



## Artículo

---

### ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública?

EMILIO SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA  
JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Dpto. Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento . Universidad de Granada

---

#### RESUMEN

En este artículo se hace una revisión de la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1982) y a partir de ella se analizan los estilos de dirección de 43 mandos de la Administración Pública. A estos directivos se les administró el LEAD-Self, con el fin de determinar sus estilos de dirección así como su efectividad. Los resultados sugieren que existe un estilo bastante homogéneo en todos ellos, que se caracteriza por asumir el control en gran medida, permitiendo en ocasiones una mayor participación de sus subordinados, así como la ausencia de diferencias sexuales significativas en cuanto al estilo preferido y a la efectividad. Estos resultados pueden orientar a los responsables políticos acerca de las necesidades de formación del personal directivo.

#### ABSTRACT

This paper reviews Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (1982). Then, LEAD-Self, a questionnaire by these authors, is administered to 43 managers of the Public Administration in order to get their management styles and effectiveness. Results show the existence of a very homogeneous style, the most relevant features of which being the assumption of control to a great extent, allowing sometimes a greater participation of subordinates, and the lack of significant gender differences in their preferred styles and effectiveness. Results also suggest the need to train managers.

---

Dirección: Facultad de Psicología  
Campus Universitario de Cartuja  
18071 GRANADA

### **PALABRAS CLAVE**

Teoría del liderazgo situacional, estilos de dirección, efectividad del liderazgo, diferencias sexuales, administración pública.

### **KEY WORDS**

Situational leadership theory, management styles, gender differences, public administration.

## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace décadas, los responsables de organizaciones y de instituciones diversas (empresas privadas, Administraciones Públicas, instituciones sanitarias, educativas, militares, organizaciones no gubernamentales, etc.) han tomado conciencia de la relevancia de los estilos de dirección. Esa relevancia no acaba en los resultados del trabajo de los integrantes de esas organizaciones, sino que también se refleja en la cultura y en la imagen corporativa que transmiten más allá de los propios límites de la actividad laboral.

En el presente artículo, nos centraremos en la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1982) por dos motivos principales: por una parte, coincidimos con distintos autores (De Miguel et al., 1996; Moorhead y Griffin, 1995; Molander, 1989; Vecchio, 1987) en reconocer el gran atractivo que presenta este modelo teórico y su amplia utilización entre los directivos; por otra, es notoria la escasez de investigaciones que den apoyo a sus supuestos (Graeff, 1983, Vecchio, 1987). Por ambas razones, decidimos abordar una exploración de los estilos de dirección en la Administración Pública al amparo de esta Teoría, como continua-

ción de una línea de investigación ya iniciada.

En esta Teoría, la efectividad del liderazgo se explica por la conjunción de la orientación por la tarea y la orientación por las relaciones con la dimensión de la madurez del subordinado. Conforme aumenta el nivel de madurez del subordinado, la conducta efectiva del líder debe implicar menos estructuración (u orientación por la tarea) y menos apoyo socio-emocional (orientación por las relaciones).

De las tres variables, la decisiva son los seguidores, puesto que a pesar de que la situación sea favorable y el estilo de liderazgo apropiado, si los seguidores no están dispuestos a realizar el trabajo no hay nada que hacer. No se niega la existencia de otros factores situacionales, pero se pone el énfasis en los subordinados o seguidores ya que éstos son, en definitiva, los que aceptarán o no al líder y aún más, los que determinarán el poder personal que el líder pueda alcanzar.

Pasemos a definir los conceptos clave de la Teoría del Liderazgo Situacional -TLS-, tal como Hersey y Blanchard (1982) los emplearon:

- **Conducta de Tarea** “es el grado en que el líder da orientación a las personas: diciéndoles qué hacer, cuándo, dónde y cómo hacerlo. Significa establecer objetivos para ellas y definir sus roles”.

- **Conducta de Relación** “es el grado en que el líder se implica en una comunicación bidireccional con las personas: dando apoyo, ánimo, ‘caricias psicológicas’ y conductas facilitadoras. Significa escuchar activamente a las personas y apoyar sus esfuerzos”. (p.152).

- **Madurez** “se define en el Liderazgo Situacional como la capacidad y la disposición de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta”. (p. 151).

