
ESTILOS DE LIDERAZGO Y EFICACIA EN SITUACIONES DE CRISIS DECISIONAL DE DESASTRE* ∞

JAIME RIQUELME CASTAÑEDA[†]

RESUMEN

Este artículo explica cómo se ejerce el liderazgo eficaz de un equipo directivo de emergencia, durante una crisis decisional en contexto de desastre. Desde un enfoque de proceso se analizan variables como flexibilidad, congruencia valórica, racionalidad, politización y calidad de diseño. Para ello, se realiza un trabajo de campo con información obtenida de los tres Estados Mayores de Emergencia desplegados por las Fuerzas Armadas de Chile, a raíz de los efectos ocasionados por el Terremoto 8.8 el 27 de febrero de 2010. Se analizan los datos mediante técnicas econométricas. Los resultados sugieren que las ideas originales y el análisis riguroso son claves para asegurar la calidad de las decisiones. Se descubre que para lograr la eficacia en operaciones de desastre, se requiere una fuerte presencia de visión, misión e inspiración sobre una sólida y preexistente base de metas y motivación. Finalmente, se encuentra soporte a la relación entre estilos de liderazgo y eficacia en situaciones de crisis decisional de desastre y se abre un espacio para la construcción de un modelo teórico.

Palabras clave: Estilos de liderazgo/ eficacia/ crisis decisional/ toma de decisiones/ desastre.

LEADERSHIP MODELS AND EFFICIENCY IN DECISION CRISIS SITUATIONS, DURING DISASTERS

ABSTRACT

This article explains how an effective leadership is made on a team during an emergency, during a decision crisis in the context

* Este artículo es el resultado de una investigación realizada en el marco de la tesis doctoral del autor, titulada "Liderazgo de crisis decisional: construcción de un modelo".

[†] Licenciado en Ciencias Militares por la Escuela Militar de Chile, Magíster en Planificación y Gestión Estratégica por la Academia de Guerra del Ejército, Magíster en Administración de Empresas por la Universidad Arturo Prat y Doctorando en Paz, Seguridad y Defensa por el Instituto Universitario General Gutiérrez Mellado (IUGM-UNED). Es Fundador y actualmente Director Ejecutivo del Centro de Estudios de Defensa (CEDEF), Chile. cedef.secretaria@gmail.com

[∞] Fecha de recepción: 130415
Fecha de aceptación: 040615

of a disaster. From the approach of the process we analyze some variables such as flexibility, value congruence, rationality, politicization and quality of design. To achieve that, we made a field work with the information obtained from the three Emergency headquarters deployed by the Chilean Armed Forces, due to the effects of the 8.8 earthquake on February 27th 2010. The data is analyzed through econometric technics. The results suggested that the original ideas and the rigorous analysis is the key to secure the quality of the decision. It also, made possible to unveil the fact, that to have efficiency in operations in a disaster, it requires a big presence of a vision, mission and inspiration about a solid and preexisting base of goals and motivations. Finally we can find the support to the relationship between kinds of leadership and efficiency on crisis decision making process of the disaster and opens a space to build a decision making theoretic model.

Key words: *Kinds of leadership/efficiency/decision crisis /decisions taken/disaster.*

1. Introducción

Estudios realizados recientemente en Chile demuestran la importancia del liderazgo en la eficacia de cualquier organización¹. Estos trabajos se basan en la teoría de los *escalafones superiores* que sostiene que las características de un equipo directivo determinan la calidad de las decisiones y el desempeño de la organización². Además, que en un contexto de desastre (conflicto armado o catástrofe natural), que se caracteriza por mayores niveles de riesgo e incertidumbre; los conocimientos y valores, que este equipo tiene, limitan su visión (lo que es capaz de apreciar), ejerciendo influencia sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de una alternativa de solución. En otras palabras, lo que los equipos directivos saben y valoran, limita su propia

1 PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ- PONCE J. Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile, *Interciencia* 31: 500-504, 2006a; PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ- PONCE J. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora, *Interciencia* 31: 570-576, 2006b. PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ- PONCE J. Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* 31: 577-582, 2006c; y RODRÍGUEZ- PONCE, EMILIO. Estilos de Liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, *Interciencia* 32: 522- 528, 2007.

2 HAMBRICK D, MASON P. Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193- 204, 1984.

capacidad para tomar buenas decisiones. Uno de los elementos esenciales de esta relación entre el equipo directivo y su eficacia es el estilo de liderazgo³.

Una crisis, definida en forma amplia como una decisión con mayor riesgo e incertidumbre en la que se sienten amenazados los valores fundamentales de un país, una organización o una persona, se caracteriza por la ambigüedad de la causa y sus efectos, por los medios que se utilizan para su resolución, así como por la creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez⁴. En ocasiones, son un conjunto de problemas aleatorios que se caracterizan por la imposibilidad de ser predichos y controlados⁵. Si se considera que un país, una organización y una persona son representaciones de un sistema, se puede entender que las crisis que les afectan son producidas por la desestabilización de dicho sistema.

Situaciones como las catástrofes naturales muchas veces impredecibles y difíciles de controlar, son desastres que pueden desestabilizar un país, y a partir de lo cual las autoridades decretan un estado de excepción constitucional, asignan recursos especiales y disponen de unidades especializadas para operar en este tipo de situaciones extremas. En Chile, la autoridad política dispone de diferentes medios que forman parte del sistema de protección civil, entre los cuales destacan las Fuerzas Armadas y Carabineros que, por sus características, pueden colaborar en la recuperación del orden y la seguridad en la zona afectada. Así también, organizaciones como bomberos, unidades de salud, servicios municipales, servicios básicos, organismos no gubernamentales, medios de comunicación social y cualquier otro representante de la sociedad civil, también colaboran para intentar recuperar las condiciones de supervivencia y bienestar de la población. Cualquiera de estas organizaciones que intente desarrollar operaciones a partir de la ocurrencia de un desastre y durante las situaciones más críticas, para efectos de este estudio, es denominada unidad de emergencia; y el equipo que toma las decisiones más relevantes, *equipo directivo de emergencia*.

El proceso de toma de decisiones que se desarrolla en un equipo directivo de emergencia ya sea civil, militar o mixto, por ejemplo el Estado Mayor de Emergencia (EME) de una fuerza militar, normalmente está diseñado y se implementa para enfrentar la complejidad de un desastre. Este proceso se desarrolla a través de diferentes procedimientos y técnicas, que son enseñados y practicados constantemente para asegurar la calidad de las decisiones a pesar del riesgo y la

3 EVKALL G, RYHAMMAR L. Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity Innovat. Manag.* 7: 126-130, 1997; y OGBONNA E, HARRIS L. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *Int. J. Human Resourc.* 11: 766-788, 2000.

