



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL BALANCE  
TRABAJO-FAMILIA EN LA POLICÍA NACIONAL DE COLOMBIA**

**AUTORES**

DANIELA CHÁVEZ MEJÍA

LINA MARCELA GÓMEZ HURTADO

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA, PH.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
Palabras Claves .....	6
Abstract .....	7
Key words.....	8
Introducción.....	9
Objetivos .....	14
<b>Objetivo general</b> .....	14
<b>Objetivos específicos</b> .....	14
Marco Teórico e Hipótesis de Investigación .....	15
<i>Liderazgo Transformacional</i> .....	15
<i>Balance Trabajo-Familia</i> .....	17
<i>Conflicto Trabajo-Familia</i> .....	17
<i>Enriquecimiento Trabajo-Familia</i> .....	18
<b>Liderazgo Transformacional y su relación con el Balance Trabajo-Familia</b> .....	20
<b>La justicia organizacional y la Confianza como mediadores de la relación entre Liderazgo Transformacional y Balance Trabajo-Familia.</b> .....	25
<i>Justicia Interaccional</i> .....	26
<i>Confianza</i> .....	30
Metodología.....	35
<b>Alcance de la investigación</b> .....	35
<b>Muestra</b> .....	35
<b>Medidas</b> .....	36
<i>Liderazgo transformacional</i> .....	36
<i>Balance trabajo-familia</i> .....	37

<i>Justicia interaccional</i> .....	38
<i>Confianza</i> .....	39
<i>Variables de control</i> .....	39
<b>Análisis de la información</b> .....	40
Resultados .....	42
<b>Análisis factorial</b> .....	42
<b>Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis</b> .....	48
Discusión .....	53
<b>Implicaciones teóricas</b> .....	54
<b>Implicaciones prácticas</b> .....	57
<b>Limitaciones de la investigación</b> .....	58
Conclusión .....	59
Referencias .....	60
<b>Tablas</b>	
<b>Tabla 1.</b> <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC del Liderazgo</i> .....	43
<b>Tabla 2.</b> <i>Matriz Factorial del AFE del Liderazgo Transformacional</i> .....	45
<b>Tabla 3.</b> <i>Índices de ajuste de los modelos de AFC del Balance</i> .....	47
<b>Tabla 4.</b> <i>Matriz Factorial del AFE de la Justicia Interaccional</i> .....	48
<b>Tabla 5.</b> <i>Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables del estudio</i> ..	49
<b>Tabla 6.</b> <i>Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos</i> .....	50
<b>Tabla 7.</b> <i>Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas</i> .....	51
<b>Tabla 8.</b> <i>Análisis de efecto total, directos e indirectos</i> .....	53
<b>Ilustraciones</b>	
<b>Ilustración 1.</b> <i>Modelo de AFC del Liderazgo Transformacional</i> .....	43
<b>Ilustración 2.</b> <i>Modelo de AFC del Balance Trabajo-Familia</i> .....	46
<b>Ilustración 3.</b> <i>Resultados del modelo de ecuaciones estructurales</i> .....	52

## Resumen

Estudios sobre el Balance Trabajo-Familia ha destacado la importancia del contexto organizacional como un factor que explica la existencia de BTF, ya sea en su forma negativa (Conflicto) o positiva (Enriquecimiento) en los empleados. Un contexto organizacional particular en el que la interacción trabajo-familia es el contexto policial. Así mismo, el estilo de liderazgo de los jefes ha sido reconocida como una variable clave del contexto organizacional, siendo una variable igualmente importante en el contexto de la fuerza pública. En línea con lo anterior, en la literatura se ha destacado la mediación de diferentes variables entre el liderazgo transformacional y el balance trabajo-familia, dos de dichas variables estudiadas son la JO y la confianza. Aunque varios autores destacan la participación de estas últimas en sus estudios, no existen investigaciones que las hayan analizado en su conjunto y menos en un contexto tan particular como el mencionado con anterioridad.

En la presente investigación, se propone que la justicia interaccional y la confianza pueden mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el balance trabajo-familia, desagregado en sus dos dimensiones. Se aplicó una encuesta a 151 miembros de la Policía Nacional de diferentes unidades como el ESMAD, la SIPOL, Turismo, la DIJIN y otros, a través de diferentes escalas traducidas al español y validadas en el contexto latinoamericano.

Los resultados de los análisis de modelos de ecuaciones estructurales revelaron que la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo familia no es una relación directa, mientras que, con el enriquecimiento trabajo-familia si resulto positiva y significativa. Por otro lado, con el análisis de bootstrapping se encontró que la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia fue mediada por la justicia interaccional y que la confianza no media la relación del liderazgo transformacional con el

balance trabajo-familia en dicho contexto, por ende, no es una variable clave para explicar los niveles de balance trabajo familia en esta investigación.

**Palabras Claves**

Liderazgo transformacional, Balance trabajo-familia, Conflicto trabajo-familia, Enriquecimiento trabajo-familia, Justicia Interaccional, Confianza, Policía Nacional.

**Abstract**

Studies on the Work-Family Balance had highlighted the importance of the organizational context as a factor that explains the existence of WFB, either in its negative (Conflict) or positive (Enrichment) ways in employees. An organizational context in which the work-family interaction is the police context. Likewise, the leadership style of the bosses has been recognized as a key variable of the organizational context, being an equally important variable in the context of the public force. In line with the above, in the literature the mediation of different variables between transformational leadership and work-family balance has been highlighted, two of these variables studied are organizational justice and trust. Although several authors had highlighted the participation of the latter in their studies, there is no research that has analyzed them as a whole and less in a context as particular as the one mentioned above.

In the present investigation, it is proposed that interactional justice and trust can mediate the relationship between transformational leadership and the work-family balance, split into its two dimensions. A survey was applied to 151 members of the National Police from different units such as ESMAD, SIPOL, Tourism, DIJIN and others, through different scales translated into Spanish and validated in the Latin American context.

The results of the analysis of structural equation models revealed that the relationship between transformational leadership and work-family conflict is not a direct relationship, while, it was positive and significant with work-family. On the other hand, with the bootstrapping analysis it was found that the relationship between transformational leadership and work-family conflict was mediated by interactional justice and that trust does not mediate the relationship of transformational leadership with the work-family balance in that context,

it indicated that trust is not a key variable to explain the levels of family work balance in this research.

**Key words**

Transformational leadership, Work family-balance, Work-family conflict, Work-family enrichment, Interactional Justice, Trust, National Police.

## **Introducción**

Recientes estudios han identificado que la relación entre el contexto laboral y la vida familiar tiene implicaciones importantes en el éxito organizacional (Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack et al., 2008). Inicialmente, las investigaciones se enfocaron en el lado negativo de la interacción entre la vida laboral y familiar, un fenómeno conocido en la literatura como conflicto trabajo-familia (CTF) (Frone, Russell & Cooper, 1992; Allen, Herst, Bruck & Sutton, 2000; Grzywacz & Butler, 2008). Más allá del desarrollo de la literatura sobre CTF, investigaciones más recientes también han comenzado a evidenciar efectos positivos de dicha interacción; este fenómeno ha sido denominado como enriquecimiento trabajo-familia (ETF) (Carlson, Kacmar, Wayne & Grzywacz, 2006; Greenhaus & Powell, 2006; Wayne, Randel, & Stevens, 2006; Shein & Chen, 2011). En conjunto, cuando se analiza tanto el lado negativo (conflicto) como el positivo (enriquecimiento) de la interacción entre el trabajo y la familia, la literatura suele referirse a este como balance trabajo-familia (Clark, 2000; Stock, Bauer & Bieling, 2014).

En lo que respecta al fenómeno de la interacción entre el ambiente laboral y la vida familiar de los empleados, la literatura ha resaltado que las particularidades del contexto organizacional representan uno de los principales factores que promueven la existencia del conflicto o enriquecimiento (Byron, 2005; Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011; Wayne et al., 2006; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Por ejemplo, Byron (2005), en su revisión meta-analítica, destacó que el contexto laboral es determinante en la existencia del CTF. Sus resultados reflejaron que el trabajo interfiere en la vida familiar cuando los empleados tienen una mayor participación laboral, estrés laboral, o menos horarios flexibles dentro del entorno organizacional. Del mismo modo, Wayne et al. (2006) consideran que el entorno laboral es determinante para el ETF, ya que cuando las empresas

brindan mayor apoyo organizacional formal (cultura de apoyo familiar) e informal o emocional (beneficios de apoyo familiar) a sus empleados, estos manejan mejor la interacción de su trabajo con la vida familiar. En síntesis, la literatura destaca que el contexto laboral puede representar una importante fuente tanto de CTF como de ETF. Por lo anterior, resulta necesario analizar contextos particulares que permitan comprender la influencia del ámbito laboral en dichos fenómenos organizacionales.

Un contexto organizacional particular que puede tener importantes repercusiones en la interacción trabajo-familia es el de las fuerzas militares. Por ejemplo, Rubio, Osca, Recio, Urien y Peiró (2015) demostraron que los miembros de las fuerzas militares muestran altos niveles de CTF, ya que trabajan en un contexto que suele caracterizarse por altos niveles de presión en términos de disciplina, seguridad, atención y dedicación de esfuerzos de tipo físico (fuerza), mental (concentración/conocimientos), emocional y material (tiempo) (Manon, Moeker & Soeters, 2012). Por otro lado, a saber, de los autores no ha habido investigaciones que relacionen el contexto militar con el ETF, pero es posible pensar que, así como hay efectos negativos, dicha interacción también genera efectos positivos. Por ejemplo, los diferentes entrenamientos ayudan al individuo a desarrollar capacidades, competencias y actitudes que pueden aplicar en un contexto familiar y por ende mejorar su desempeño dentro del mismo, así como, la disciplina y la dedicación que son características de la vida militar que pueden ser útiles para manejar la interacción trabajo-familia, ya que la disciplina (manejo del tiempo entre diversas actividades) y la dedicación (en una actividad deportiva) son ejemplos positivos para los hijos o familiares de los militares.

Por otro lado, una variable del contexto organizacional que ha sido fuertemente vinculada tanto con el BTF como con el entorno de las fuerzas militares es el Liderazgo Transformacional (LTF) (García-Guiu, Moya, Molero, & Moriano, 2016; Gillet,

Fouquereau, Huyghebaert & Vandenberghe, 2016). El LTF enfatiza en aquellos líderes que logran un cambio en sus seguidores a través de su carisma, y visión. Así, este tipo de líderes pueden promover o disminuir el nivel de CTF o ETF que sus seguidores experimentan en los diversos roles desempeñados (Gillet et al., 2016).

Con respecto a la relación entre LTF y CTF, Baruch y Barnett (1986) identificaron que los líderes transformacionales mediante su acción de apoyo reducen los conflictos en los diferentes roles del empleado. Por otra parte, la relación entre LTF y ETF se basa en que cuando un empleado experimenta altos niveles de bienestar en el trabajo, se siente involucrado como miembro de la organización, llevando dichas experiencias a su rol familiar (Gillet et al., 2016). Por su parte, García-Guiu et al. (2016), al investigar el LTF en las fuerzas militares, hallaron que los suboficiales con estilo de LTF promueven el potencial de su escuadrón para desarrollar sus misiones de defensa y servicio en los entornos complejos e inciertos a los que se enfrentan.

Pese a que la literatura reconoce la relación entre LTF y BTF, es necesario considerar que dicha relación no es necesariamente una relación directa, sino que esta se encuentra mediada por otras variables organizacionales (Hammond et al., 2015). Una variable que ha sido fuertemente vinculada tanto con el estilo de LTF como con los niveles de BTF son las percepciones de justicia organizacional (JO). Por ejemplo, Deschamps, Rinfret, Lagacé, y Privé (2016) demostraron que el LTF promueve la JO en todas sus formas. Así mismo, Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo, y Colombat (2013) establecieron que la JO es un importante mecanismo que sirve para mediar la relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de la vida laboral. En cuanto a la relación JO y CTF, Judge y Colquitt (2004) revelaron que los empleadores que son percibidos como justos, mejoran la capacidad del empleado para manejar las demandas de los roles tanto de su vida personal

como familiar. Así mismo, la literatura ha señalado que, si una empresa no es considerada como justa, esta genera altos niveles de conflicto en el lugar de trabajo (Kim & Park, 2016).