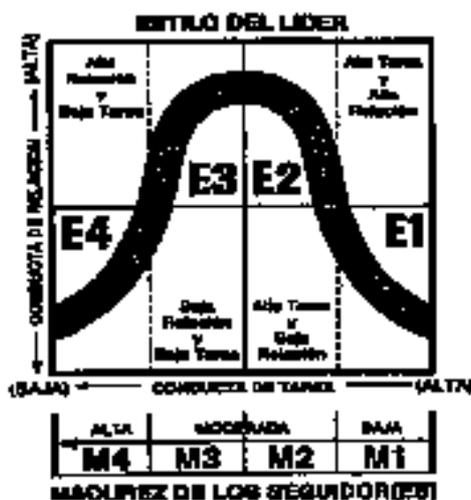
Al igual que en el modelo de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964), Hersey y Blanchard consideran independientes estas dimensiones y así elaboran una cuadrícula, a la que dividen en cuatro sectores o cuadrantes, y definen sendos estilos de liderazgo: E1 (Ordenar), E2 (Persuadir), E3 (Participar) y E4 (Delegar). La TLS establece que la madurez es un continuo que se divide en cuatro niveles: M1 (bajo), M2 (de bajo a moderado), M3 (de moderado a alto) y M4 (alto). El estilo de dirección apropiado para un nivel concreto de madurez del subordinado se representa en lo que se ha denominado ‘curva prescriptiva’. La prescripción del modelo afirma que el estilo de dirección adecuado para cada uno de los cuatro niveles de madurez implica una combinación correcta de conducta de tarea (dirección) y de conducta de relación (apoyo), del modo siguiente (Ver Fig. 1):

Hersey y Blanchard (1982) mantienen que “la diferencia entre los estilos efectivos y los inefectivos con frecuencia no está

en la conducta real del líder sino en lo apropiado de esta conducta para el ambiente en que se utiliza... Lo que ocasiona el grado de efectividad o de ineffectividad es la interacción del estilo básico con el ambiente” (p.97). Dicho en otras palabras, la efectividad del liderazgo debe entenderse como la **adaptabilidad del estilo**. Por adaptabilidad nos referiremos al “grado en que los líderes son capaces de modificar su estilo adecuadamente a las demandas de una situación concreta según el Liderazgo Situacional” (p.234).

A continuación, analizaremos la relación que existe entre los estilos de liderazgo y el género del mando, es decir, revisaremos la literatura acerca del tema tanto en los aspectos de posibles diferencias sexuales en los estilos de dirección como en la efectividad de los mandos. Como veremos es una cuestión compleja, ya que en las conclusiones de distintos meta-análisis

Figura 1  
Liderazgo Situacional



indican que existe una cantidad de estudios que apoyan la existencia de diferencias sexuales prácticamente tan elevada como la cantidad de estudios que niegan la existencia de esas diferencias. Remitimos al lector interesado a analizar los meta-análisis realizados por Eagly et al. sobre la relación entre el género y el estilo de liderazgo (1990), la emergencia como líderes (1991), la evaluación de los líderes (1992) y la efectividad de los líderes (1995). Antes de abordar esta cuestión, tal vez sea éste el momento de marcar la diferencia entre los términos “sexo” y “género”. De acuerdo con Eagly et al. (1995), *sexo* debe emplearse para el agrupamiento de las personas en las categorías de varón y mujer, y así es correcto mencionar ‘semejanzas o diferencias sexuales’, mientras que *género* es el término apropiado para aplicarlo a los productos de la cultura, como por ejemplo los ‘estereotipos de género’ o los ‘roles de género’.

Desde el comienzo de los estudios científicos acerca del liderazgo y la efectividad de la dirección en contextos de laboratorio o en contextos organizacionales, ha surgido la cuestión de si existían diferencias sexuales en el modo de ejercer la función directiva.

Esa cuestión se basó en la influencia del estereotipo de género, que asignaba a la mujer unas cualidades distintas a las del hombre. Esas diferencias se manifestarían también en el modo en que hombres y mujeres dirigen a otras personas. De este modo, el estereotipo del género femenino aplicado al liderazgo incluye características como la cooperación, la colaboración entre mandos y subordinados, el ejercicio de un menor control por parte de la líder, y un enfoque de solución de problemas basado en la intuición y en la empatía además

de en la racionalidad. Por su parte, el estereotipo masculino coincide en gran medida con el estereotipo del comportamiento esperado de un mando, es decir, incluye cualidades como la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control ejercido por el líder y una solución de problemas analítica y desprovista de emociones.