4 FINK, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY, 1986.

5 DURHAM, SUSAN E. *Chaos Theory for the Practical Military Mind*. The Research Department Air Command and Staff College, 1997.

incertidumbre del entorno. Cabe señalar que, mientras en el exterior de un equipo directivo de emergencia existe una situación excepcional (estado de excepción constitucional) por los efectos del desastre, en su interior existe una situación de normalidad que es propia de su naturaleza. Por ejemplo, una unidad de emergencia en una situación de catástrofe toma decisiones aplicando diferentes procedimientos operativos normales que son permanentemente entrenados y que ante determinadas señales se decide qué hacer o no hacer. Pero, ¿qué pasa cuando el desastre permea el proceso de toma de decisiones al interior de este equipo?, ya sea por la sorpresa o porque la magnitud supera las capacidades de la unidad de emergencia ¿qué pasa cuando la crisis se transfiere al interior de este?

Dicha situación, aún más excepcional, en que los integrantes de un equipo directivo de emergencia sienten amenazados sus valores fundamentales y se ven obligados a tomar decisiones críticas, con mayores niveles de riesgo e incertidumbre, es lo que para efectos de este estudio se denomina *crisis decisional de desastre*, o dicho en otras palabras, la crisis de las crisis.

El liderazgo es importante para la eficacia de cualquier organización, y con mayor riesgo e incertidumbre, los conocimientos y valores del equipo ejercen mayor influencia en el diseño de las soluciones. Por tanto, el liderazgo en una crisis decisional de desastre puede ser aún más relevante para asegurar la eficacia de las operaciones; y la necesidad de estudiarlo, aún más urgente. La racionalidad limitada, propia de un contexto de desastre, exige contar con un liderazgo capaz de diseñar soluciones satisfactorias más que óptimas, en un proceso de toma de decisiones de mayor complejidad e incluso fallido. La clave no es la eficiencia o el mejor aprovechamiento de los recursos, sino la eficacia, es decir, la solución del problema. Si bien los estudios realizados han avanzado en establecer la relación entre liderazgo y eficacia, persisten una serie de brechas en demostrar si dicha relación existe también en situaciones de crisis decisional. En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación ¿cómo influye el liderazgo en la eficacia de las operaciones de desastre, durante una crisis decisional?

Este trabajo pretende entregar evidencia empírica acerca de cómo el liderazgo en un equipo directivo de emergencia se relaciona con la eficacia, mediante el proceso de toma de decisiones, específicamente desde los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. En lo práctico, pretende contribuir a mejorar el proceso de toma de decisiones en cualquier tipo de organización pública, (civil, militar o mixta) y de la sociedad civil que opera durante las primeras horas de un desastre de gran envergadura. Para lo anterior, se realiza una revisión de las principales teorías que dan base a la relación entre liderazgo y eficacia en un contexto de crisis decisional y se postulan un conjunto de hipótesis que dan estructura a este estudio. Luego, se presenta la metodología de la investigación, que se sustenta en un análisis empírico basado en el Terremoto 8.8 que afectó a la zona central de Chile el 27 de febrero de 2010 y en el que las unidades de

emergencia tuvieron una relevante participación en el restablecimiento del orden y la seguridad de las zonas afectadas, entre otras tareas. Finalmente, se analizan los resultados, se establecen conclusiones, alcances e implicaciones con el propósito de mejorar las prácticas de liderazgo y toma de decisiones en la gestión de desastres.

2. Marco de referencia e hipótesis

Estilos de liderazgo, calidad de diseño y eficacia

El contexto de excepcionalidad en el que normalmente se emplean las unidades de emergencia en un país, producto de una crisis de sistema y de la amenaza de una crisis decisional, obliga a que sus integrantes, más que antes, ejerzan un liderazgo efectivo. Además de dominar técnicamente las metodologías de toma de decisiones, es necesario que se caractericen por ejercer un liderazgo *ad hoc* a dicha situación.

Los estudios han demostrado que el estilo de liderazgo afecta los resultados de la organización, específicamente el clima organizacional y este, la creatividad y productividad individual, luego la productividad grupal⁶. El estilo de liderazgo ejerce influencia sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva y de innovación en una organización⁷. Así también, se relaciona con variables como flexibilidad, recompensa y compromiso⁸. Si bien existen diferentes estilos de liderazgo, es difícil establecer cuál favorece más la eficacia de las organizaciones⁹. Aunque existen algunos estudios que afirman que el estilo de liderazgo más efectivo en situaciones de crisis, y que se relaciona más con los factores de innovación y disposición a asumir riesgos, es el liderazgo transformacional¹⁰.

En cuanto a la calidad de diseño, esta se define como el resultado de haber cumplido el objetivo, solucionado el problema y agregado valor¹¹. Por otro lado, la eficacia en situaciones de desastres se define como la satisfacción ciu-

6 KAHAI S, SOSIK J. Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition. *Personnel Psychol.* 50: 121-147, 1997.

7 PARK D. Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review* 11: 13-17. Park, 1996; y OGBONNA E, HARRIS L. *op.cit.*

8 BASS B. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Eur. J. Work Organiz. Psychol.* 8: 9-32, 1999.

9 BOURANTAS D, PAPADAKIS V. Greek management. *Int. Studies Manag. Organizat.* 26: 13- 33, 1996.

10 BASS B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 19-31, 1990.

11 HOLLEBENCK JR, ILGEN DR, LE PINE JA, COLQUIT JA, HELUND J. Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams. *Acad. Manag. J.* 41: 269-282, 1998. AMASON A Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Acad. Manag. J.* 39: 123-148, 1996; y

dadana y de los integrantes de un equipo directivo de emergencia, respecto de los resultados producidos por las operaciones de desastre. Para el caso de Chile, además se define como la recuperación del orden público, cumplimiento de metas de reparación de daños, evitación de daños en lugares de especial interés público y difusión de la información que favorezca la tranquilidad de la población¹².

El liderazgo transformacional se define como el resultado de guiar a los seguidores e inspirarlos, estableciéndoles desafíos y una motivación basada en su desarrollo personal. El líder transformacional conduce a niveles de desempeño de excelencia, tanto individuales como colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Se ha demostrado empíricamente que estos líderes surgen durante las crisis y son más eficaces en esos momentos¹³. Se sostiene, además, que el liderazgo transformacional es moderado por la incertidumbre del medio ambiente¹⁴. Esta incertidumbre es estresante para los seguidores y los hace más receptivos a los efectos del carisma, condición en la que esta característica adquiere valor, pudiendo el líder actuar con mayor discreción¹⁵. Por otro lado, el liderazgo transaccional se define como el resultado de lograr que los seguidores se motiven en función de los beneficios esperados por el logro de las metas y la correcta ejecución de las tareas encomendadas. Se sostiene que es percibido como eficaz en contextos militares especialmente en situaciones de estabilidad¹⁶. Entonces, el liderazgo transaccional a diferencia del transformacional, más que una guía e inspiración, implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores.