Aunque la relación JO y CTF ha sido muy estudiada, no ha sucedido lo mismo con ETF. Esto representa una importante brecha en la investigación, ya que, así como la JO y CTF tienen una relación negativa, podría pensarse que la JO promueve el lado positivo (ETF) de la interacción trabajo-familia. Por ejemplo, Hubley (1999) estableció que, pese a que la JO se ha estudiado en contextos negativos, algunos hallazgos demuestran que la teoría se puede aplicar con éxito en una situación intrínsecamente positiva. Por otro lado, desde el conocimiento de los autores, la variable JO no ha sido estudiada directamente en el contexto de las fuerzas militares. Quizás una posible aproximación sea la de Cole, Bernerth, Walter y Holt (2010) quienes incluyeron en su muestra militares de Estados Unidos; sin embargo, ni sus resultados ni sus discusiones giraron en torno a dicho contexto organizacional particular. Así entonces, incluir la variable JO como una posible mediadora de la relación entre LTF y BTF en el contexto de las fuerzas militares implica contribuir a llenar dos importantes vacíos en la investigación.

Otra variable que podría ser clave en la relación LTF y BTF es la confianza en el líder, ya que dicha variable ha sido fuertemente vinculada tanto con el LTF como con el BTF. En cuanto a la relación LTF y confianza, Zhu, Newman, Miao y Hooke (2013) revelaron que la confianza es un mecanismo que convierte al LTF en resultados de trabajo positivos. Teniendo en cuenta la relación confianza y BTF, Cowart, Gilley, Avery, Barber y Gilley (2014) consideran que la confianza es un factor que disminuye los niveles de conflicto en el trabajo, puesto que permite la interacción efectiva entre la gerencia y los subordinados.

La confianza, igualmente, ha sido vinculada al contexto de las fuerzas militares. Por ejemplo, Allen y Braun (2013) identificaron que la construcción de confianza es el centro de

la profesión del ejército. Adicionalmente, dichos autores destacan que en las fuerzas militares los líderes de los pelotones confían plenamente en su unidad cuando les manifiestan los objetivos que deben alcanzar para el cumplimiento de las misiones.

En síntesis, la revisión de la literatura establece que la relación entre la vida familiar y la vida laboral resulta importante de destacar. Así mismo, se considera que el contexto organizacional es determinante a la hora de evaluar qué variables interfieren entre la vida laboral y familiar; en este caso, el ámbito militar puede representar un escenario interesante para analizar la interacción trabajo-familia. Igualmente, el LTF ha sido una variable ampliamente vinculada con los niveles de BTF, pero también ha sido analizado en el contexto de las fuerzas militares. Por su parte, la JO y la confianza en el líder han sido consideradas como posibles mediadoras de la relación entre LTF y BTF, pues han sido vinculadas con dichas variables y, aunque en menor medida, también han sido asociadas al contexto militar. Pese a que muchas de las relaciones descritas han sido analizadas individualmente, a saber, de los autores, aún no se han estudiado todas estas variables y sus relaciones de manera conjunta y compleja, y menos en un contexto particular como el de las fuerzas militares. Por todo lo anterior, esta investigación busca responder el siguiente interrogante: *¿Cuál es el rol que juegan las percepciones de Justicia Interaccional (JI) y la construcción de Confianza en la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y el balance trabajo familia (BTF) en la Policía Nacional de Colombia?*

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer el rol que juegan las percepciones de justicia interaccional y la construcción de confianza en la relación entre el liderazgo transformacional y el balance trabajo familia en la Policía Nacional de Colombia.

### **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de liderazgo transformacional percibido en la Policía Nacional.
- Establecer la percepción de justicia interaccional que los integrantes de la Policía Nacional tienen de sus respectivos líderes.
- Establecer el nivel de confianza que los integrantes de la Policía Nacional tienen en sus respectivos líderes.
- Establecer el nivel de balance trabajo familia experimentado por los integrantes de la Policía Nacional.
- Examinar la relación entre liderazgo transformacional y justicia interaccional percibida por los miembros de la Policía Nacional.
- Examinar la relación entre liderazgo transformacional y la confianza que los integrantes de la Policía Nacional tienen en sus respectivos líderes.
- Examinar la relación entre justicia interaccional y el balance trabajo familia exhibido por los miembros de la Policía Nacional.
- Examinar la relación entre la confianza y el balance trabajo familia percibido por los integrantes de la Policía Nacional.

## **Marco Teórico e Hipótesis de Investigación**

### ***Liderazgo Transformacional***

Burns (1978) considera que el Liderazgo Transformacional (LTF) puede entenderse como la manera carismática, visionaria e inspiradora a través de la cual los líderes generan cambios en la actitud, pensamientos y la visión que sus seguidores tienen frente a su jefe, su trabajo y la organización. El LTF se trata de un estilo de liderazgo que se enfoca en los empleados y sus necesidades, ya que los motiva a hacer más de lo que ellos mismos esperan. Como consecuencia, este produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, ya que transforma en los empleados su forma de ver y actuar no solo en el mundo laboral sino más allá de este (Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Garcia-Guiu et al., 2016). A partir de las ideas de Bass (1985), varios autores (p.ej., Bass y Avolio, 1997; Bono y Judge, 2004; Griffin et al., 2004) han destacado que el LTF está compuesto por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La influencia idealizada se refiere a la moral y la ética que transmiten los líderes a sus seguidores, convirtiéndose en un modelo a seguir, generando admiración y gran influencia en ellos. Según Rowold y Schlotz (2009), la influencia idealizada se basa en la atribución del carisma al líder, si se cree que un líder muestra ciertos atributos positivos, sus seguidores desarrollarán un lazo emocional con él. Algunos autores como Avolio y Bass (2004) clasifican la influencia idealizada en atribuida y comportamiento. La motivación inspiradora se entiende como el modo en que los líderes entusiasman a sus seguidores y elevan en ellos sus niveles de optimismo y confianza a través de la construcción de una visión basada en valores e ideales (Rowold & Schlotz, 2009). La estimulación intelectual alude a la capacidad que tiene los líderes para retar intelectualmente a sus seguidores y hacer que estos piensen de

forma creativa e innovadora, pues los invita a que cuestionen los fundamentos de los problemas o situaciones que deben enfrentar, proporcionándoles autonomía y empoderamiento en el trabajo (Judge y Piccolo, 2004). Finalmente, la consideración individualizada representa la capacidad que tienen los líderes para reconocer las necesidades individuales de sus seguidores, y de esta manera poner en práctica su rol de mentor; es decir, hacerles ver a sus colaboradores que sus aportes a la organización son importantes (Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004).

En el contexto militar, el estilo de LTF ha sido estudiado y se ha convertido en una referencia e inspiración para la doctrina militar en varios países. Por ejemplo, Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) argumentaron que el LTF ayuda a los diferentes grupos a persistir en sus objetivos o misiones cuando las condiciones son impredecibles, difíciles y llenas de tensión, lo cual podría ser aplicable a grupos como los que operan en el contexto militar. Es decir, los líderes transformacionales en el contexto militar podrían transmitir y compartir con su pelotón los valores y cualidades en los que las fuerzas militares se basan, de tal manera que la tropa pueda actuar en los diferentes escenarios con convicción y visión compartida. Además, Fallesen et al. (2011) destacaron que el buen liderazgo en las fuerzas militares busca que el grupo se empodere de la situación, se adapte fácilmente a los cambios y desafíos propuestos cada día y logre, si es el caso, salvar a todo el pelotón.

### ***Balance Trabajo-Familia***

Según Clark (2000), el Balance Trabajo-Familia (BTF) es una teoría que explica cómo los individuos gestionan y administran el trabajo y las esferas familiares y las fronteras entre ellas con el fin de lograr el equilibrio. Su idea central es que tanto el trabajo como la familia constituyen diferentes ámbitos que influyen uno al otro. Vancouver (2007) considera que el BTF es el grado de éxito que tienen las personas en el cumplimiento de su trabajo y las exigencias del rol familiar. Por tanto, el BTF puede entenderse como el logro de las expectativas relacionadas con minimizar el conflicto que surge de la interacción entre el trabajo y la familia, y maximizar los beneficios de dicha interacción (Grzywacz & Carlson, 2007). Así, autores como Frone, Russell y Cooper (1992), Greenhaus y Powell (2006) han destacado que el BTF está dividido en dos dimensiones el Conflicto Trabajo-Familia (CTF) y el Enriquecimiento Trabajo-Familia (ETF).

### ***Conflicto Trabajo-Familia***

El CTF se enfoca en el lado negativo de la interacción del BTF. Según Greenhaus y Beutell (1985), el CTF representa una forma de conflicto entre roles en el que tanto el trabajo como las presiones familiares son dominios mutuamente incompatibles en algunos aspectos. Es decir, el CTF se refiere a aquellas situaciones en las cuales los requerimientos laborales les generan a los empleados ciertos conflictos con la familia o viceversa (Jiang, 2012; Reynolds, 2005). La literatura establece que el CTF puede surgir de dos formas (Byron, 2005; Kossek & Ozeki, 1998). Por un lado, cuando las demandas laborales interfieren con las responsabilidades familiares; por el otro, cuando las obligaciones familiares interfieren con el buen desarrollo y cumplimiento de las responsabilidades en el trabajo (Judge & Colquitt, 2004). Pese a su doble vía, autores como Grandey, Cordeiro y Judd (2007), y Kyei-Poku

(2014) han hallado que el ambiente laboral suele interferir más en el ambiente familiar, que lo que suele interferir el ambiente familiar en el laboral. Por tal razón, en la presente investigación nos enfocaremos específicamente en la interferencia del trabajo en la familia.

El CTF se basa en tres tipos de conflictos diferentes: basados en el tiempo, en las tensiones y en los comportamientos (Greenhaus & Beutell, 1985). El primero es aquel que se presenta cuando el tiempo empleado en las responsabilidades de un rol (ámbito laboral) dificulta el cumplimiento de las responsabilidades en el otro (ámbito familiar). El conflicto basado en la tensión se presenta cuando la angustia o el desgaste que genera la participación de un rol hace difícil el rendimiento en el otro rol. Este tipo de CTF funciona de la misma manera que el basado en el tiempo, puesto que las diferentes tensiones producidas en el ámbito laboral son las que afectan la participación del individuo en el ámbito familiar. Finalmente, el conflicto basado en los comportamientos existe cuando los comportamientos deseados o específicos de ambos roles difieren entre ellos.

### ***Enriquecimiento Trabajo-Familia***

Greenhaus y Powell (2006) definen el ETF como el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida/rendimiento en el otro rol directamente, a través del apoyo instrumental, o indirectamente, mediante el apoyo positivo o afectivo que se recibe dentro de un dominio (trabajo o familia). Es decir, la interacción en diversos roles no constituye una pérdida de energía o acumulación de angustia para el empleado sino un beneficio (Nicklin & McNall, 2013).

De acuerdo a la literatura, el ETF está compuesto de tres dimensiones: capital de trabajo-familia, afecto de trabajo-familia y desarrollo trabajo-familia (Carlson, Kackmar, Wayne & Grzywacz, 2006). La primera de estas se presenta cuando la participación en el trabajo promueve niveles de recursos psicosociales, como un sentido de seguridad, confianza, logro

o realización personal que permite al individuo ser una mejor persona y tener un mejor rol dentro de su familia. La segunda dimensión abarca el estado de ánimo y las actitudes que tiene una persona en el rol familiar dependiendo del trato o ambiente que ha percibido en su rol laboral. Es decir, que esta dimensión emerge cuando el involucramiento en el trabajo resulta en un estado emocional o actitud positiva que permite al individuo desempeñarse mejor con su familia. Finalmente, el desarrollo trabajo-familia aparece cuando la participación en el trabajo conduce a la adquisición, enriquecimiento o perfeccionamiento de habilidades, conocimientos, comportamientos o las diferentes percepciones que permiten al individuo tener un desarrollo intelectual y personal.

A saber de los autores de esta investigación, para esta dimensión no hay literatura que destaque cuál ambiente enriquece más al otro; sin embargo, se puede pensar que así como sucede con el CTF, el ambiente laboral puede llegar a tener un efecto mayor sobre el familiar, que el que tenga este último sobre el primero. Teniendo en cuenta lo anterior, así como para el CTF nos enfocamos en la interferencia del trabajo en la vida familiar, para el ETF haremos lo mismo.

En lo que respecta al contexto militar, es importante considerar el papel que juega el BTF, puesto que la mayoría de las familias militares consideran que están sometidas a diferentes condiciones que dificultan un equilibrio saludable entre la vida laboral y la personal. Wadsworth y Southwell (2011) plantean que, aunque el contexto militar genera tensiones estructurales, comportamentales, psicológicas, energéticas y de tiempo entre sus miembros y sus familias, en el caso particular de Estados Unidos, se han comenzado a desarrollar programas y políticas que aminoren dichos efectos y permitan lograr un balance entre la vida laboral-militar y la familiar. Así, pese a las particularidades del contexto militar,

la posibilidad de generar condiciones que balanceen el trabajo y la familia está latente y es cada vez más una realidad.