Esa influencia del estereotipo queda reflejada también en los procesos de socialización. Parsons y Bales (1950) se refirieron a la masculinidad como orientación instrumental, con un énfasis cognitivo en la solución de problemas y en la realización de tareas. En cambio, asociaron la feminidad con una orientación expresiva, que implica una preocupación afectiva por conseguir el bienestar de los demás y la armonía del grupo.

Por su parte, Miner (1965) reflejó el estereotipo aceptado de que existen requerimientos de rol paralelos para ser un directivo y para ser un hombre. Ambos necesitan tomar el control, adoptar decisiones, ser asertivos y emprender acciones disciplinarias. El estereotipo de gerente efectivo se ajusta al estereotipo masculino de competencia y de mayor distancia emocional, por lo que se espera que las mujeres en puestos directivos sigan patrones de conducta masculinos.

Esta imagen estereotipada de la mujer, y concretamente de la mujer en la dirección, dificultó el acceso de ésta a los puestos de mayor responsabilidad en la jerarquía organizacional. Concretamente, Eagly (1995, p. 125) habla del ‘techo de cristal’ para referirse a las barreras discriminatorias –más o menos sutiles– para el acceso de la mujer a los roles de liderazgo. Sin embargo, a pesar de que pueden permanecer ciertas actitudes en la sociedad, tam-

bién es cierto que en las últimas décadas se ha producido un aumento considerable de la presencia de la mujer en el mundo laboral, en general, y en lo que respecta a la ocupación de puestos directivos, en particular.

Como hemos mencionado, según la imagen estereotipada de la función del mando, el rol de dirección se ajusta mejor al rol masculino (orientado a la tarea) que al femenino (orientado a las relaciones). Sin embargo, las pruebas empíricas no apoyan esta concepción. En el meta-análisis de Eagly y Johnson (1990), en el que se incluyeron estudios que comparaban los estilos de dirección de hombres y mujeres, se concluyó que las mujeres tienden a comportarse de acuerdo con el estereotipo (orientación interpersonal) sólo en situaciones de laboratorio, pero cuando las mujeres ocupan puestos directivos en contextos organizacionales, el estereotipo no se cumple. La explicación de estas autoras es que, por un lado, es posible que en el contexto organizacional, existan demandas ambientales para que hombres y mujeres adopten un estilo de dirección similar; por otro, tal vez sólo alcancen los puestos de dirección aquellas mujeres que muestran un estilo de liderazgo más similar al de los hombres. Por el contrario, en el contexto de laboratorio, existe una mayor variabilidad ya que los sujetos son asignados de forma aleatoria a los distintos grupos experimentales, a la vez que existen menos presiones ambientales.

Sin embargo, de acuerdo con la expectativa propia del estereotipo femenino (dirección democrática) y masculino (dirección autocrática), las mujeres tendían a adoptar un estilo más democrático o participativo y menos autocrático o directivo que los hombres. En cualquier caso, puesto

que la efectividad del estilo de dirección depende de las contingencias ambientales, en determinadas circunstancias, el estilo más democrático de las mujeres puede ser más efectivo que el estilo más autocrático de los hombres y viceversa.

Griffin (1992), en un estudio en el que se analizaban los efectos del género de los mandos sobre la percepción del estilo de liderazgo, encontró que los varones recibían valoraciones más positivas cuando eran autoritarios y las mujeres cuando eran participativas. La condición peor valorada era la mujer autoritaria. En conclusión, los resultados indicaron que los líderes eran valorados de forma más positiva cuando empleaban un estilo de liderazgo que era típico de (y consistente con) su género. Como vemos, son muchos los matices que rodean a la relación entre el género y el liderazgo.

En lo que respecta a la efectividad de los líderes, recientemente Eagly et al. (1995) realizó otro meta-análisis que aportó unas conclusiones dignas de mención. En su investigación, incluyeron estudios en contextos organizacionales y experimentos de laboratorio. En general, los hombres y las mujeres eran igualmente efectivos. Esta conclusión debe matizarse con el concepto de 'desbordamiento del rol sexual' que se refiere a la extensión al lugar de trabajo de las expectativas de conducta basadas en el género. Es decir, en alguna medida, el género se desborda o contamina los roles que podrían definirse exclusivamente en términos de la jerarquía organizacional sin la intervención del género. De acuerdo con el supuesto de que la efectividad aumentará cuando se produzca una congruencia de los roles de liderazgo con los roles de género, los hombres eran más efectivos que las mujeres en roles definidos en tér-

minos más masculinos, y las mujeres eran más efectivas que los hombres en roles definidos en términos menos masculinos. Además, los hombres eran más efectivos que las mujeres cuando tanto los roles de los líderes como los roles de los subordinados estaban dominados numéricamente por hombres.