La proposición más importante de la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, que ha sido discutida a menudo, pero poco probada es el efecto

DEAN JW, SHARFMAN MP (1996) Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision- Making Effectiveness. *Acad. Manag. J.* 39: 368-396, 1996.

- 12 PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Rev. Fac. Ing. Univ. Tarapacá* 12: 63-73, 2004; ZAMBRANO, KILIAN. *Planificación y Control de la Producción Pública* – Ed. S-PlanyCG Killian ZD, 2004; CADENA MONTENEGRO, J. Política, estrategia y economía: herramientas para medir la eficiencia y eficacia de un ejército. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 3 (1): 105-148, 2008; y MINISTERIO DEL INTERIOR DE CHILE. Ley 18.415 del 12 de junio, Ley Orgánica Constitucional de los Estados de Excepción, 14 de junio de 1985.
- 13 HOUSE, R.J. SPANGLE, D. & WOYCKE, J. Personality and charisma in the US Presidency; An Psychological Theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 36: 364- 396, 1991; y PILLAI, R. Crisis and the emergence of charismatic leadership in group: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 543- 562, 1996.
- 14 WALDMAN, RAMÍREZ, HOUSE & PURANAM. Does leadership matter?: ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 2000.
- 15 SHAMIR, B., HOUSE, R. J., & ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594, 1993; y TRICE H. M & BEYER J.M. Charisma and its routinization in two social movement organizations, 1986.
- 16 ANTONAKIS, AVOLIO & SIVASUBRAMANIAM. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly* 14: 261–295, 2003.

de aumento, el cual estipula que el liderazgo transformacional se suma al efecto del liderazgo transaccional¹⁷. Este elemento se describe como el grado en que el liderazgo transformacional se apoya sobre el liderazgo transaccional para contribuir a la eficacia de la organización. Es por esa razón que se considera que ambos estilos son complementarios. Incluso se sostiene que el liderazgo transformacional no es posible sin el liderazgo transaccional, ya que la aplicación de este último por parte del líder, produce una base de confianza, fiabilidad y percepción de coherencia en los seguidores¹⁸. Se evidencia que la presencia de ambos estilos puede ser muy determinante en la eficacia de las organizaciones¹⁹.

En situaciones de desastre, se ha demostrado que ambos estilos son igualmente efectivos en el desempeño de unidades militares que operan con altos niveles de incertidumbre y estrés²⁰. En estos ambientes, en que se requiere la ejecución de procedimientos complejos, aumenta la importancia requerida del liderazgo transaccional porque ofrece estructura y estándar al desempeño de organizaciones de corta duración, asegurándose la efectividad de la operación, en comparación con ambientes menos complejos²¹. Los estudios demuestran que para liderar en este tipo de situaciones, se necesita un liderazgo transaccional que establezca estándares, expectativas de desempeño claras y sirva de base para la confianza en el líder²². Se sostiene entonces que el liderazgo transaccional es igualmente significativo que el liderazgo transformacional, en este tipo de ambientes, cuando las operaciones son de corto plazo²³.

El liderazgo transformacional puede basarse en estos niveles iniciales de confianza generados por el liderazgo transaccional y aumentar la potencia y cohesión mediante un fortalecimiento de los valores, la misión de la unidad y la visión²⁴. Lo anterior, demuestra que incluso en situaciones de alta incertidumbre y estrés ambos estilos son igualmente necesarios para asegurar la efectividad de una organización en una operación de corta duración y que el liderazgo transfor-

17 BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121, 1993.

18 BASS, B. M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

19 BASS, *op. cit.* 1999.

20 LOWE, K. B., KROECK, K. G., & SIVASUBRAMANIAM, N.. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415, 1996.

21 BASS, B. AVOLIO B. JUNG, D. BERSON Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207-218, 2003.

22 BASS, B. AVOLIO B. JUNG, D. BERSON Y., *ibidem*.

23 GEYER, A. L. J. AND STEYRER, J. M. 'Transformational Leadership and Objective Performance in Banks', *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47, No. 3, 397- 420, 1998.

24 SHAMIR, B., ZAKAY, E., BREININ, E., & POPPER, M. 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, 1998.

macional pasa a ser más significativo en la medida que esta operación se hace más duradera²⁵.

Equipos directivos de emergencia

Si bien no existe teoría que explique esta organización, la práctica ha demostrado que un equipo directivo de emergencia, por ejemplo un Estado Mayor de Emergencia (EME)²⁶, es una organización circunstancial, que surge a instancias de ser requerida sobre la base, preferentemente, de un equipo directivo ya existente al que se suman otros integrantes de la fuerza militar y civiles representantes de autoridades de gobierno, servicios públicos y organismos no gubernamentales. La experiencia chilena demuestra que puede conformarse en su totalidad con individuos disponibles según las características de la catástrofe. Para este caso de estudio, la experiencia ha demostrado que un EME no se conforma de acuerdo a una cantidad y calidad definida de individuos, aunque preferentemente se reúnen oficiales de alta graduación y especialización, con la asistencia técnica de suboficiales.

En un EME se identifica el problema, se busca y recibe información, se analizan, discuten y se proponen soluciones en beneficio de las decisiones analíticas e intuitivas del comandante de la fuerza militar. Cabe señalar que, dependiendo de la magnitud de la fuerza, un Estado Mayor (EM) permanente puede estar conformado por cientos de asesores, sin embargo un EME podría no alcanzar una decena. Por lo tanto, es importante establecer que los resultados de esta investigación si bien podrían no ser aplicables a un EM permanente, se estiman aplicables a los equipos directivos de emergencia de cualquier organización civil o militar que opere desde las primeras horas de acontecido un desastre.

Modelo de liderazgo estratégico integrado

En el ámbito de la dirección estratégica, se pueden evidenciar dos maneras de estudiar el liderazgo. Existe un enfoque de contenidos y otro de proceso. Si bien se reconoce la importancia del enfoque de contenidos, esta investigación utiliza el enfoque de proceso, ya que analiza la relación entre liderazgo y eficacia desde el proceso toma de decisiones, es decir desde una cadena de causalidad. Este enfoque permite relacionar directamente el liderazgo con la eficacia, en una crisis decisional de desastre, evaluando su influencia en el proceso y luego en el diseño de la solución.

25 BASS, B. AVOLIO B. JUNG, D. BERSON Y., *op. cit.*

26 Nota: un Estado Mayor de Emergencia (EME) es la organización militar encargada del proceso de toma de decisiones en situaciones de catástrofe.

La presente investigación se apoya en un modelo integrador de múltiples variables que este estudio denomina Modelo de Liderazgo Estratégico Integrado (MLEI), construido y validado empíricamente por académicos de la Universidad de Tarapacá, Chile²⁷. El MLEI es un esquema conceptual, basado en la teoría de *escalafones superiores*²⁸ que integra estilos de liderazgo, toma de decisiones, diseño de soluciones, implementación y eficacia. Este ha sido adaptado, sin integrar la fase de implementación, marcando un énfasis en el proceso de toma de decisiones, por tanto, en el diseño de soluciones²⁹. Luego, mediante el uso de dicha adaptación, este estudio analiza las múltiples variables que explican el comportamiento de los integrantes de un equipo directivo de emergencia, en este caso de un EME. Luego, sus efectos en el diseño de la solución y en la eficacia de las operaciones de desastre.