### **Liderazgo Transformacional y su relación con el Balance Trabajo-Familia**

La literatura ha destacado que el LTF contribuye a reducir los niveles de CTF (Hammond et al., 2015; Allen, 2001; Colombo & Ghislieri, 2008); es decir, la labor o acciones de un líder transformacional generalmente tienen efectos que van más allá del contexto organizacional en el que se desenvuelven sus seguidores (Beauregard, 2011; Hammer, Kossek, Anger, Bodner & Zimmerman, 2011; Li, McCauley & Shaffer, 2017). En el contexto particular de las fuerzas militares, por ejemplo, cada día más se buscan crear líderes basados en competencias tales como la innovación, flexibilidad y creatividad con el fin de que tanto ellos, como el grupo que tienen a cargo, logren pensar de manera diferente las situaciones a las que se enfrentan y propongan soluciones efectivas (Department of Army, 2006). Esto toda vez que cada misión o cada campo de enfrentamiento es diferente el uno del otro. Por ello, a través de un líder transformacional el grupo puede empoderarse de la situación, adaptarse fácilmente y tener éxito en el campo de acción para volver con todos los miembros de la tropa.

El CTF en el contexto militar se puede generar por varias de las fuentes que ha señalado la literatura: por tiempo, por comportamientos y por tensiones (energética) (Greenhaus & Beutell, 1985). El primero de ellos se puede observar cuando los militares tienen que prestar servicios a sus unidades (vigilancia o guardia), los cuales suelen ser en horarios en los que un miembro de otro tipo de organización normalmente estaría compartiendo con su familia (p.ej. en las noches o madrugadas y fines de semana). Igualmente, existen períodos en los que los soldados no tienen permitido salir o están lejos de su entorno familiar debido a que

están próximos a una misión, rescate o entrenamiento. En consecuencia, no pueden cumplir con algunos compromisos en los que la familia podría demandar de la presencia del militar, por ejemplo, acompañar a los hijos a un evento del colegio, estar con su esposa en el momento del parto, estar en celebraciones de temporada navideña, día del padre o de la madre etc., (Bardera, García-Silgo & Pastor, 2014).

Con respecto a los comportamientos como otra fuente de CTF, este se puede dar por dos vías. Primero, en situaciones específicas de combate, el buen desempeño dependerá de que el soldado tenga habilidades que garanticen su seguridad y bienestar. Lo anterior debido a comportamientos inadecuados en el contexto de trabajo pueden significar afectaciones a la salud y la vida del militar, un hecho con el que tendrá que lidiar su familia. Segundo, en el contexto de las FFMM los comportamientos exigidos suelen diferir al del contexto familiar, puesto que en el militar suele requerirse de un carácter agresivo y capaz de soportar ciertos castigos o maneras de actuar con las que pueden no estar de acuerdo, mientras que en la familia se requiere de comportamientos basados en el amor, la atención y el cuidado (Raju, 2017).

La tercera fuente de CTF (tensiones) se relaciona con las dos anteriores. Puesto que los militares pueden experimentar desgaste, cansancio, fatiga y lesiones que le impiden pasar tiempo de calidad con su familia y realizar cierto tipo de actividades, ya que pueden estar tratando de descansar para recuperarse del esfuerzo realizado en el trabajo, o no pueden realizarlas debido a incapacidad médica y/o anímica. Así mismo, los soldados o grupos militares que no cuentan en su trabajo con compañeros o superiores de apoyo aumentan su nivel de interferencia entre el trabajo y la familia (Byron, 2005). Esto en cuanto se recargan sobre ellos mismos tensiones porque no cuentan con compañero que los escuche o los ayude con sus necesidades o problemas como necesitar un permiso, cambiar de turno o explicación

o enseñanza de alguna actividad. Esta situación puede provocar que cuando el soldado llegue a casa tenga discusiones o no esté concentrado con las responsabilidades de su rol familiar (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011; Michel, Mitchelson, Pichler & Cullen, 2010; Janzen, Muhajarine & Kelly, 2007).

Teniendo en cuenta los argumentos presentados anteriormente sobre cada fuente de CTF, se plantea el efecto que puede tener un LTF en las FFMM con el fin de que las situaciones anteriores no se presenten en mayor medida o que el miembro de la tropa pueda manejarlas para lograr un equilibrio con su vida familiar. Los líderes militares transformacionales tienen en cuenta las necesidades y habilidades individuales de sus soldados (Bass y Avolio, 1994), es decir, dada su consideración individualizada, le dan la posibilidad de obtener permisos extraoficiales o cambios de turnos de guardia entre compañeros cuando sea necesario, a fin de que puedan atender obligaciones familiares como reuniones de padres, fiestas de sus hijos, eventos familiares, etc. Del mismo modo, asociado a las dimensiones de motivación inspiracional y consideración individualizada, un líder transformacional podría, por un lado, asignar mejores responsabilidades y roles al personal a su cargo, ya sea en el campo de batalla o en el batallón; por el otro lado, podría motivar/inspirar a su tropa para lograr un buen desempeño. Así mismo, aunque propio de la vida militar, este tipo de líderes podría evitar el uso de castigos para lograr el desempeño y la obediencia de sus subalternos y, por el contrario, apelar al diálogo y el ejemplo como método de influencia, evitando así el desgaste de energía por parte de la tropa. Por último, es pensable que los líderes militares transformacionales se enfoquen en dar acompañamiento no solo físico sino moral a los soldados—un comportamiento asociado a su dimensión de influencia idealizada—con el fin de ayudarlos a sobrepasar aquellas experiencias que los han afectado en el contexto de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la primera hipótesis de trabajo planteada es:

**Hipótesis 1a.** *El estilo de LTF del comandante de tropa está negativamente relacionado con los niveles CTF exhibido por los miembros de la tropa.*

En lo que respecta a la relación LTF y ETF, como se observó anteriormente el ETF se da mediante tres dimensiones: Capital, Afecto y Desarrollo (Carlson, Kackmar, Wayne & Grzywacz, 2006). Dichas dimensiones pueden influir positivamente en el dominio familiar de los miembros de la tropa dadas las decisiones y acciones que tome un superior con estilo de LTF en los entrenamientos, combates y el entorno militar en general. Es decir, que los recursos o medios ganados—competencias, habilidades, conocimientos etc.—en el trabajo contribuyen a mejorar la calidad de vida familiar mediante el desarrollo de estos en los subalternos, quienes lo aplicaran el contexto laboral y familiar (Greenhaus & Powell, 2006), por tanto, dichos recursos o medios deben presentarse en cada una de las dimensiones del ETF.

Por ejemplo, un líder transformacional—dada su consideración individualizada— al retar intelectualmente al soldado y llevarlo a lograr un buen desempeño puede por el lado psicosocial, aumentar la seguridad y autoconfianza del soldado, y por el lado material facilitar que los miembros de la tropa accedan a permisos especiales (días de descanso/licencias) por su buen desempeño. Esto permite que el subalterno mejore el desempeño en su rol familiar, mejore la seguridad en sí mismo y el sentido de logro (Omar, Urteaga & Salessi, 2015), transmitiendo así estos recursos a su familia y en su rol frente a la misma.

A través de la dimensión influencia idealizada, el LTF podría incidir en la dimensión afecto del ETF. Por ejemplo, la investigación ha demostrado que los LTF suelen generar

emociones (o afecto) y actitudes positivas (como la satisfacción laboral) en sus seguidores (Gillet, Fouquereau, Huyghebaert & Vandenberghe, 2016; Hammond et al., 2015). De esta manera, un líder de tropa con estilo transformacional podría hacer sentir feliz a un soldado a través de un ambiente laboral en el que el buen trato, la comunicación abierta y el respeto son pilares en el momento de la interacción con sus subalternos y de la toma de decisiones. Dicho estado de ánimo y actitudes positivas en el soldado se trasladan a su ambiente familiar, facilitando la buena comunicación o interacción con los diferentes miembros de su hogar; es decir, se convierten en fuente de ETF (Greenhaus, Collins y Shaw 2003). Todo esto ayuda a que el soldado fomente la moral y ética que ha percibido en el primer entorno (laboral) al segundo (familiar) (Department of Army, 2006).

Finalmente, en lo que respecta a la dimensión desarrollo del ETF, los líderes buscan estimular intelectualmente a los soldados para que piensen cada misión como una nueva, y adopten caminos estratégicos o innovadores para atacar al enemigo o simplemente de estrategia dentro del pelotón. Por ejemplo, la disciplina y la dedicación son competencias características de la vida militar que pueden ser competencias útiles para manejar la interacción trabajo-familia, ya que la disciplina (manejo del tiempo entre diversas actividades) y la dedicación (en una actividad específica) son ejemplos positivos para los hijos o familiares de los militares, es decir, que un líder con estilo de LTF que inspire y estimule con sus comportamientos puede lograr mayor disciplina y dedicación en sus seguidores a través de sistemas de creencias compartidos y emociones positivas y mediante la expresión mutua de una visión colectiva (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Del mismo modo, un soldado mediante diferentes entrenamientos puede perfeccionar habilidades, percepciones e incluso conocimientos que puede llevar a cabo en

su vida familiar, como enseñar y transmitir diferentes puntos de vista, o realizar las cosas de una determinada manera, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1b.** *El estilo de LTF del comandante de tropa está positivamente relacionado con los niveles de ETF exhibidos por los miembros de la tropa.*

### **La justicia organizacional y la Confianza como mediadores de la relación entre Liderazgo Transformacional y Balance Trabajo-Familia.**

La justicia organizacional (JO) es una creencia social acerca de lo que las personas consideran como justo. La JO representa aquellas percepciones de equidad en la toma de decisiones en cada nivel organizacional (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Así, la JO es una posición personal sobre las conductas éticas y morales de la gestión en la organización que lleva a los individuos a reaccionar negativamente ante situaciones que consideran injustas (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Los estudios sobre JO la han clasificado en tres dimensiones: justicia distributiva (Leventhal, 1976), justicia procedimental (Greenberg, 1986; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975) y justicia interaccional (que algunos otros autores dividen en dos tipos: justicia interpersonal y justicia informacional) (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993). Para efectos del siguiente trabajo solo se hará alusión a la justicia interaccional, ya que la investigación ha destacado que la dimensión interaccional se asocia más a los individuos que exhiben cargos de dirección y liderazgo (De Cremer & Van den Bos, 2007; Judge et al., 2004) y que esta dimensión es la que suele relacionarse con el CTF (Kyei-Poku, 2014; Sánchez, Andrade y Losada-Otálora, 2019).

### ***Justicia Interaccional***

De acuerdo con Bies (2001), Bies y Moag (1986), Cropanzano, Prehar y Chen (2002), la Justicia Interaccional (JI) se caracteriza por la presencia de valores como el respeto, la honestidad, la dignidad y la cortesía. Este tipo de justicia se centra, por un lado, en la comunicación interpersonal entre los gerentes/líderes y empleados/seguidores y, por el otro, en las percepciones de los individuos sobre la calidad del trato interpersonal recibido durante la toma de decisiones y los procedimientos organizacionales (Bies & Moag, 1986). Como deja ver lo anterior, la JI se compone de dos partes: la justicia interpersonal y la justicia informacional (Greenberg, 1993). La primera refleja la percepción sobre el trato que las personas en posiciones de autoridad conceden a otros; es decir, representa el grado en el cual un individuo considera que es tratado con dignidad y respeto por su superior. La segunda se refiere a las percepciones de los empleados sobre la cantidad de información y explicaciones que la administración entrega con respecto a las razones por las cuales se adoptaron los procedimientos, resultados y decisiones (Deschamps, Rinfret, Lagacé & Privé, 2016; Greenberg, 1993).

La JI ha sido reconocida como un importante mediador entre el estilo de liderazgo del jefe y la interacción entre el trabajo y la familia (Asgari, Silong, Ahmad, & Samah, 2008; Carter, Mossholder, Feild & Armenakis, 2014; De Cremer, Van Dijke & Bos, 2007; Wu, Neubert & Yi, 2007). Por ejemplo, Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo, y Colombat (2013), en su estudio realizado a enfermeras de hospitales francesas, encontraron que la JI media la relación entre el LTF y la calidad de vida de las enfermeras tanto en su lugar de trabajo como en su entorno familiar.