Una vez presentados los conceptos y la lógica de la Teoría del Liderazgo Situacional y también la relación entre los estilos de dirección y el sexo del mando, pasaremos a continuación a exponer los aspectos más relevantes del estudio empírico que se realizó gracias a la colaboración de miembros del personal directivo de la Administración Pública. Este estudio pretende dar continuidad a una línea de investigación que se inició con motivo de la Tesis Doctoral. En aquélla, la muestra de mandos estaba compuesta exclusivamente por personal directivo de la Administración Local, mientras que ésta, además de aumentar su tamaño, está compuesta por mandos de la Administración Autonómica y Local y de distintas Áreas, Secciones o Negociados.

Los objetivos de la presente investigación son: en primer lugar, evaluar los estilos de dirección de los mandos de la Administración Pública y determinar la efectividad del liderazgo según la TLS y, en segundo lugar, comprobar si existen diferencias sexuales en los estilos de dirección preferidos y en la efectividad del liderazgo.

## MÉTODO

### Sujetos y Procedimiento

Los sujetos que participaron en el presente estudio fueron 43 mandos de la

Administración Pública Autonómica (11) y Local (32) que desarrollan su actividad en distintos ámbitos de la Función Pública (Salud, Urbanismo, Cultura, Bienestar Social, Economía, Policía Local, etc.). De ellos, 24 son hombres y 19 mujeres. Todos ellos estaban integrados en Cursos de Formación organizados por el Instituto Andaluz de Administración Pública o por el Instituto Municipal de Formación y Empleo.

### Instrumento de medida

Todos los sujetos integrantes de la muestra completaron el LEAD-Self (Leader Effectiveness and Adaptability Description). El LEAD consta de 12 situaciones que se les describen al mando. Como ejemplo, la situación 3 consiste en que “los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas” y junto a cada una de ellas se presentan cuatro alternativas de respuesta que corresponden a los estilos de dirección E1 a E4. A través de este instrumento, desarrollado por Hersey y Blanchard (1982), se evaluó el estilo de dirección preferido de cada mando y la efectividad del liderazgo, medida por la adaptabilidad de los estilos de dirección a los supuestos de la TLS. Para los objetivos de la presente investigación no fue relevante la medida del nivel de madurez de sus respectivos subordinados.

Puesto que son doce las situaciones a las que responde el mando, los valores de las elecciones de los distintos estilos (E1 a E4) pueden oscilar entre 0 (nada elegido) y 12 (elegido en todas las situaciones). Este instrumento, además de mostrar la mayor o menor elección del mando de cada uno de los estilos, permite evaluar la efectividad del estilo de dirección

(grado de ajuste entre el estilo elegido y la situación concreta). Los valores de efectividad pueden oscilar entre 1 (máxima ineffectividad) y 48 (máxima efectividad), considerándose el valor 24 como el criterio de la efectividad.

### Análisis

Los análisis realizados se pueden englobar en dos amplias categorías: por una parte, se realizaron análisis descriptivos generales y, por otra, se realizaron pruebas de contraste de medias de las puntuaciones en el estilo de dirección favorito y en la efectividad, con el fin de determinar las posibles diferencias sexuales.

En primer lugar, se calcularon los valores de la media y de la desviación típica de las elecciones de los distintos estilos de dirección (E1 a E4) y también de la puntuación de efectividad (adaptabilidad) del liderazgo. Para ello, se utilizó el programa 2D del BMDP.

En segundo lugar, con el fin de analizar las posibles diferencias sexuales en cuanto a los estilos de dirección y en cuanto a su efectividad como personal directivo, se procedió a un análisis de contraste de medias de las elecciones de los distintos estilos de liderazgo y también de la efectividad de la dirección de hombres y muje-

res. Para ello, se empleó el programa 3D del BMDP, a través de la prueba de U de Mann-Whitney. Se empleó el análisis no paramétrico, dado el tamaño de la muestra y otros requisitos no cumplidos para ser adecuado el análisis paramétrico.