El presente estudio pretende contribuir en cerrar la brecha teórico-empírica que aún existe en la evaluación de impacto de los estilos de liderazgo sobre determinadas variables del proceso de toma de decisiones y sus efectos sobre el diseño e implementación de la solución. En la figura N°1 se puede apreciar la influencia entre los estilos de liderazgo sobre la congruencia valórica, la flexibilidad, y subsecuentemente sobre la politización y la racionalidad del proceso de toma de decisiones. Luego, la influencia de este último sobre el diseño de la solución y finalmente, sobre la eficacia en una crisis decisional de desastre (CDD).



Fuente: original de Pedraja- Rejas *et al.* (2006) y adaptado por Rodríguez- Ponce (2007).

27 PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ- PONCE J. Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare. Rev. chil. ing.* 14: 159-166, 2006d; y RODRÍGUEZ- PONCE, *op. cit.*

28 HAMBRICK D, MASON P, *op. cit.*

29 RODRÍGUEZ- PONCE, *op. cit.*

Relación entre liderazgo, congruencia valórica y politización

La congruencia valórica se define como la expresión más baja de diversidad de valores³⁰. Para que un equipo sea eficiente y tenga la moral alta (mayor satisfacción, intención de permanecer, y compromiso) o se perciba a sí mismo como eficaz, los miembros deben tener una baja diversidad de valores. La politización, se define como el efecto de los intentos de intervención para tratar de sesgar los resultados del proceso de toma de decisiones, en una dirección preferida más que acertada³¹. Esta definición no hace alusión alguna a las presiones de grupos político-partidistas, sino se refiere a las presiones ejercidas por diferentes *stakeholders* para que las decisiones favorezcan su particular interpretación de los problemas y de las soluciones preferidas. Desde esta definición toda organización, incluso un equipo directivo de emergencia se ve influenciado por grupos de interés internos y externos, y por tanto está expuesto a la politización del proceso de toma de decisiones. Se puede entender la politización entonces, y para fines de este estudio, como la tendencia a tomar decisiones preferidas, más que acertadas.

Los estudios demuestran que los estilos de liderazgo ejercen influencia en la congruencia valórica y esta en la politización de la toma de decisiones. Los estilos de liderazgo influyen a través de la confianza. Luego, la confianza produce un mayor compromiso del equipo respecto de los valores³². Esta congruencia valórica se relaciona con una misión y metas compartidas³³. Los estudios además son concluyentes en afirmar que la politización es negativa para las decisiones³⁴. Así también, que el liderazgo, la moral, la cohesión y el compromiso de largo plazo son críticos para el rendimiento de una fuerza militar en situaciones extremas³⁵. Altos niveles de espíritu de cuerpo y de moral se correlacionan positivamente con la confianza que genera el líder y producen, con frecuencia, mejores resultados en este tipo de situaciones³⁶.

30 JEHN KA. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Admin. Sci. Quar.* 40: 256-282, 1995.

31 PAPADAKIS VM, LIOUKAS S, CHAMBERS D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Manag. J.* 19: 115-147, 1998.

32 PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A., & WILLIAMS, E.S. Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933, 1999.

33 JEHN KA. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Admin. Sci. Quar.* 40: 256-282, 1995.

34 GANDZ J, MURRAY V. The experience of workplace politics. *Acad. Manag. J.* 23: 237- 251, 1980; y EISENHARDT KM, BOURGEOIS JL. Politics of strategic decision making in high velocity environments: Towards a midrange theory. *Acad. Manag. J.* 32: 543-576, 1988.

35 BASS, B. AVOLIO B. JUNG, D. BERSON Y., *op. cit.*; BASS, *op. cit.* 1998; y GAL, R. Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. *Armed Forces & Society*, 11, 553-564, 1985.

36 SHAMIR, B. ZAKAY, E. BREININ, E. & POPPER, M. *op. cit.*

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional producen congruencia valórica, el primero mediante una visión y el segundo mediante un sistema de intercambios³⁷. Estudios realizados en Chile demuestran que el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva y significativa con la congruencia valórica; y el liderazgo transaccional, si bien tiene una correlación positiva, esta no alcanza a ser significativa. En cuanto a la relación entre la congruencia valórica y la politización, se demuestra una correlación negativa y significativa³⁸.

Relación entre liderazgo, flexibilidad y racionalidad

Se entiende flexibilidad como la medida en que los tomadores de decisiones exploran nuevas ideas y suposiciones acerca de su organización y su contexto para tomar decisiones³⁹. Por otro lado, racionalidad se define como el nivel demostrado en la búsqueda de información, profundidad del análisis de antecedentes, rigurosidad del análisis de opciones, alcances e implicancias y amplitud de alternativas durante el proceso de toma de decisiones, así como menor presencia de la intuición⁴⁰.

Los estilos de liderazgo influyen sobre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones⁴¹. La flexibilidad, por su parte, ha demostrado contribuir con una mayor racionalidad⁴². Así también, existe abundante evidencia de que la racionalidad favorece la toma de decisiones⁴³.

Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional mejoran la flexibilidad de la toma de decisiones⁴⁴. El liderazgo transformacional mejora la racionalidad a través del carisma y de la estimulación intelectual, que cuestiona lo establecido en organizaciones públicas, mejorando su rendimiento, especialmen-

37 BYCIO, P., HACKETT, R. D., & ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478, 1995; HUNT, J.G. & SCHULER, R. S. *Leader Reward and Sanctions: Behavior Relations Criteria in a Large Public Utility*. Southern Illinois Press, Carbondale, 1976; y PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, R. A., & HUBER, V. L. Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63, 1984.

38 RODRÍGUEZ- PONCE, *op. cit.*

39 SHARFMAN MP; DEAN JW (1997) Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *J. Manag. Studies* 34: 191-217, 1997.

40 DEAN JW, SHARFMAN MP. "Procedural rationality in strategic decision making process". *J. Manag. Studies* 30: 587-610, 1993.

41 SHARFMAN MP; DEAN JW. Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *J. Manag. Studies* 34: 191-217, 1997.

42 RODRÍGUEZ- PONCE, *op. cit.*

43 HART, S., BANBURY, C., 1994. How strategy making processes can make a difference. *Strategic Management Journal* 15, 251-269, 1994; y GOLL I, RASHED AM. Rational decision making and firm performance: The moderating role of environment. *Strat. Manag. J.* 18: 583-191, 1997.