Partiendo de las ideas de Greenberg (1996), quien sostiene que los seguidores consideran que un determinante de la justicia en general es la percepción que ellos tienen de la calidad

del trato interpersonal que les brindan sus líderes, se plantea que comportamientos propios del LTF generarán percepciones de JI. Así, comportamientos específicos tales como el ejemplo constante que dan a sus subordinados, la escucha y la comunicación con los mismos, así como la consideración que muestras frente a las necesidades de los demás, entre otros, generan percepciones de JI en sus subordinados (Carter, Jones-Farmer, Armenakis, Field y Svyantek, 2009). Lo anterior sucede porque, al preocuparse por las necesidades y el bienestar de los miembros del grupo, los comportamientos del líder muestran empatía (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Así mismo, Yukl (2002) sugiere que los líderes transformacionales incrementan las percepciones de JI cuando se esfuerzan en empoderar y guiar a sus seguidores a través del intercambio de información, la delegación de responsabilidades y el apoyo personal, proporcionando así abundantes oportunidades y desafíos en los seguidores, al tiempo en que se genera una relación de intercambio recíproco. Como se puede ver, los argumentos desarrollados anteriormente se fundamentan en las dimensiones del LTF conocidas como consideración individualizada y estimulación intelectual

Por su parte, en cuanto a la relación entre la JI y el BTF, la literatura sugiere que esta última contribuye con sus aspectos interpersonal e informacional. Por ejemplo, según Judge y Colquitt (2004), ambos aspectos son vitales en la creación de un lugar de trabajo más amigable con el ambiente familiar. Así, el efecto de la JI refuerza el importante rol del supervisor con respecto a la relación CTF, puesto que son los supervisores los que llevan a cabo acciones orientadas a implementar políticas para mejorar la relación entre la vida laboral y la familiar. Esto representa que, al ser empáticos y entender las preocupaciones y necesidades del empleado cuando este tipo de problemas llega (mostrar consideración individualizada), los superiores hacen que el empleado se sienta más considerado dentro de

la empresa y no sienten que está sacrificando su tiempo con la familia por estar en el trabajo, y percibiendo un trato más justo y sin tensiones por parte de la organización.

Siguiendo lo anterior, es pensable que en el contexto militar la mediación de la JI entre la relación del LTF y BTF se desarrolle de la siguiente manera. Por el lado de la relación entre LTF y JI, los líderes militares con estilo de LTF utilizan sus acciones y actitudes como herramientas para dar ejemplo a sus seguidores, todo lo contrario, a los líderes militares con estilo de liderazgo tradicional, los cuales suelen implementar en sus actitudes y acciones, la autoridad y agresividad al tratar a sus subalternos, impartiendo órdenes acompañadas de insultos, poca empatía e irrespeto. Por su parte, los líderes transformacionales transmiten en sus acciones y actitudes respeto, honestidad, empatía, etc., con la finalidad de entender las necesidades particulares de cada seguidor tanto en el entorno laboral como familiar y de retarlos intelectualmente para así sacar de ellos lo mejor de sí, a través de la delegación de responsabilidades o la generación de soluciones innovadoras, pues en estos casos los subalternos son considerados como seres dignos y capaces. Lo anterior demuestra que el uso de las dimensiones consideración individualizada y estimulación intelectual del LTF por parte de un líder transformacional militar promueven en el pelotón percepciones de justicia interpersonal, ya que son tratados con dignidad y respeto.

Así mismo, en dicho contexto, los líderes tradicionales podrían considerar que las órdenes que imparten no tienen que ser consultadas ni explicadas a sus subalternos, ya que todo se reduce a una cuestión de mando, de autoridad asociada al rango o la antigüedad. Por el contrario, los líderes transformacionales podrían exhibir comportamientos diferentes, ya que entienden que aunque tienen la facultad para mandar e impartir órdenes que deben ser acatadas, en momentos trascendentales, como cuando tienen que planificar una estrategia de combate o coordinar operativos claves, podrían tomarse el tiempo de escuchar la opinión de

sus subalternos y explicarles por qué finalmente deben proceder de la forma en que se ha decidido; es decir, se enfocan en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento, por tanto, este tipo de comportamientos pueden conducir a percepciones de justicia informativa.

En lo que respecta a la relación entre JI y el BTF, esta relación está basada en lo que se ha dicho con anterioridad puesto que, cuando un subalterno percibe buen trato en su entorno laboral, su percepción cambia, modificando así las actitudes o comportamientos que pueda expresar en su otro rol, es decir, no llega de mal humor a su casa, ni queriéndose desquitar con las personas que no están relacionadas con su experiencia en el otro rol (laboral) como lo son sus amigos y familiares. Así, la percepción de JI evita el CTF por la vía de la tensión y los comportamientos. Igualmente, cuando el líder lo reta intelectualmente, le comunica y explica sus decisiones a sus seguidores, los hace sentir seguros de sí mismos y aumenta su estado de ánimo, llevándolo a ser una mejor persona tanto en el entorno laboral como familiar; es decir, que en este caso la percepción de JI que tiene los seguidores en el líder promueve el ETF por la vía del capital y del afecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

**Hipótesis 2a.** *La percepción de JI media la relación negativa entre el estilo de LTF del comandante de tropa y los niveles de CTF exhibidos por los miembros de la tropa.*

**Hipótesis 2b.** *La percepción de JI media la relación positiva entre el estilo de LTF del comandante de tropa y los niveles de ETF exhibidos por los miembros de la tropa.*

### ***Confianza***

La confianza se concibe como la medida en que las personas están dispuestas a creer en los demás y hacerse vulnerables y dependientes ante las acciones de estos (Frost, Stimpson y Maughan, 1978; Rotter, 1967). Por ello, la confianza representa la decisión voluntaria de una persona (en este caso el empleado/seguidor) de hacerse vulnerable a las acciones de otra (en este caso el jefe/líder), bajo la expectativa de que esta se comportará de manera que no le vaya a hacer daño o a perjudicar, aun cuando no puede monitorear dicho comportamiento (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). Según lo anterior, la confianza se vuelve relevante en contextos de incertidumbre.

Según Lewicki y Bunker (1996), la confianza puede basarse en el cálculo, en el conocimiento y en la identidad. La primera de estas es definida como una forma de confianza basada en la disuasión; es decir, que las personas creen que el otro se comportará conforme a lo prometido por temor a ser castigado por hacer otras cosas. La segunda se basa en la información que tiene una persona sobre otra respecto a sus capacidades e intenciones haciendo su comportamiento predecible. Finalmente, la confianza basada en la identidad consiste en compartir los valores, y aceptar y comprender los deseos de otra persona; esta se produce cuando las personas se conocen y comprenden profundamente que están dispuestas a permitir que esa persona actúe en su nombre.

La confianza ha sido una variable estudiada en el contexto militar. Por ejemplo, Allen y Braun (2013) identificaron que la construcción de confianza está en el centro de la profesión del ejército. Lo anterior en la medida que la confianza genera comportamientos entre las personas (uniformadas y civiles) que permiten disminuir el riesgo asociado a su interacción y promueven el comportamiento cooperativo. Así mismo, Sweeney Thompson y Blanton (2009) destacan que la confianza parece ser un elemento importante en una situación de

combate debido a que se está poniendo en riesgo la protección de la vida de los subordinados y de los líderes. En función de la importancia de la construcción de confianza en dicho contexto, resulta pertinente analizar su rol dentro de las relaciones inicialmente propuestas.

La confianza ha sido reconocida como una importante variable mediadora entre el estilo de LTF y diferentes variables organizacionales tales como satisfacción laboral, efectividad del líder y del equipo (Gillespie & Mann, 2004; Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013), compromiso organizacional y comportamientos ciudadanos (Zhu, Newman, Miao & Hooke, 2013). Así mismo, la confianza en el líder ha sido vinculada con el BTF exhibido por el seguidor (Cowart, Gilley, Avery, Barber & Gilley, 2014).

Desde una posición clásica, los líderes se ganan la confianza de los seguidores cuando ellos son percibidos como poseedores de credibilidad; es decir, los seguidores deben percibir que su líder posee tanto competencias para ejercer el rol, como atributos que lo posicionan como una persona confiable (por ejemplo, honesto, íntegro, leal, valiente y responsable) (Calderón & Peña, 2014). Para dichos autores, en el contexto militar lograr el éxito en el campo de combate requiere del afianzamiento de la confianza entre el comandante y sus subalternos con base en las capacidades y las competencias que demuestran unos y otros. En este sentido, el comandante debe estar en la capacidad de conocer a cada uno de sus hombres, identificar sus fortalezas y sus debilidades con el fin de potencializar las primeras y coadyuvar a solventar las segundas.

En general, la literatura sugiere que un estilo de LTF se asocia positivamente con la confianza que los miembros del equipo tienen en su líder y la cantidad de influencia que el líder puede ejercer en sus seguidores, puesto que la confianza es crucial en todo contexto donde exista riesgo, incertidumbre o una interdependencia de las tareas a realizar entre las personas (Mayer et al., 1995; Mishra, 1996; Sweeney et al., 2009). Por ejemplo, Zhu et al.,

(2013) revelaron que la confianza es un mecanismo que convierte al LTF en resultados de trabajo positivos. Además, Jena, Pradhan y Panigrahy (2017) plantean que los comportamientos que desempeñan los líderes transformacionales, tales como la atención a las necesidades de sus seguidores (consideración individualizada) permiten una comunicación cercana y una retroalimentación constructiva que ayuda a construir confianza tanto para el líder como para el seguidor. Así mismo, Kelloway, Turner, Barling y Loughlin (2012) destacaron que los líderes con este estilo de liderazgo ganan la confianza de sus seguidores actuando como modelos de conducta ética, comprometiéndose con las actividades de los subordinados, capacitándolos, animándolos a pensar por su cuenta y motivándolos a lograr más de lo que se pensaba posible.

En lo que respecta a la relación entre la confianza y el BTF, Cowart et al., (2014) consideran que la confianza es un factor que disminuye los niveles de conflicto en el trabajo, puesto que permite la interacción efectiva entre la gerencia y los subordinados; es decir, se genera un ambiente para que los empleados puedan hacer frente a las situaciones de familia o se nutran de su vida laboral para hacerle frente a estas, lo cual facilita el acceso a experiencias laborales que involucren la adquisición de nuevas habilidades o conocimientos y/o emociones más positivas, lo que podría beneficiar las actividades de la familia. Por ejemplo, un entorno de trabajo particular brinda la oportunidad de ganarse la confianza de otros y establecer un historial positivo, creando un equipo cohesionado que involucra a compañeros de trabajo que se agradan y confían entre sí (Lapierre, Li, Kwan, Greenhaus, DiRenzo & Shao, 2018; Hobfoll & Spielberger, 1992; Tekleab et al., 2009). Lo anterior, permite que los miembros del equipo vivan experiencias de disfrute, confianza y apoyo social que pueden generar un efecto positivo tanto en la vida personal como en la profesional; una

persona perteneciente a un equipo menos cohesionado o sin equipo carecería de estos beneficios (Hunter, Perry, Carlson & Smith, 2010).

Del mismo modo, antiguos líderes e investigadores militares de alto rango han propuesto que no habrá eficacia en el combate sino hay confianza mutua entre los líderes y los subordinados, y entre los soldados mismos. Sin tal confianza, las órdenes no pueden ser obedecidas completamente, ni los intereses de la unidad se colocarán por encima de los intereses individuales (Collins & Jacobs, 2002; Ulmer, 1989).

Siguiendo lo señalado por las investigaciones previas, es pensable que, en el contexto militar, un comandante que exhiba un estilo transformacional de liderazgo contribuye a construir confianza, llevando a que el soldado se sienta más tranquilo al momento de hablar con su superior y sienta que puede contarle sus dudas o temores respecto a su labor o misión. Es decir, al confiar en su líder, el seguidor podrá contar con el apoyo del líder para hacer mejor su trabajo y no fallar en su labor. Igualmente, la construcción de confianza facilita la comunicación entre líder-subordinado, pues permite que el subordinado pueda transmitir su situación personal/familiar o pedir permisos al comandante en caso de que requiera atender situaciones familiares. Lo anterior es algo que quizás no sucedería bajo la presencia de un liderazgo tradicional militar, donde revelar información personal y sensible puede ser tomada como síntoma de debilidad y ser utilizado por el comandante a su conveniencia para ejercer su autoridad sobre el soldado. Finalmente, cuando el soldado confía en su líder puede hablar sobre sus debilidades, temores y necesidades, con el fin de recibir consejos y ayuda para hacer mejor su trabajo, desgastarse menos, acceder a premios para solucionar situaciones personales, incapacitarse menos (por lesiones en entrenamiento y combate) o sentirse más tranquilo, todo eso repercutiendo en menos CTF o más ETF. En otras palabras, un comandante con estilo de LTF hace que los miembros sientan que pueden confiar y contar

con el apoyo tanto de él como de los compañeros cuando tienen que hacer frente a situaciones familiares, disminuyendo así el CTF y generando afecto positivo entre la tropa, algo que puede contribuir al ETF.

