroll (Ed.). *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Tziner, A. y Vardi, Y. (1982). Effects of command style and group cohesiveness on the performance effectiveness of self-selected tank crews. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 769.
- Vinzi, E.V., Chin, W.W., Henseler, J. y Wang, H. (2010). *Handbook of Partial Least Squares. Concepts, Methods and Applications*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice, climate, service climate, employee attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. y Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24

- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Méjico: Editorial FCE.
- Wendt, H., Euwema, M. C. y van Emmerik, I. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370.
- Wold, H. (1985). Soft modeling: The basic design and some extensions. En K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction, Vol. 2*. (pp. 1-54), Amsterdam: North-Holland.
- Wold, S., Esbensen, K. y Geladi, P. (1987). Principal Component Analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 2, 37-52.
- Wong, C. A., Laschinger, H. K. S. y Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889–900.
- Yammarino, F. J. y Bass, B. M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *Leadership Quarterly*, 2, 121-139.
- Yammarino, F. J. y Dansereau, F. (2011). Multi-level issues in evolutionary theory, organization science, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1042-1057.
- Yammarino, F.J. y Markham, S.E. (1992). On the application of within and between analysis: Are absence and affect really group-based phenomena? *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 168-176
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, 197–206.

Anexos

Anexo 1. Abreviaturas

ALQ: *Authentic Leadership Questionnaire*

AUSA: *Association of the United States Army*

AVE: *Average Variance Extracted*

CFC: Coeficiente de Fiabilidad Compuesta

DT: Desviación Típica

ESN: Estrategia de Seguridad Nacional.

CEPPU: Cuestionario Para la Estimación del Potencial Psicológico de Unidad

GEQ: *Group Environment Questionnaire*

LO: Ley Orgánica

LT: Liderazgo Transformacional

MLQ: *Multifactor Leadership Questionnaire*

OSED: Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa

PLS: *Partial Least Square*: Mínimos cuadrados parciales

Anexo 2. Tablas

Tabla 1. Comparaciones de la Teoría del desarrollo del liderazgo auténtico y la Teoría del liderazgo transformacional.....	27
---	----

Anexo 3. Figuras

Figura 1. Modelo teórico de la tesis doctoral y estudios asociados.....	37
---	----