44 SHARFMAN & DEAN, *op. cit.*

te en el ámbito militar y educacional⁴⁵. El liderazgo transaccional mejora la racionalidad a través de una recompensa constructiva, una búsqueda de la eficiencia y mediante el fomento de la competitividad por el posicionamiento interno de la organización, sin cuestionar el *statu quo*⁴⁶.

Estudios realizados en Chile demuestran que el liderazgo transformacional tiene una correlación positiva y significativa con la flexibilidad; y el liderazgo transaccional, si bien tiene una correlación positiva, esta no alcanza a ser significativa. En cuanto a la relación entre la flexibilidad y la racionalidad, se demuestra una correlación positiva y significativa⁴⁷.

Bajo esta perspectiva, y con el propósito de determinar cómo el liderazgo en un equipo directivo de emergencia se relaciona con la eficacia, mediante el proceso de toma de decisiones, específicamente desde los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, surgen cinco hipótesis, como sigue:

Hipótesis 1. Si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones.

Hipótesis 2. Si varía la congruencia valórica, entonces varía la politización del proceso de toma de decisiones.

Hipótesis 3. Si varía la flexibilidad del proceso de toma de decisiones, entonces varía su grado de racionalidad.

Hipótesis 4. Si varían la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones, entonces varía la calidad del diseño.

Hipótesis 5. Si mejora la calidad del diseño, entonces aumenta la eficacia.

3. Metodología

Muestra

Los equipos directivos de emergencia cuyo trabajo es analizado en el presente estudio son los tres EME desplegados por las Fuerzas Armadas a partir de decretado el estado de excepción constitucional. El EME de la zona de catástrofe del Bio-bío (Concepción) es el más numeroso y de característica conjunta (Ejército, Fuerza Aérea y Armada), conformado por 45 oficiales. El EME del Ejército

45 PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R., & FETTER, R. The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-114, 1990; y LOWE, K. B., KROECK, K. G., & SIVASUBRAMANIAM, N. *op. cit.*

46 BASS B. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2. 130-139, 1997; y BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.

47 RODRÍGUEZ- PONCE, *op. cit.*

(Santiago) está conformado por 17 oficiales y el EME de la zona de catástrofe del Maule (Talca) por 14. El total de oficiales que integran los EME son 76.

La muestra de cada uno de los EME corresponde a todos aquellos oficiales que participan en la toma de decisiones en forma permanente. Si bien en algunos EME hubo participación de civiles de gobierno y organismos no gubernamentales, esta fue concurrente y en aspectos fundamentalmente técnicos, por tanto no es considerada dentro de la muestra. Los oficiales encuestados son quienes, independiente de su condición de servicio activo o retiro, al momento de realizarse el estudio de campo, es posible contactar y que, con su consentimiento informado y bajo compromiso de reserva de su identidad, dan respuesta efectiva. Se aplica la encuesta a los 76 oficiales que participan en los EME y se obtiene un total de 42 encuestas correctamente respondidas, lo que equivale a una tasa de respuesta de 55% del universo, y representa significativamente a la fuerza, experiencia profesional y diversidad de instituciones de la defensa nacional.

Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio está constituida por el conjunto de decisiones diseñadas al interior de los EME desplegados por las Fuerzas Armadas, durante la vigencia del estado de excepción constitucional de catástrofe en las regiones del Biobío y del Maule; y por el Ejército en el Estado Mayor General en la región Metropolitana. Estas decisiones por lo general vulneran el prestigio de las Fuerzas Armadas, pudiendo reducir la confianza de la ciudadanía en las instituciones; involucran una cantidad importante de personal, recursos económicos y/o materiales; tienen efectos relevantes al interior o exterior de la fuerza militar; y generan un alto impacto.

VARIABLES Y MEDIDAS

La encuesta aplicada usa una escala tipo Likert (1-7). La fiabilidad de las variables y medidas de la encuesta se comprueba mediante el cálculo del *Alpha de Cronbach*. Las variables, medidas e índices de fiabilidad se pueden revisar en la tabla N°1.

Tabla N° 1
Variables, medidas e índice de fiabilidad

Variables y medidas	Ítems	Base conceptual	Índice de fiabilidad
Liderazgo Transformacional (LTF)	<ul style="list-style-type: none"> - El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores. - Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos institucionales del líder. - Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder, respecto del desarrollo institucional. - Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder. - Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización. 	Adaptado de Bass ⁴⁸ .	0,77
Liderazgo Transaccional (LTR)	<ul style="list-style-type: none"> - Los seguidores comprenden y están de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización. - Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización. - El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo. - Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo. 		0,66
Flexibilidad (F)	<ul style="list-style-type: none"> - En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente. - En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva. - Los miembros del equipo que participaron en la decisión tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo. - En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales. 	Adaptado de Dean y Sharfman (1996) ⁴⁹ .	0,84

48 BASS BJ, AVOLIO BM. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quart.* 6: 199-218, 1995.

49 DEAN JW, SHARFMAN MP. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision- Making Effectiveness. *Acad. Manag. J.* 39: 368-396, 1996.

Racionalidad (R)	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada se ha basado en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información. - La decisión adoptada ha requerido un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias. - Se ha realizado un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión. - El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas ha sido rigurosa y analítica, más que intuitiva. 	Adaptado de Dean y Sharfman (1993) ⁵⁰ .	0,91
Congruencia valórica (CV)	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión son similares. - Al considerar el equipo que tomó la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante en sus integrantes. - Los miembros del equipo que participó en la decisión tienen metas comunes y una visión compartida. - Los miembros del equipo que adoptó la decisión tienen prioridades compartidas y coherentes entre sí. 	Adaptado de Jehn (1995) ⁵¹ .	0,80
Politización (P)	<ul style="list-style-type: none"> - La presencia de grupos de interés en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de la decisión. - La adopción de la decisión implicó negociaciones entre los grupos de interés. - Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición. - Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones. 	Adaptado de Papadakis <i>et al.</i> (1998) ⁵² .	0,83

50 DEAN JW, SHARFMAN MP. Procedural rationality in strategic decision making process. *J. Manag. Studies* 30: 587-610, 1993.

51 JEHN KA., *op. cit.*

52 PAPADAKIS VM, LIOUKAS S, CHAMBERS D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Manag. J.* 19: 115-147, 1998.

<p>Calidad de Diseño (CD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada fue de la máxima calidad. - La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma. - La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver. - La decisión adoptada crea valor para la institución y favorece su desarrollo. 	<p>Adaptado de Hollenbeck et al. (1998), Amason (1996) y Dean & Sharfman (1996)⁵³.</p>	<p>0,92</p>
<p>Eficacia (E)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La ciudadanía se encuentra plenamente satisfecha con el desempeño de las fuerzas armadas. - Los miembros de las fuerzas armadas se encuentran plenamente satisfechos en la institución a la que pertenecen. - Se recupera el orden público deseado. - Se cumplen las metas de reparación de daños. - Se evitaron daños en lugares de especial interés público. - La difusión de la información favorece la tranquilidad de la población. 	<p>Adaptado de Pedraja-Rejas & Rodríguez- Ponce (2004), Zambrano (2004), Cadena (2008) y Ministerio del Interior de Chile (1985)⁵⁴.</p>	<p>0,81</p>

Fuente: Cuestionario y procesamiento de datos SPSS®, adaptado por el autor.