Teniendo en cuenta lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

**Hipótesis 3a.** *La percepción de confianza en el comandante de tropa media la relación negativa entre el estilo de LTF del comandante y los niveles de CTF exhibidos por los miembros de la tropa.*

**Hipótesis 3b.** *La percepción de confianza en el comandante de tropa media la relación positiva entre el estilo de LTF del comandante y los niveles de ETF exhibidos por los miembros de la tropa.*

## **Metodología**

### **Alcance de la investigación**

La investigación realizada fue de carácter explicativo-causal ya que buscaba establecer las causas de fenómenos organizacionales determinados a través de la prueba de hipótesis (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En esta investigación se analizó la relación existente entre cuatro variables diferentes (liderazgo transformacional, como variable independiente; balance trabajo-familia, como variable dependiente; y como variables mediadoras, la justicia interaccional y la confianza) estableciendo así el porqué de los hechos. Lo anterior, fundamentándose en un análisis de las relaciones causa-efecto.

### **Muestra**

La muestra de la investigación fue recolectada en diferentes unidades de la Policía Nacional de Colombia, dichas unidades fueron ESMAD, SIPOL, Turismo, DIJIN y otros. En total se aplicaron ciento cincuenta y un (151) encuestas a los miembros de las unidades policiales que aceptaron voluntariamente ser parte de la investigación. El total de encuestas se logró a través de una invitación formal por escrito que se le hizo al respectivo comandante de la Policía Nacional de un área geográfica del Valle del Cauca. En dicha invitación se explicaron los objetivos de la investigación y se garantizó el carácter confidencial de la información. La muestra estuvo compuesta por 19 mujeres que representan el 12,6% de la muestra y 132 hombres que representan el 87,4%. El promedio de edad de los encuestados fue de 29,75 años (con una desviación estándar de 5,31) y cada encuestado tiene aproximadamente 1 hijo y 1 adulto a cargo. En cuanto al estado civil, el 42,7% son solteros, el 34,7% son casados, el 21,3% están en unión libre y el 1,3% son viudos o divorciados. Finalmente, los encuestados tuvieron en promedio 9,16 meses de antigüedad en la institución

(con una desviación estándar de 5,57), además, el 29,8% pertenecen a la unidad del ESMAD, el 17,2% a la SIPOL, el 1,3% a la unidad de Turismo, el 9,9% a la DIJIN y el 41,7% pertenecen a otras unidades.

### **Medidas**

Con el objetivo de recolectar la información pertinente para el desarrollo de la investigación, como instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario físico (papel y lápiz) que contenía diferentes escalas de medición de las variables investigadas. Es importante aclarar que se realizó una prueba piloto del instrumento, antes de aplicar el cuestionario en la institución de la Policía Nacional de Colombia. Finalmente, la confiabilidad y validez de cada una de las escalas de medición contenidas en el instrumento fueron probadas a través del análisis del Alfa de Cronbach y del Análisis Factorial Confirmatorio (CFA), respectivamente. A continuación, se describen cada una de las escalas utilizadas para medir las variables objeto de investigación:

#### ***Liderazgo transformacional***

La percepción del estilo de LTF que los miembros de la tropa tienen de sus comandantes directos representa la variable independiente de este estudio. Para la medición de esta variable se utilizó la versión traducida al español del *Multifactor Leadership Questionnaire* 5X versión corta (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995). El MLQ-5X es el instrumento de medición del LTF más utilizado a nivel mundial y también ha sido ampliamente implementado en investigaciones realizadas en contextos de habla hispana en general (p.ej. Cuadrado & Molero, 2002) y en Colombia en particular (p.ej. Andrade, 2018). Por tanto, varias investigaciones han validado y adaptado su traducción tanto al idioma español

(Molero, Recio & Cuadrado, 2010) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano (Vega & Zavala, 2004).

Dicha versión contiene veinte ítems para medir el LTF. Los veinte ítems reflejan las cinco dimensiones (cuatro ítems por cada una) identificadas por Bass y Avolio (1995). Los siguientes son ejemplos de los ítems originales contenidos en la escala: “*Mi jefe dedica tiempo a instruirme o enseñarme cuando lo necesito*”; “*Mi jefe expresa confianza en que las metas serán alcanzadas*”; “*Mi jefe hace que yo vea los problemas desde diferentes ángulos o puntos de vista*”; “*Mi jefe considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace*”. Dichos ítems fueron ligeramente adaptados para reflejar la realidad del contexto policial. Para los veinte ítems, los encuestados indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. El coeficiente alfa de confiabilidad de dicha escala en estudios previos realizados en Colombia, como el de Andrade (2018), han reportado índices aceptables. En esta investigación, los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que compone el LTF fueron: consideración individualizada,  $\alpha = 0,93$ ; motivación inspiracional,  $\alpha = 0,89$ ; estimulación intelectual,  $\alpha = 0,86$ ; influencia idealizada atribuida,  $\alpha = 0,86$ ; influencia idealizada comportamiento,  $\alpha = 0,86$ . La confiabilidad general de toda la escala fue de 0,97, mostrando así excelentes niveles de confiabilidad.

### ***Balance trabajo-familia***

En este caso, el nivel de BTF que reportaron los miembros de la tropa es la variable dependiente. Este se divide en un lado negativo, llamado CTF, y uno positivo, denominado ETF. Para la medición de la variable de BTF se utilizó el *Survey Work-Home Interaction-Nijmegen* (SWING) de Geurts et al. (2005). Dicha escala fue validada y adaptada tanto al

idioma español (Moreno-Jiménez, Sanz, Rodríguez & Geurts, 2009) como al contexto cultural/organizacional Latinoamericano (Romeo, Berger, Yepes-Bladó & Ramos, 2014).

En la medida que esta investigación analizó el efecto del trabajo en la familia, se usaron solo dos de las cuatro subescalas que componen el SWING: Interacción Negativa Trabajo-Familia (8 ítems) en lo que respecta al CTF, e Interacción Positiva Trabajo-Familia (5 ítems) en lo que respecta a ETF. Son ejemplos de los ítems utilizados, respectivamente: “*Está irritable en casa porque su trabajo es muy agotador*” y “*El tener que organizar su tiempo en el trabajo ha hecho que aprenda a organizar mejor su tiempo en casa*”. Para todos ítems los encuestados tuvieron la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cuatro puntos, donde el uno (1) significa nunca y el cuatro (4) significa siempre. Frente a la confiabilidad de la subescala, por ejemplo, Andrade (2018) presentó índices de confiabilidad adecuados ( $\alpha = 0,89$ ) para la subescala de CTF. Para la presente investigación, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach de las dimensiones del BTF fueron:  $\alpha = 0,92$ , para CTF y  $\alpha = 0,79$  para ETF, mostrando muy buenos niveles de confiabilidad.

### ***Justicia interaccional***

La percepción de JO por parte de los miembros de las unidades se configura como una variable mediadora. Para la medición de esta variable se utilizó la *Colquitt's Organizational Justice Scale* (COJS) desarrollada por Colquitt (2001). Teniendo en cuenta las hipótesis, para la presente investigación se tuvo en cuenta solamente la subescala correspondiente a la dimensión interaccional (JI) de la justicia. La escala se encuentra validada y su traducción adaptada tanto al idioma español (Díaz-Gracia, Barbaranelli & Moreno-Jiménez, 2014) como al contexto cultural/organizacional latinoamericano y colombiano (Fischer et al., 2011; García & Forero, 2014; Sánchez, Andrade & Losada-Otálora, en impresión). La subescala JI

está compuesta por nueve ítems. Un ejemplo es: “*Su jefe lo ha tratado con dignidad*”. Para cada uno de los ítems, los encuestados tenían la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Respecto a la confiabilidad de las subescalas, estudios previos como el de Rodríguez et al. (2014) presentaron índices de confiabilidad alfa adecuados, que oscilan entre 0,85 y 0,91. En esta investigación, el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para la subescala JI fue de  $\alpha = 0,94$ , evidenciando un excelente nivel de confiabilidad.

### ***Confianza***

La percepción de Confianza por parte de los encuestados se configura como otra variable mediadora. Para la medición de esta variable se utilizó el instrumento elaborado por Mayer y Gavin (2005). La escala se encuentra validada y su traducción adaptada al idioma español (Lléo de Nalda, 2011). Dicha escala está compuesta por cuatro ítems. Un ejemplo es: “*Estaría dispuesto a contarle a mi comandante o superior los errores que he cometido en el trabajo, incluso arriesgando mi reputación*”. Para cada uno de los ítems, los encuestados contaban con la posibilidad de indicar su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde el uno (1) significa totalmente en desacuerdo y el cinco (5) significa totalmente de acuerdo. Para esta investigación el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach fue de  $\alpha = 0,86$ . Lo anterior representa un muy buen nivel de confiabilidad.

### ***Variables de control***

Son innumerables los factores que podrían afectar el curso de la presente de la investigación. Por tanto, se definieron dos variables de control que más pueden incidir en los resultados del estudio, con la finalidad de conocer y controlar sus incidencias. Por lo anterior,

a continuación, se presentan las variables de control implementadas que cubren especialmente factores de nivel individual.

**Número de hijos:** Pertenece al grupo de las variables continuas, la cual se midió como el número de hijos que tiene cada policía encuestado. Resultó primordial tener en cuenta esta variable puesto que el tamaño de la familia puede influenciar tanto en el CTF como en el ETF.

**Números de adultos mayores a cargo:** Es una variable continua perteneciente al grupo de las varias discretas, esta variable se midió como la cantidad de adultos que son responsabilidad del miembro de la tropa siendo encuestado. Es decir, se tendrá en cuenta si el individuo responde por otros miembros de la familia (diferentes de sus hijos), personas cercanas o parientes de diferente grado de consanguinidad.

### **Análisis de la información**

En términos generales, para detectar los efectos propuestos en las hipótesis de investigación y evaluar las relaciones y efectos entre las variables se realizó el análisis a través de Ecuaciones Estructurales (*Structural Equation Modeling* o SEM, en inglés). El SEM es una técnica estadística de análisis multivariado que permite poner a prueba relaciones causales—usando datos cuantitativos—fundamentadas en supuestos o reflexiones cualitativas sobre el sentido de la causalidad (Hair et al., 1999). Ding, Velicer y Harlow (1995) señalan que entre 100 y 150 participantes son suficientes para poder realizar análisis a través de SEM.

Dentro de las principales características del SEM está el hecho de combinar el análisis factorial con la regresión lineal para probar el grado de ajuste de unos datos observados a un

modelo hipotético que se expresa mediante un diagrama de rutas. Otra de las características principales del SEM es la posibilidad de construir variables latentes, lo cual permite al investigador capturar explícitamente la fiabilidad del modelo. Como se ha anotado a lo largo del documento, en esta investigación el modelo propuesto estuvo compuesto de cuatro variables latentes: liderazgo transformacional, justicia interaccional, confianza y balance trabajo-familia.

El SEM permite establecer el valor perteneciente a cada relación teórica propuesta, y más importante, un estadístico que expresa el grado en el que los datos se ajustan al modelo teórico propuesto, confirmando su validez. El ajuste del modelo teórico propuesto se evaluó a través de diferentes índices de bondad de ajuste tales como: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*) que debe estar por debajo de 0,08 para indicar un buen ajuste; GFI (*Goodness of Fit Index*) que muestra la cantidad de varianzas y covarianzas explicadas por el modelo y debe ser mayor de 0,90 para un ajuste adecuado del modelo; AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) debe ser superior a 0,80; CFI (*Comparative Fit Index*) que debe ser mayor que 0,90 para indicar bondad en el ajuste del modelo teórico propuesto. Por último, para efectuar los análisis respectivos se empleó el software *Amos Graphics* y *SPSS*, dos de los programas estadísticos multivariados más usados para el análisis de SEM en las ciencias sociales.

## **Resultados**

### **Análisis factorial**

En primer lugar, se realizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para cada una de las variables multidimensionales incluidas en el estudio: LTF y BTF. Posteriormente, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para la variable LTF, ya que, como se verá más adelante, el AFC mostró que dicha variable no se comportó como define la literatura. Así mismo, se realizó un AFE para la variable JI debido a que la literatura (Bies, 2001) señala que esta puede estar compuesta de dos dimensiones (interpersonal e informacional), pero algunos autores la consideran como un constructo de una dimensión. Finalmente, para la variable Confianza no se realizó dichos análisis, ya que esta variable se compone de un solo factor. A continuación, se reportan dichos análisis.

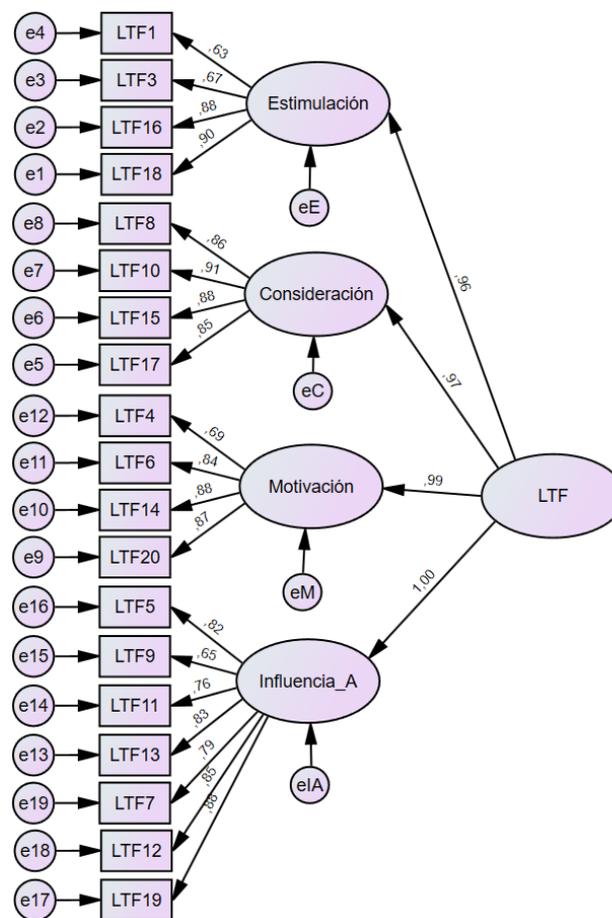
### **Liderazgo Transformacional**

Buscando confirmar la estructura propuesta por Bass y Avolio (1995), el modelo 1 está compuesto de cinco dimensiones: Estimulación Intelectual (Estimulación), Consideración Individualizada (Consideración), Motivación Inspiradora (Motivación), Influencia Idealizada Atribuida (Influencia\_A) e Influencia Idealizada Comportamiento (Influencia\_C). La tabla 1 reporta los índices de ajuste de los diferentes modelos analizados. Como se puede observar, el modelo 1 (cinco dimensiones) no presentó un buen nivel de ajuste. Por ello, se decidió analizar el modelo de LTF que posee cuatro dimensiones que ha sido plateado en la literatura (Bass y Avolio 1997; Bono y Judge, 2004; Griffin et al., 2004), fusionando así las dos dimensiones de influencia idealizada (atribuida y comportamiento) y eliminando el ítem 2 de la dimensión de Influencia Idealizada (pues este poseía la carga más baja) (ver tabla 1 y figura 1).

**Tabla 1.** Índices de ajuste de los modelos de AFC del Liderazgo

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	410,914	367,907	P < 0,00
GI	162	148	
CMIN/DF	2,537	2,486	< 3,00
CFI	0,916	0,923	> 0,90
TLI	0,902	0,911	> 0,90
IFI	0,917	0,923	> 0,90
RMSEA	0,101	0,100	≤ 0,08

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

**Ilustración 1.** Modelo de AFC del Liderazgo Transformacional

En general, los índices de bondad de ajuste para ambos modelos son: el chi-cuadrado resultó significativo ( $\chi^2$  [162, N = 151] = 410,914;  $p < 0,00$  y  $\chi^2$  [163, N = 151] = 411,335;  $p < 0,00$ , respectivamente) y los demás índices (IFI, TLI y CFI) alcanzaron valores más altos a los establecidos por la literatura; sin embargo, el índice de error RMSEA mostró valores por encima del valor aceptado. Lo anterior, nos permitió probar que el modelo 2 tampoco se ajustaba a los datos al igual que el modelo 1, debido a la similitud en los índices de ambos modelos. Con esto se estableció que la dimensionalidad del LTF en el contexto de la Policía Nacional de Colombia no es coherente con la estructura dimensional propuesta en la literatura (Bass & Avolio, 1997; Bono y Judge, 2004; Griffin et al., 2004).

Por lo anterior, se decidió realizar un AFE, con la finalidad de observar cómo se estructuran los datos del modelo del LTF en el contexto de estudio. El análisis exploratorio sugiere estructurar el LTF como una sola dimensión/factor; es decir, que en el contexto de la Policía Nacional el LTF no es dividido por diferentes dimensiones como lo hace la literatura, sino que se entiende como un solo factor llamado LTF (ver tabla 2).

**Tabla 2.** *Matriz Factorial del AFE del Liderazgo Transformacional*

<b>Ítem</b>	<b>Carga Factor 1</b>
LTF10	0,885
LTF14	0,883
LTF19	0,875
LTF18	0,871
LTF20	0,863
LTF15	0,854
LTF6	0,852
LTF16	0,847
LTF8	0,846
LTF12	0,842
LTF17	0,840
LTF5	0,834
LTF13	0,831
LTF7	0,792
LTF11	0,761
LTF4	0,707
LTF3	0,664
LTF9	0,642
LTF2	0,628
LTF1	0,617

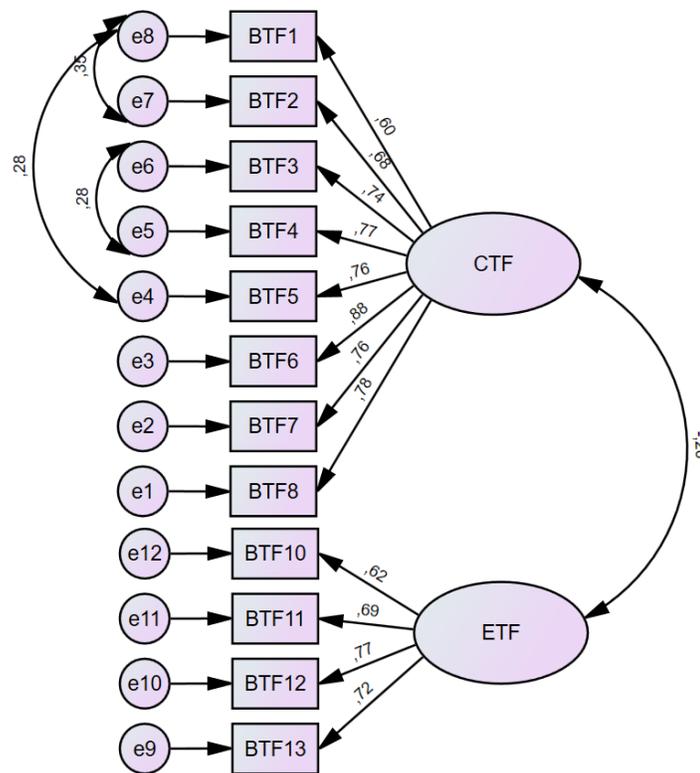
Método de extracción: Máxima verosimilitud.

KMO de adecuación de muestreo 0,957

Prueba de	Aprox. $\chi^2$	3009,537
esfericidad de	Gl	190
Bartlett	Sig.	0,000

### ***Balance trabajo-familia***

Para probar la estructura factorial del BTF propuesta en la literatura (Frone, Russell y Cooper, 1992; Greenhaus y Powell, 2006) se planteó un modelo 1, compuesto por dos dimensiones independientes pero correlacionadas entre ellas: Conflicto trabajo-familia (CTF) y Enriquecimiento trabajo-familia (ETF) (ver figura 2). El modelo 2 establece que el ETF está compuesto de dos dimensiones que lo reflejan como un constructo superior (Grzywacz & Carlson, 2007).



**Ilustración 2.** Modelo de AFC del Balance Trabajo-Familia

En la tabla 3 se muestra que para ambos modelos el chi-cuadrado resultó significativo ( $\chi^2 [64, N = 151] = 74,483; p < 0,00$  y  $\chi^2 [50, N = 151] = 133,417; p < 0,00$ , respectivamente) y los demás índices de bondad de ajuste (IFI, TLI y CFI) alcanzaron niveles altos. Sin embargo, para el modelo 2 el índice de error RMSEA mostró un valor por encima (0,085) del límite de aceptación, mientras que para el modelo 1 este índice se encontró con un muy buen nivel de aceptación. Así, los valores del primero modelo se ajustaron mejor a los niveles de aceptación de los diferentes índices, lo que quiere decir que el resultado es coherente con la estructura dimensional propuesta por Grzywacz y Carlson (2007). Por tal razón, se decidió utilizar para posteriores estudios el modelo 1. Finalmente, se decidió eliminar el ítem 9 correspondientes a la dimensión de ETF, el cual poseía la carga factorial más baja.

**Tabla 3.** *Índices de ajuste de los modelos de AFC del Balance*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	74,483	133,417	P < 0,00
GI	50	64	
CMIN/DF	1,490	2,085	< 3,00
CFI	0,973	0,924	> 0,90
TLI	0,964	0,907	> 0,90
IFI	0,973	0,925	> 0,90
RMSEA	0,057	0,085	≤ 0,08

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

### ***Justicia interaccional***

De acuerdo con Bies (2001), Bies y Moag (1986), Cropanzano, Prehar y Chen (2002), Greenberg, (1993), la Justicia Interaccional (JI) está compuesta por dos dimensiones: la justicia interpersonal y la justicia informacional, por esto se decidió realizar un AFE. El AFE confirmó (ver tabla 4) que los datos de la JI se estructuran en un solo factor a pesar de que esta variable es dividida en dos dimensiones por la literatura.

**Tabla 4.** *Matriz Factorial del AFE de la Justicia Interaccional*

Ítem	Carga Factor 1
J17	0,908
J15	0,889
J16	0,879
J18	0,867
J19	0,866
J13	0,785
J11	0,764
J12	0,755
J14	0,506

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

KMO de adecuación de muestreo	0,920
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. $\chi^2$ 1330,476 Gl 36 Sig. 0,000

### **Análisis del modelo estructural y prueba de las hipótesis**

En la tabla 5 se presentan las estadísticas descriptivas y la matriz de correlaciones entre las variables objeto de estudio. Como se puede observar, ninguna de las variables presenta una correlación superior a 0,8 que sea significativa, lo que indica que no hay problemas de multicolinealidad. La única que podría parecer alta es la correlación entre justicia y liderazgo, pero aun así no se considera problemática por no superar el valor antes indicado. De acuerdo con la tabla 5, los niveles promedio de percepción sobre el LTF, la justicia y la confianza en los líderes son muy similares, mostrando niveles aceptables al respecto (p.ej. 3,8 para LTF). Por su parte, los niveles de CTF y ETF son relativamente bajos, si se consideran los valores arrojados de la media en una escala de 1 a 5.

**Tabla 5. Medias, desviaciones estándar y correlaciones entre las variables del estudio**

Variable	Media	DE	1	2	3	4	5	6	7
1. Hijos	0,8867	0,92349	-						
2. Adultos	0,9000	1,17439	0,051	-					
3. LTF	3,8444	0,91610	0,102	-0,023	(0,97)				
4. JI	3,8455	0,92343	-0,039	0,023	0,725**	(0,94)			
5. C	3,6805	1,02069	-0,057	0,126	0,446**	0,553**	(0,86)		
6. CTF	2,5782	0,75652	0,077	0,064	-0,067	-0,184*	-0,162*	(0,92)	
7. ETF	2,9714	0,73473	-,140	-0,048	0,403**	0,425**	0,223**	-0,140	(0,79)

*LTF*: Liderazgo Transformacional, *JI*: Justicia Interaccional, *C*: Confianza, *CTF*: Conflicto Trabajo Familia, *ETF*: Enriquecimiento Trabajo Familia

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla 6 se presentan los índices de bondad de ajuste para los modelos estructurales a través de los cuales se probaron las relaciones propuestas, poniendo a prueba las hipótesis de investigación. Como se puede observar, el modelo 1 obtuvo buenos valores de ajuste de acuerdo con los criterios establecidos.