4. Análisis de resultados

Se aplican modelos de regresión múltiple para evaluar el cumplimiento de cada una de las hipótesis de trabajo. Los resultados obtenidos son:

Hipótesis 1

El análisis de correlación de Pearson, presentado en la tabla N° 2, deja en evidencia que el estilo de liderazgo transformacional (LTF) en los EME se relaciona de manera positiva y significativa con la flexibilidad (F) y la congruencia valórica (CV) de la toma de decisiones. Es decir, mientras mayor relevancia adquiere

53 HOLLEBENCK JR, ILGEN DR, LE PINE JA, COLQUIT JA, HELUND J. Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams. *Acad. Manag. J.* 41: 269-282, 1998; AMASON A. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Acad. Manag. J.* 39: 123-148, 1996; DEAN JW, SHARFMAN MP. *op. cit.*, 1996.

54 PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E. Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Loc. cit.*

la visión, la misión y la inspiración, mayores ideas originales y mayor similitud de valores existe en la toma de decisiones. Por otro lado, el estilo de liderazgo transaccional se relaciona de manera positiva y significativa con la flexibilidad (F), pero en forma positiva y no significativa con la congruencia valórica (CV). Es decir, mientras mayor relevancia adquiere la meta y la motivación, mayores ideas originales existen en la toma de decisiones, sin embargo, no necesariamente existe una mayor similitud de valores.

Tabla N° 2
Correlación de Pearson entre LTF, LTR, F y CV

Variable	LTF	LTR	F	CV
LTF	1,000	0,528	0,686**	0,542**
LTR	0,528	1,000	0,475**	0,391
F	0,686	0,475	1,000	0,428
CV	0,542	0,391	0,428	1,000

Correlación significativa al 1% marcada con **.

Los análisis de regresión múltiple que consideran como variables independientes a los estilos de liderazgo transformacional (LTF) y transaccional (LTR) y como variables dependientes, respectivamente, a la congruencia valórica (CV) y la flexibilidad (F), arrojan los resultados presentados en la tabla N° 3.

Tabla N° 3
Regresión múltiple entre LTF y LTR con F y CV

Variables	$F = A + B1 \times LTF + B2 \times LTR + Ei$	$CV = A + B1 \times LTF + B2 \times LTR + Ei$
Constante	-1,139	6,217
Test t constante	-0,282	1,475
Beta LTF	0,691	0,478
Test t LTF	4,484**	2,969
Beta LTR	0,164	0,138
Test t LTR	1,160	0,931
R2	0,489	0,309

Significativa al 1% marcada con **.

Estos resultados muestran que el liderazgo transformacional (LTF) es significativo para explicar la flexibilidad (F) en una CDD ($t= 4,484$) y la congruencia valórica (CV) del EME ($t= 2,969$). Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional (LTR) no es estadísticamente significativo como variable explicativa de los modelos. Las variables omitidas por los modelos no son relevantes ($t= -0,282$ para F y $t= 1.475$ para CV). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 48,9% para la flexibilidad (F) y el 30,9% para la congruencia valórica (CV).

Hipótesis 2

El análisis de correlación de Pearson, presentado en la tabla N° 4, muestra que la congruencia valórica (CV) en los EME se relaciona de manera negativa y no significativa con la politización (P) del proceso de toma de decisiones. Es decir, una mayor similitud de valores no necesariamente inhibe la existencia de decisiones preferidas.

Tabla N° 4
Correlación de Pearson entre CV y P

Variable	CV	P
CV	1,000	- 0,033
P	- 0,033	1,000

Correlación significativa al 1% marcada con **.

El análisis de regresión que considera como variable independiente a la congruencia valórica (CV) del EME y a la politización (P) del proceso de toma de decisiones como variable dependiente, arroja los resultados presentados en la tabla N° 5.

Tabla N° 5
Regresión entre CV y P

Variables	$P= A + B1 \times CV + Ei$
Constante	20,481
Test t constante	3,948
Beta CV	-0,046
Test t CV	-0,214
R2	0,001

Significativa al 1% marcada con **.

Estos resultados muestran que la congruencia valórica ($t = -0,214$) es una variable no significativa que incide negativamente en el nivel de politización del proceso de toma de decisiones. El modelo no tiene capacidad explicativa.

Hipótesis 3

El análisis de la correlación de Pearson, presentado en la tabla N°6, muestra una correlación positiva y significativa entre el grado de flexibilidad (F) y la racionalidad (R) del proceso de toma de decisiones. Es decir, mientras mayores ideas originales surgen, el análisis de las alternativas se hace más riguroso en el proceso de toma de decisiones.

Tabla N° 6
Correlación de Pearson entre F y R

Variable	F	R
F	1,000	0,621**
R	0,621	1,000

Correlación significativa al 1% marcada con **.

El análisis de regresión que considera como variable dependiente la racionalidad (R) y como variable independiente la flexibilidad (F), arroja los resultados presentados en la tabla N° 7.

Tabla N° 7
Regresión entre F y R

Variabes	$R = A + B1 \times F + Ei$
Constante	2,690
Test t constante	0,718
Beta R	0,792
Test t R	5,013**
R2	0,385

Significativa al 1% marcada con **.

Estos resultados reflejan que la flexibilidad (F) en los EME es una determinante relevante de la racionalidad (R) en una CDD ($t = 5,013$). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 38,5%.

Hipótesis 4

El análisis de la correlación de Pearson, presentado en la tabla N° 8, deja en evidencia que la calidad de diseño (CD) del proceso de toma de decisiones, se correlaciona en forma positiva y significativa con la racionalidad (R) de los EME; y en forma negativa y no significativa con la politización (P). Es decir, mientras el análisis de las alternativas es más riguroso, mayor es el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos, sin embargo, no necesariamente se ven vulnerados cuando se ha privilegiado una alternativa de solución preferida.

Tabla N° 8
Correlación de Pearson entre CD con R y P

Variable	CD	R	P
CD	1,000	0,566**	- 0,056
R	0,566	1,000	0,071
P	- 0,056	0,071	1,000

Correlación significativa al 1% marcada con **.

Los análisis de regresión múltiple que consideran como variables independientes la racionalidad (R) y la politización (P) del EME y como variable dependiente la calidad de diseño (CD) del proceso de toma de decisiones, arrojan los resultados presentados en la tabla N° 9.

Tabla N° 9
Regresión múltiple entre R y P con CD

Variabes	CD= A + B1 x R + B2 x P + Ei
Constante	20.572
Test t constante	5.997**
Beta R	0.522
Test t R	4.362**
Beta P	-0.091
Test t P	-0.739
R2	0.330

Significativa al 1% marcada con **.