El modelo 1 evaluó la relación directa entre el LTF y BTF, teniendo en cuenta sus dos componentes ETF y CTF. Como se evidencia en la tabla 6, la relación del LTF con el CTF es negativa como se predijo, pero no es significativa ( $-0,078$ ;  $p < 0,374$ ), por lo que se rechaza la hipótesis 1a. Por su parte, la relación del LTF con el ETF es positiva y significativa ( $0,482$ ;  $p < 0,000$ ), dando soporte a la hipótesis 1b. Además, en el modelo se introdujeron las variables de control hijos y adultos, resultando una relación negativa y significativa entre el número de hijos y el ETF ( $-0,0201$ ;  $p < 0,015$ ), mientras que la relación no es significativa con el CTF. Cabe resaltar que la variable adultos no resultó significativa para ninguna dimensión del BTF.

**Tabla 6.** *Índices de ajuste de los modelos estructurales teóricamente propuestos*

Índice	Estimados		Nivel de Aceptación
	Modelo 1	Modelo 2	
Chi-cuadrado	29,435	113,233	$P < 0,00$
GI	39	93	
CMIN/DF	0,755	1,218	$< 3,00$
CFI	1,000	0,988	$> 0,90$
TLI	1,012	0,985	$> 0,90$
IFI	1,009	0,989	$> 0,90$
RMSEA	0,000	0,038	$\leq 0,08$

Niveles de aceptación según Hair et al. (2013)

No obstante, en la presente investigación se planteó que la relación entre el LTF y el BTF es más compleja y que está en realidad está mediada. Así entonces, en el modelo 2 se procede a introducir las variables de mediación para testear las hipótesis restantes. Como se observa en la tabla 6, los índices de ajuste de este modelo también fueron adecuados. En este modelo se observa la relación entre el LTF y el BTF (desagregar entre CTF y ETF) mediada por las variables Justicia Interaccional (JI) y Confianza (C).

En las hipótesis 2a y 2b se planteó que la justicia media la relación entre LTF y BTF. Como se puede observar en la tabla 7, existe una relación positiva y significativa entre el LTF y ambas variables mediadoras propuestas ( $0,750; p < 0,000$  y  $0,498; p < 0,000$ , para JI y C, respectivamente). Igualmente, se observa una relación negativa y significativa entre JI y CTF ( $-0,286; p < 0,045$ ) y una relación positiva y significativa entre JI y ETF ( $0,290; p < 0,031$ ). Esto nos permite suponer, a primera vista según las relaciones directas entre las variables, que la justicia parece mediar tanto la relación entre LTF y CTF, como con ETF. Por otro lado, en las hipótesis 3a y 3b se planteó que la confianza media la relación entre LTF y BTF. En la tabla 6 se puede observar que existe una relación negativa pero no significativa entre la C y el BTF ( $-0,113; p < 0,198$  en el caso del CTF y  $-0,053; p < 0,516$  para el ETF),

lo que permite suponer que la confianza no media la relación entre el estilo de liderazgo del comandante y los niveles de BTF reportados por los miembros de la tropa.

**Tabla 7.** *Análisis de las relaciones teóricamente hipotetizadas*

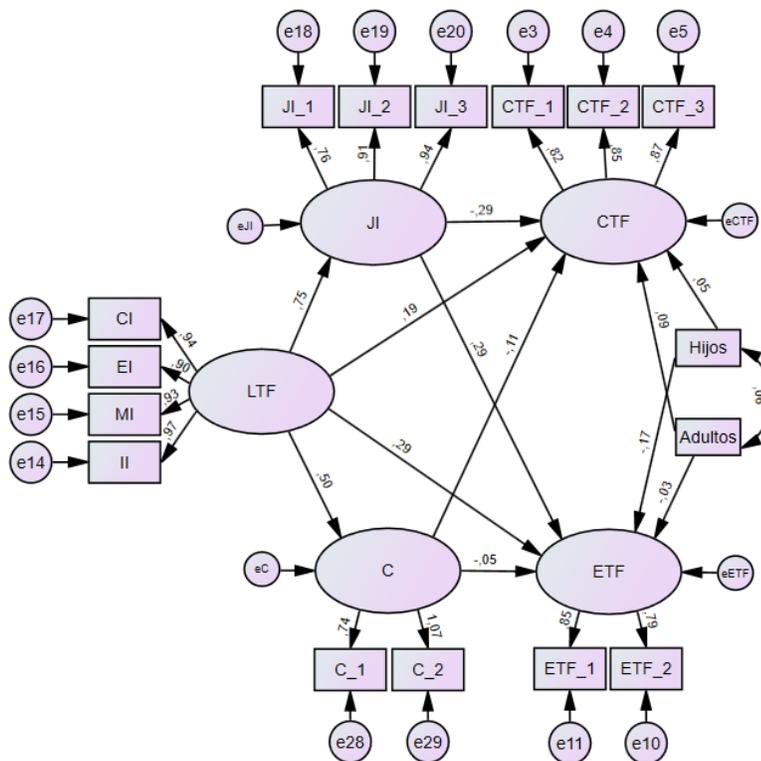
Relationship	Estimates	
	Model 1	Model 2
LTF→CTF	-0,078	0,193
LTF→ETF	0,482***	0,286**
LTF→JI		0,750***
LTF→C		0,498***
JI→CTF		-0,286**
JI→ETF		0,290**
C→CTF		-0,113
C→ETF		-0,053
Adultos→ETF	-0,027	-0,030
Hijos→CTF	0,092	0,051
Adultos→CTF	0,062	0,092
Hijos→ETF	-0,0201**	-0,172**

The estimated values are standardized.

\*\*\* $p < 0,000$ .

\*\* $p < 0,05$ .

En la figura 3 se observa el modelo de ecuaciones estructurales, en el cual se agregaron los ítems para cada variable contemplada dentro de la investigación. Dicho modelo con los ítems agregados dio resultados similares que el modelo que contenía todos los ítems de las escalas sin agregar (no reportado aquí).



**Ilustración 3.** Resultados del modelo de ecuaciones estructurales

Para realizar un test más riguroso de la mediación de las variables se hizo un análisis Bootstrapping, cuyos resultados se reportan en la tabla 8. El efecto directo entre LTF y CTF no resultó significativo ( $-0,078$ ;  $p < 0,470$ ) y entre LTF y ETF si resulta significativo ( $0,477$ ;  $p < 0,000$ ), corroborando una vez más la relación directa entre LTF y ETF. Con respecto al efecto indirecto, es decir, a la posible mediación de la justicia y la confianza entre la relación de LTF y BTF, se encontró que en el caso de la justicia, esta sí resulta significativa en la relación entre el LTF y el CTF ( $-0,210$ ;  $p < 0,049$ ), disminuyendo los niveles de conflicto. Tal resultado da soporte a la hipótesis 2<sup>a</sup>. Por otra parte, la justicia no es significativa para la mediación de la relación entre LTF y ETF ( $0,209$ ;  $p < 0,131$ ) por lo que se rechaza la hipótesis 2b. Por otro lado, de acuerdo con la tabla 8 se puede observar que la confianza no resulta

significativa para mediar la relación entre LTF y CTF ( $-0,055$ ;  $p < 0,170$ ) y LTF y ETF ( $-0,027$ ;  $p < 0,580$ ), por lo que se rechazan las hipótesis 3a y 3b.

**Tabla 8.** *Análisis de efecto total, directos e indirectos*

Relación	Estimado	Intervalo de Confianza		<i>p</i>
		L. Inferior	L. Superior	
<i>Efecto Total</i>				
LTF→CTF	-0,078	-0,253	0,104	0,470
LTF→ETF	0,477	0,307	0,640	0,000
<i>Efecto Directo</i>				
LTF→CTF	-0,193	-0,080	0,432	0,226
LTF→ETF	0,286	0,024	0,740	0,059
<i>Efecto Indirecto</i>				
LTF→JI→CTF	-0,210	-0,026	-0,037	0,049
LTF→JI→ETF	0,209	-0,430	0,396	0,131
LTF→C→CTF	-0,055	-0,153	0,010	0,170
LTF→C→ETF	-0,027	-0,147	0,054	0,580

*Number of bootstrap samples: 5000*

*Level of confidence for CI: 95.00*

## Discusión

El objetivo de esta investigación era establecer el rol que juegan las percepciones de justicia interaccional (JI) y la construcción de confianza en la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y el balance trabajo familia (BTF) en un contexto organizacional particular como el de la Policía Nacional de Colombia. Lo anterior toda vez que este contexto, dadas sus particularidades, podría ser caracterizado por la presencia de altos niveles de BTF. Las evidencias encontradas contribuyen a las investigaciones y plantean nuevas perspectivas para comprender la relación entre el LTF y el BTF en las organizaciones caracterizadas por una cultura castrense, de autoridad y poder no discutido, con una serie de implicaciones prácticas y teóricas.

## **Implicaciones teóricas**

La investigación destacó que contextos particulares conllevan a resultados particulares. En esta investigación las estructuras factoriales no se confirmaron, puesto que, en el contexto de las fuerzas policiales, el LTF no es concebido como una variable multifactorial, sino que todas sus dimensiones se ven como una sola.

En la investigación encontramos que la fuerza policial es un contexto tan particular que muchas de las hipótesis planteadas en la investigación no se soportaron, y algunas en verdad no están mediadas. Lo anterior no significa que no haya relaciones directas entre las variables estudiadas. Así, el análisis de dichas relaciones aún podría resultar clave para explicar otras variables no tratadas en esta investigación.

La investigación demostró que el estilo de LTF del jefe o comandante de tropa está relacionado de manera negativa con los niveles de CTF, relación que se suponía era directa, pero que resultó ser indirecta y mediada por la percepción de JI que los miembros de la tropa tienen de su superior. Por su parte, el LTF efectivamente tiene una relación directa, positiva y significativa con el ETF.

Con respecto a la relación planteada entre el LTF y CTF, se encontró que no está directamente relacionada con los niveles de CTF exhibido por los miembros de la tropa. Por lo anterior, la relación de estas variables es consistente con investigaciones previas como Hammond et al., 2015, Allen (2001), Colombo y Ghislieri (2008), que demostraron que un estilo de LTF contribuye a reducir los niveles de CTF de los seguidores al involucrar variables mediadoras en dicha relación. Respecto a lo esperado, en un contexto como el castrense, un buen líder no es suficiente para disminuir el CTF, por lo que se supone que a pesar de la particularidad del contexto deben existir otras dimensiones diferentes a las

mencionadas en la literatura por Greenhaus y Beutell (1985) a través de las cuales el LTF pueda favorecer este ámbito.

Elementos que podrían dificultar que el liderazgo contribuya a la disminución de los niveles de CTF está asociado en la rotación constante de los jefes, ya que en el contexto policial los superiores no tienen una duración prolongada y definida, sino que ellos están en constante rotación. Otro elemento que podría explicar es la naturaleza jerárquica asociada al rango, ya que el líder directo puede dar una orden a un subordinado, pero el líder superior o cualquier efectivo de rango superior al jefe puede contradecir la decisión tomada por el primero, lo que representaría una falta de autonomía en las decisiones del líder con sus subalternos, puesto que las decisiones tomadas por un superior no pueden ser contradichas o modificadas.

Es importante resaltar que a pesar de que el LTF no tiene una relación directa con el CTF dicha relación sí se encuentra mediada por la percepción de JI que los miembros de la Policía Nacional tienen de sus superiores, es decir, la JI se relaciona directamente con el CTF, disminuyéndolo. Este rol mediador de la JI es consistente con investigaciones previas que demostraron que el LTF está positivamente ligado a las percepciones de JI (Carter, Mossholder, Feild & Armenakis, 2014; De Cremer, Van Dijke & Bos, 2007; Wu, Neubert & Yi, 2007). Es decir, la JI probablemente le permite sentir a la persona que le están dando un trato justo, caracterizado por la presencia de valores como el respeto, la honestidad, la dignidad y la cortesía. Este tipo de justicia se centra, por un lado, en la comunicación interpersonal entre los comandantes y sus subordinados, por el otro, en las percepciones de los últimos sobre la calidad del trato interpersonal recibido durante la toma de decisiones y los procedimientos dentro de la institución (Bies & Moag, 1986).

Por otro lado, la percepción de JI de los subordinados no juega un papel mediador con la relación de LTF y ETF, aunque sí existe una relación directa entre la JI y el ETF. Lo anterior podría deberse a que sí el líder transformacional es percibido como justo en sus actuaciones y toma decisiones, sus subordinados buscarán la manera de replicar lo observado en su rol familiar.

La presente investigación encontró que existe una relación positiva, significativa y directa entre el LTF y el ETF, lo que es soportado por Greenhaus y Powell (2006); es decir, un líder con estilo de LTF que influya en las dimensiones de capital, afecto y desarrollo del ETF es suficiente para aumentar los niveles de dicha variable. Lo anterior debido a que el subordinado logra transmitir sus competencias, habilidades, conocimientos, etc., aprendidos en su rol laboral, a su rol familiar, mejorando así su calidad de vida y su experiencia en ambos roles.

Con respecto a la relación planteada de la variable confianza como mediadora entre el LTF y BTF se encontró que, aunque es importante que los subalternos confíen en sus líderes, esta no es una variable clave para entender o explicar los niveles de BTF, porque no está relacionada ni directa ni indirectamente con el CTF o el ETF. Debido a la fuerte relación (directa y positiva) encontrada entre el estilo transformacional del comandante de la unidad y la confianza que los subalternos reportan en él, se podría considerar que la confianza sea una variable importante para la explicación de otras relaciones que no fueron consideradas dentro de esta investigación; por ejemplo, entre el estilo del líder y el desempeño del seguidor, pero que igual son valiosas para la literatura (Bass, 1985; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler; 2004; Yammarino, Spangler, & Bass 1993).

Finalmente, en esta investigación solo las hipótesis 1a y 2a fueron soportadas, pero esto no quiere decir que las relaciones entre las variables propuestas no sean importantes, puesto

que, se encontró que existen relaciones directas como en el caso de la JI y el ETF, que pueden ser de gran importancia.

### **Implicaciones prácticas**

En general, los resultados particulares que arroja la investigación, y que parecen ser explicados debido al contexto (igualmente particular) de estudio, sugieren que vale la pena seguir avanzando en investigaciones que miren relaciones estudiadas en la literatura (como la relación LTF-BTF) en contextos particulares, para así aprender y conocer las condiciones específicas bajo las cuales dichos fenómenos y relaciones parecen emerger.

Además, la investigación resalta la importancia de ejercer el LTF en la institución cuyo contexto es demasiado particular como una manera de disminuir los niveles de CTF y aumentar el ETF. Del mismo modo, destacó la relevancia de generar percepciones de JI en los subordinados para lograr disminuir el CTF, puesto que cuando los subordinados perciben a sus líderes como justos, buscan replicar dicha actitud en su rol familiar (enriquecimiento) o no ven que los pedidos/órdenes que les haga su jefe sean una interferencia en su vida familiar (conflicto).

Por todo lo anterior, se considera que en el contexto de las fuerzas policiales se deben de realizar capacitaciones en términos de liderazgo, con el fin de actualizar su estilo de liderazgo en pro de una mejor convivencia tanto dentro del comando como en situaciones en las que se ven expuestas la vida de los subordinados. A su vez, los líderes de las diferentes unidades se deberían esforzar en construir y desarrollar relaciones de justicia con sus subalternos, toda vez que los miembros de la tropa sientan que no exista un sesgo y que hay imparcialidad frente los miembros del pelotón; que todos sientan que son tratados con

dignidad y respeto. Todo esto con el objetivo de que sus niveles de CTF disminuyan y sus niveles de ETF aumenten, para hacer de un campo laboral tan exigente más ameno para sus participantes.

### **Limitaciones de la investigación**

Es importante comprender que cualquier proceso de investigación, por riguroso que sea, posee limitaciones y este no es la excepción. Sin embargo, los resultados encontrados y las discusiones descritas aportan a la literatura y no debe verse cuestionada su validez. Por el contrario, tener en cuenta las limitaciones permitirá al lector entender el límite o alcance de los planteamientos y sugerencias abordados; además, las limitaciones contribuyen a que en futuras investigaciones se puedan involucrar otras variables o considerar otras cuestiones que amplíen la investigación. Por lo anterior, las siguientes limitaciones deben verse como una oportunidad para futuras investigaciones.

En primer lugar, es la forma transversal en que se tomaron los datos del estudio, ya que las encuestas se tomaron en un momento específico del tiempo y solo una vez por subordinado. Este hecho no permite ver cómo varían los resultados en otras circunstancias o momentos, a lo largo del tiempo, en los que la misma unidad policial ha cambiado de comandante. Los resultados ofrecen una aproximación a futuras investigaciones para seguir analizando con mayor profundidad la relación. Para estudios posteriores, se recomienda emplear estudios longitudinales para corroborar si los resultados expuestos en esta investigación se mantienen, o para comprender con más claridad las relaciones entre las variables y se recomienda la inclusión de nuevas variables que puedan explicar la relación presentada al inicio de la investigación

Por último, las variables se midieron basados en una misma fuente (el subordinado) y usando un solo método, causando un posible sesgo. A pesar de tomarse medidas como la confidencialidad de los datos suministrados para garantizar que las respuestas de los encuestados fueran honestas y confiables, puede haber un sesgo de la misma fuente. Para próximas investigaciones se recomienda medir el estilo de liderazgo considerando la opinión del comandante a cargo y no solo desde la perspectiva del subordinado. En el caso de variables tan sensibles como el CTF y el ETF sería importante haber medido estas variables según la opinión de un tercero importante en la vida familiar del sujeto investigación, por ejemplo, su esposa o hijos. Sin embargo, para el estudio se decidió evaluar el tipo de liderazgo a través de las percepciones de los subordinados, puesto que estos evidenciarían la manera en que perciben a su superior.

## **Conclusión**

Este estudio proporciona nuevos elementos que corroboran la relación positiva y directa entre el LTF en el ETF en el contexto de la Policía Nacional de Colombia, contexto que anteriormente no había sido investigado. A partir de los resultados de la investigación, se concluye que la Confianza no juega un rol determinante en la relación entre LTF y el BTF, mientras que la JI si juega un rol determinante en la relación entre LTF y el CTF. Así mismo, se concluye que el estilo del líder de las unidades policiales es clave para promover el ETF. De este modo, podemos concluir que la JI representa el mecanismo por medio del cual el comportamiento de un líder transformacional contribuye a disminuir los niveles de conflicto que los subordinados reportan entre su deber como miembros de una institución policial y su rol como miembros de una familia, así mismo, que el liderazgo es clave para ayudar a que dicho contexto laboral particular enriquezca su vida personal y familiar.

## Referencias

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13 (41), 125-134.
- Allen, C. D., & Braun, III, W. G. (2013, octubre). Trust: Implications for the Army profession. *Military Review*, 73-85.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
- Andrade Navia, J. M. (2018). El papel mediador de la percepción de justicia organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el conflicto trabajo-familia.
- Andres, M., Moelker, R., & Soeters, J. (2012). A longitudinal study of partners of deployed personnel from the Netherlands' armed forces. *Military Psychology*, 24(3), 270-288.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(8), 951-968.
- Bardera, M. P., García-Silgo, M., & Pastor, A. (2014). Gestión de estrés en las Fuerzas Armadas. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*; 4; 71-94.
- Baruch, G. K., & Barnett, R. (1986). Role quality, multiple role involvement, and psychological well-being in midlife women. *Journal of personality and social psychology*, 51(3), 578-585.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Beauregard, T. A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*, 22(2), 218-237.
- Beramendi, M., Muratori, M. y Zubieta, E. (2015). Análisis del liderazgo a partir de ejercicios de maniobra militar. *Pensamiento Psicológico*, 13(1), 105-118.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied*

*psychology*, 80(4), 468-478.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198.

Calderón Rojas, M. D. P., & Peña Morales, M. M. (2014). Evaluación de los estilos de liderazgo de los comandantes de primera línea del Ejército Nacional de Colombia.

Carter, M. Z., Jones-Farmer, A., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Svyantek D. J. (2009). Transformational leadership and followers' performance: joint mediating effects of leader-member exchange and interactional justice. *Academy of Management*, 1,1-6.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.

Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational justice and individuals' withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.

Colombo, L., & Ghislieri, C. (2008). The work-to-family conflict: Theories and measures. *TPM-testing, psychometrics, methodology in applied psychology*, 15(1), 35-55.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. W. (2014). Ethical leaders: Trust, work-life balance, and treating individuals as unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 70-81.

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The trusted general manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(5), 563-576.
- De Cremer, D., & Van den Bos, K. (2007). Justice and feelings: Toward a new era in justice research. *Social Justice Research*, 20(1), 1-9.
- De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797-1816.
- Department of the Army. (2006). *Army Leadership*. Field Manual 6-22. Washington, DC: Author.
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C., & Privé, C. (2016). Transformational leadership and change: How leaders influence their followers' motivation through organizational justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139-149.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65-78.

- García-Guiú, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 145-152.
- Gallardo, R. Y., Figueroa, L. A., & Solar, F. C. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*, 5(1), 9-20.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 50(10), 1359-1367.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Huyghebaert, T., & Vandenberghe, C. (2016). Transformational leadership, work-family conflict and enrichment, and commitment. *Le travail humain*, 79(4), 339-362.
- Grandey, A. A., Cordeiro, B. L., & Michael, J. H. (2007). Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers? *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 460-478.
- Greenberg, J. (1986). The distributive justice of organizational performance evaluations. *Justice in social relations*, 337-351.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.

- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of management review*, *10*(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of management review*, *31*(1), 72-92.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2008). Work-family conflict. *The SAGE handbook of organizational behavior*, *1*, 451-68.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in developing human resources*, *9*(4), 455-471.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *96*(1), 134-150.
- Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Jones Tate, A. (2015). Mediators of transformational leadership and the work-family relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(4), 454-469.
- Huble, J. (1999). *Organizational justice and the perceived fairness of work-family programs and policy. (affectivity)* (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).
- Hunter, E. M., Perry, S. J., Carlson, D. S., & Smith, S. A. (2010). Linking team resources to work–family enrichment and satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 304-312.
- Janzen, B. L., Muhajarine, N., & Kelly, I. W. (2007). Work-family conflict, and psychological distress in men and women among Canadian police officers.

- Psychological Reports*, 100(2), 556-562.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35-48.
- Jiang, H. (2012). A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38(2), 231-245.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., & Kaskubar, D. (2008). 7 Getting There from Here: Research on the Effects of Work–Family Initiatives on Work–Family Conflict and Business Outcomes. *Academy of Management Annals*, 2(1), 305-349.
- Khodyakov, D., Mikesell, L., & Bromley, E. (2017). Trust and the ethical conduct of community-engaged research. *European journal for person centered healthcare*, 5(4), 522-626.

- Kossek, E. E., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (2001). Caregiving decisions, well-being, and performance: The effects of place and provider as a function of dependent type and work-family climates. *Academy of management Journal*, *44*(1), 29-44.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, *64*(2), 289-313.
- Kyei-Poku, I. (2014). The benefits of belongingness and interactional fairness to interpersonal citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(8), 691-709.
- Kyei-Poku, I.A. (2014) ‘Linking Interactional Justice to Work-to-Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Organization Management Journal*, *11*(2), 74–83.
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(4), 385-401.
- Lleo de Nalda, A. (2011). Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado (Doctoral dissertation).
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. *Morristown, NJ: General Learning Press*, 211-239.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, *3*(1), 167-218.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work

- relationship. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114-139.
- Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. A. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(3), 458-472.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R., & Gavin, M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S., & Cullen, K. L. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 76(1), 91-104.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261- 287.
- Nicklin, J. M., & McNall, L. A. (2013). Work-family enrichment, support, and satisfaction: A test of mediation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 67-77.

- Omar, A., Urteaga, F., & Salessi, S. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Enriquecimiento Trabajo-Familia para la población argentina. *Revista de Psicología*, 24(2), 1-18.
- Parada, G. (2015). Liderazgo transformacional: Un reto en la cultura organizacional del ejército colombiano. Universidad Militar Nueva Granada.
- Reynolds, J. (2005). In the face of conflict: Work-life conflict and desired work hour adjustments. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1313-1331.
- Rubio, C., Osa, A., Recio, P., Urien, B., & Peiró, J. M. (2015). Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 147-154.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Stock, R. M., Bauer, E. M., & Bieling, G. I. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Storch, J. E., & Panzarella, R. (1996). Police stress: State-trait anxiety in relation to occupational and personal stressors. *Journal of Criminal Justice*, 24(2), 99-107.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(1), 235-264.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(3),

195-201.

Tekleab, A. G., Quigley, N. R., & Tesluk, P. E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management, 34*(2), 170-205.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia, PA.

Valcour, M. (2007), 'Work-based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction with Work-Family Balance,' *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523.

Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427.

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior, 69*(3), 445-461.

Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 786.

Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(3), 327-351.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management, 15*(2), 251-289.

Yukl, G.A. (2002). *Leadership in Organizations*. (5th ed.), Prentice Hall

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and

performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.