Estos resultados muestran que la racionalidad (R) es significativa para explicar la calidad de diseño (CD) en una CDD ($t= 4.362$). Sin embargo, la politización (P) del EME no es estadísticamente significativa como variable explicativa de los modelos (-0.739). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 33%, aunque de todas formas existen variables omitidas que son significativas estadísticamente ($t= 5,997$).

Hipótesis 5

El análisis de la correlación de Pearson, presentado en la tabla N° 10, deja en evidencia que la calidad de diseño (CD) en una CDD, se relaciona en forma positiva y significativa con la eficacia (E) de las operaciones de desastre. Es decir, mientras mayor es la calidad de las decisiones, mayor es la satisfacción ciudadana, la autoevaluación del desempeño en un EME y el cumplimiento de las funciones constitucionales.

Tabla N° 10
Correlación de Pearson entre CD y E

Variable	E	CD
E	1,000	0,736**
CD	0,736	1,000

Correlación significativa al 1% marcada con **.

El análisis de regresión que considera como variable dependiente la eficacia (E) de las operaciones de desastre y como variable independiente la calidad de diseño (CD) de la CDD, arrojan los resultados presentados en la tabla N° 11.

Tabla N° 11
Regresión entre CD y E

Variables	$E= A + B1 \times CD + Ei$
Constante	11.375
Test t constante	3.341
Beta CD	0.775
Test t CD	6.891**
R2	0.542

Significativa al 1% marcada con **.

Estos resultados reflejan que la calidad de diseño (CD) de la CDD es una determinante relevante de la eficacia (E) de las operaciones de desastre ($t=6,891$). La capacidad explicativa de este modelo bordea el 54,2%.

Limitaciones, alcances e implicaciones

Este análisis permite continuar con la verificación empírica de un modelo integrador entre liderazgo, toma de decisiones y eficacia en situaciones de crisis decisional de desastre. Estos resultados, en lo práctico, pueden mejorar la toma de decisiones política y estratégica en la gestión pública de desastres, particularmente en equipos directivos de emergencia de características civiles, militares y mixtas. Sin embargo, los resultados se obtienen de un único caso y desde la valoración esencialmente subjetiva de quienes vivieron la crisis decisional del Terremoto 8.8. A pesar de lo anterior, se estima que estas limitaciones son inherentes a este tipo de investigaciones realizadas en el ámbito de la economía y dirección de organizaciones.

A futuro pueden desarrollarse estudios complementarios que permitan verificar empíricamente el modelo de liderazgo estratégico integrado (MLEI) en otros ejemplos de desastre como conflictos armados u otras catástrofes naturales. Así también, en otro tipo de equipos directivos de emergencia como las policías, bomberos y otras organizaciones de la sociedad civil. Otros ejemplos de estudio pueden verificar empíricamente el modelo en una fase de implementación de la solución y no solo de diseño, como el presente trabajo. Incluso, estudiar el conjunto de decisiones en un período de menor duración, que en este caso alcanza treinta días, por la duración del estado de excepción constitucional.

Finalmente, el presente estudio permite avanzar en la construcción de un modelo de liderazgo de crisis decisional cuyo propósito sea explicar cómo el liderazgo en un equipo directivo de emergencia, desde el proceso de toma de decisiones, favorece la eficacia de las operaciones en una CDD.

5. Conclusiones

Luego del estudio realizado a la toma de decisiones en los EME desplegados por las Fuerzas Armadas a partir del Terremoto 8.8, se logra determinar cómo el liderazgo en un equipo directivo de emergencia se relaciona con la eficacia, específicamente desde los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

De las cinco hipótesis planteadas, tres se prueban, una se prueba parcialmente y una se rechaza. Efectivamente si varían los estilos de liderazgo, entonces varía la congruencia valórica y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones (H1). Así también, si en este varía la flexibilidad, entonces varía el grado de racionalidad (H3). Si mejora la calidad de diseño de la solución, entonces

aumenta la eficacia (H5). Se prueba, además, que varía la calidad de diseño de la solución si varía la racionalidad, pero no, si varía la politización (H4). Finalmente, si varía la congruencia valórica, no necesariamente varía la politización (H2).

El estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr la eficacia en los equipos directivos de emergencia cuando se enfrentan a situaciones de CDD. El estilo de liderazgo ejerce influencia en la eficacia a través del proceso de toma de decisiones. Este proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de diseño de la solución; y esta, sobre el éxito de las operaciones. Es decir, se demuestra que cuando mejor es el liderazgo en los equipos directivos de emergencia, mejores son las decisiones que se toman y mayor es la eficacia de las operaciones de desastre.

La racionalidad del proceso de toma de decisiones, cuando es determinada por la flexibilidad, es clave para lograr una alta calidad en el diseño de la solución. Entonces, cuando en una CDD el equipo directivo de emergencia confía en nuevas fuentes de información, recibe en forma positiva ideas originales, reconsidera posiciones iniciales y la participación de sus integrantes va más allá de las materias definidas por el cargo, aumenta la racionalidad de la decisión. Esta mayor racionalidad se manifiesta mediante una búsqueda exhaustiva y profunda de la información requerida y un análisis profundo de antecedentes, alcances e implicancias; así como de opciones o alternativas de solución. Es decir, mediante una menor presencia de la intuición.

Por otro lado, a diferencia de lo que señala la teoría y los estudios en Chile, realizados en otro contexto, que anteceden a esta investigación, si existe politización en un equipo directivo de emergencia, no necesariamente existe una menor calidad en el diseño de la solución. Además, si en una CDD el equipo directivo de emergencia recibe presiones de grupos de interés que interrumpen la generación de opciones a favor de posiciones preferidas y obligan a tener que negociar una decisión correcta; la congruencia valórica de este equipo no necesariamente evitaría que existiese politización. Es posible que en una CDD la relación entre la congruencia valórica, la politización y la calidad de diseño sea diferente por las particularidades del contexto. Por tanto, compartir la misión, las metas y las prioridades en una CDD, no necesariamente evita la prevalencia de alternativas preferidas por sobre las acertadas, ni disminuye la calidad de las decisiones.

En cuanto a qué estilo de liderazgo favorece más la calidad del diseño de la solución en una CDD, es posible afirmar que el liderazgo transformacional es el estilo que tiene mayor impacto sobre la flexibilidad y la congruencia valórica. Sin embargo, a diferencia de los estudios previos realizados en Chile en otro contexto, el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto positivo y significativo sobre la flexibilidad de la toma de decisiones. En este sentido, resulta recomendable que en un equipo directivo de emergencia se cuente con líderes transformacionales y transaccionales, ya que ambos aseguran la calidad en el di-

seño de las soluciones. Aunque es recomendable una mayor presencia de líderes transformacionales por los efectos positivos del carisma en situaciones de mayor riesgo e incertidumbre.

Es recomendable que en situaciones de CDD, un equipo directivo de emergencia se esfuerce principalmente en compartir la misión y visión de largo plazo con la totalidad de sus integrantes, hasta lograr que cada persona la siga con entusiasmo, acepte el rol que le corresponde y los desafíos profesionales que se le plantean. Sin embargo, basado en la complementariedad de los estilos de liderazgo o efecto de aumento, es recomendable también que previamente el equipo directivo de emergencia defina en forma clara las metas y estándares de desempeño, el sistema de recompensas y los términos de intercambio para las relaciones de corto y largo plazo.

Finalmente, se responde la pregunta de investigación en cuanto a cómo influye el liderazgo en la eficacia de las operaciones en una crisis decisional de desastre (CDD). En tal sentido, para liderar una CDD, se requiere que en los equipos directivos de emergencia exista, con efecto de aumento, una adecuada combinación de estilos con una fuerte presencia de liderazgo transformacional y una sólida preexistencia de liderazgo transaccional. De esta forma, el proceso de toma de decisiones produce decisiones de mayor calidad, luego una mayor eficacia en las operaciones. Lo anterior, podría ser más relevante en la medida que la CDD sea de mayor duración.

Bibliografía

- AMASON A. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Acad. Manag. J.* 39: 123-148, 1996.
- ANTONAKIS, AVOLIO & SIVASUBRAMANIAM. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly* 14: 261–295, 2003.
- BASS B. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, Vol. 52, No. 2. 130-139, 1997; y BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- BASS B. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 19-31, 1990.
- BASS, B.M., & AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121, 1993.
- BASS B.M., AVOLIO B.J. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quart.* 6: 199-218, 1995.
- BASS, B.M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BASS B.M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Eur. J. Work Organiz. Psychol.* 8: 9-32, 1999.
- BASS, B. AVOLIO B. JUNG, D. BERSON Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207–218, 2003.
- BOURANTAS D, PAPADAKIS V. Greek management. *Int. Studies Manag. Organizat.* 26: 13- 33, 1996.
- BYCIO, P., HACKETT, R. D., & ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478, 1995.
- CADENA MONTENEGRO, J. Política, estrategia y economía: herramientas para medir la eficiencia y eficacia de un ejército. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 3 (1): 105-148, 2008.

- DEAN JW, SHARFMAN MP. Procedural rationality in strategic decision making process. *J. Manag. Studies* 30: 587-610, 1993.
- DEAN JW, SHARFMAN MP. Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision- Making Effectiveness. *Acad. Manag. J.* 39: 368-396, 1996.
- DURHAM, SUSAN E. Chaos Theory for the Practical Military Mind. The Research Department Air Command and Staff College, 1997.
- EISENHARDT KM, BOURGEOIS JL. Politics of strategic decision making in high velocity environments: Towards a midrange theory. *Acad. Manag. J.* 32: 543-576, 1988.
- EVKALL G, RYHAMMAR L. Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity Innovat. Manag.* 7: 126-130, 1997.
- FINK, S. Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association, New York, NY, 1986.
- GAL, R. Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. *Armed Forces & Society*, 11, 553–564, 1985.
- GANDZ J, MURRAY V. The experience of workplace politics. *Acad. Manag. J.* 23: 237- 251, 1980.
- GEYER, A. L. J. AND STEYRER, J. M. ‘Transformational Leadership and Objective Performance in Banks’, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 47, No. 3, 397- 420, 1998.
- GOLL I, RASHED AM. Rational decision making and firm performance: The moderating role of environment. *Strat. Manag. J.* 18: 583-191, 1997.
- HAMBRICK D, MASON P. Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193- 204, 1984.
- HART, S., BANBURY, C., 1994. How strategy making processes can make a difference. *Strategic Management Journal* 15, 251-269, 1994.
- HOLLEBENCK JR, ILGEN DR, LE PINE JA, COLQUIT JA, HELUND J. Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams. *Acad. Manag. J.* 41: 269-282, 1998.
- HOUSE, R.J. SPANGLE, D. & WOYCKE, J. Personality and charisma in the US Presidency; An Psychological Theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly.* 36: 364- 396, 1991.
- HUNT, J.G. & SCHULER, R. S. Leader Reward and Sanctions: Behavior Relations Criteria in a Large Public Utility. Southern Illinois Press, Carbondale, 1976.

- JEHN KA. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Admin. Sci. Quar.* 40: 256-282, 1995.
- KAHAI S, SOSIK J. Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition. *Personnel Psychol.* 50: 121-147, 1997.
- LOWE, K. B., KROECK, K. G., & SIVASUBRAMANIAM, N.. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415, 1996.
- MINISTERIO DEL INTERIOR DE CHILE. Ley 18.415 del 12 de junio, Ley Orgánica Constitucional de los Estados de Excepción, 14 de junio de 1985.
- OGBONNAE, HARRIS L. Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *Int. J. Human Resourc.* 11: 766-788, 2000.
- PAPADAKIS VM, LIOUKAS S, CHAMBERS D. Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Manag. J.* 19: 115-147, 1998.
- PARK D. Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review* 11: 13-17. Park, 1996.
- PILLAI, R. Crisis and the emergence of charismatic leadership in group: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26 543-562, 1996.
- PILLAI, R., SCHRIESHEIM, C.A., & WILLIAMS, E.S. Fairness Perceptions and Trust for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25 (6), 897-933, 1999.
- PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ-PONCE J. Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile, *Interciencia* 31: 500-504, 2006a.
- PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ-PONCE J. Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora, *Interciencia* 31: 570-576, 2006b.
- PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ-PONCE J. Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare. Rev. chil. ing.* 14: 159-166, 2006d.
- PEDRAJA-REJAS L, RODRÍGUEZ-PONCE E, RODRÍGUEZ-PONCE J. Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia* 31: 577-582, 2006c.

- PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., GROVER, R. A., & HUBER, V. L. Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21–63, 1984.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., MOORMAN, R., & FETTER, R. The impact of transformational leader behaviors on employee trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–14, 1990.
- RODRÍGUEZ- PONCE, EMILIO. Estilos de Liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas, *Interciencia* 32: 522- 528, 2007.
- SHAMIR, B., HOUSE, R. J., & ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4: 577-594, 1993.
- SHAMIR, B., ZAKAY, E., BREININ, E., & POPPER, M. 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, 1998.
- SHARFMAN MP; DEAN JW. Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *J. Manag. Studies* 34: 191-217, 1997.
- TRICE H. M & BEYER J.M. Charisma and its routinization in two social movement organizations, 1986.
- WALDMAN, RAMÍREZ, HOUSE & PURANAM. Does leadership matter?: ceo leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 2000.
- ZAMBRANO, KILIAN. Planificación y Control de la Producción Pública – Ed. S-PlanyCG Killian ZD, 2004.