### RESULTADOS

#### 1. Estilos de dirección y efectividad del liderazgo en la muestra general.

Los resultados del análisis de las elecciones de los distintos estilos de dirección indican claramente que existe un perfil muy homogéneo del estilo de dirección de los mandos de la Administración Pública. En la Tabla 1 se muestran las puntuaciones medias y las desviaciones típicas de las elecciones de cada uno de los estilos de liderazgo. Es digno de mención la muy escasa elección de los estilos E1 (Ordenar) y E4 (Delegar), frente a la muy elevada adopción de los estilos E2 (Persuadir) y E3 (Participar).

A la vista de los datos presentados, el perfil del estilo de dirección preferido por los mandos de la Administración se sitúa claramente en los estilos 'Persuadir' y 'Participar', no existiendo diferencias significativas entre ambos. Los dos estilos coinciden en que el mando muestra una alta conducta de relación, y se diferencian en que en Persuadir (E2) el líder propor-

*Tabla 1*  
**Media y Desviación Típica de los estilos E1 A E4**

	<b>Ordenar E1</b>	<b>Persuadir E2</b>	<b>Participar E3</b>	<b>Delegar E4</b>	<b>Efectividad liderazgo</b>
Media	0.88	5.41	5.18	0.51	31.69
Desv. Típica	1.07	2.30	2.08	0.66	4.69

*Tabla 2*  
**Media y Desviación Típica de los estilos y de la efectividad del liderazgo, según el sexo del mando**

	Ordenar E1		Persuadir E2		Participar E3		Delegar E4		Efectividad liderazgo	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Media	1.08	0.63	5.37	5.52	4.95	5.47	0.62	0.36	31.54	31.89
Desv. Típica	1.13	0.95	2.60	1.92	2.31	1.77	0.76	0.49	4.23	5.34
P. MannWhitney	0.117		0.710		0.463		0.335		0.806	

NOTA: Diferencias sexuales No significativas, ni en los estilos ni en la efectividad del liderazgo.

ciona una también alta conducta de tarea, mientras que en Participar (E3) el mando proporciona una baja conducta de tarea.

Resulta también interesante la muy escasa elección de los estilos E1 y E4. Estos dos estilos se caracterizan porque el mando muestra una baja conducta de relación. Por su parte, se diferencian en que el E1 (Ordenar) implica una alta conducta de tarea, mientras que el E4 (Delegar) implica una baja conducta de tarea.

Asimismo, en la Tabla 1 se incluyen los valores de la Efectividad del liderazgo, es decir, la adaptabilidad/flexibilidad del estilo de dirección en el sentido prescrito por la Teoría del Liderazgo Situacional, con una efectividad media de 31'698. y una desviación típica de 4'698. Si el rango de la efectividad oscila entre 24 y 48 puntos, la puntuación empírica obtenida debe entenderse como una efectividad moderada.

Los resultados obtenidos en una investigación anterior (Sánchez Santa-Bárbara, 1996) son similares a los del presente estudio, tanto en cuanto a los estilos preferidos (también E2 y E3) como en la efectividad del liderazgo ejercido (Efect= 29.94).

## **2. Relación entre el sexo del mando, los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo.**

En este caso, la muestra general de mandos de la Administración se dividió en dos grupos (n1= 24 hombres y n2= 19 mujeres), y se realizó una prueba de contraste de medias de las elecciones de los estilos de dirección, a través del estadístico no paramétrico U de Mann-Whitney.

Como se puede ver en la Tabla 2, no existen diferencias significativas asociadas al sexo en ninguno de los cuatro estilos de dirección, ni tampoco en cuanto a la efectividad de su liderazgo.

Las puntuaciones presentadas en la Tabla 2 indican, de nuevo, que los estilos preferidos por los mandos (sin diferencias entre hombres y mujeres) son 'Persuadir' y 'Participar', y sólo de forma residual escogen los estilos 'Ordenar' y 'Delegar'. Asimismo, las diferencias encontradas entre hombres y mujeres en la 'Efectividad del liderazgo' no alcanzaron el nivel de significación estadística exigido, mostrando ambos subgrupos una efectividad moderada.

El análisis de varianza (ver Tabla 3) indica claramente que la efectividad del liderazgo no se puede explicar a partir del efecto del sexo del mando ni tampoco a partir del efecto de los estilos elegidos. Sin embargo, la interacción del sexo con el estilo, a pesar de no alcanzar el nivel de significación estándar, sí muestra una ligera tendencia a mostrar que la efectividad del liderazgo está asociado al efecto conjunto de ambas variables.

## DISCUSIÓN

En este apartado, presentaremos las conclusiones más relevantes del estudio. A modo de resumen, destacaremos los resultados más importantes tanto en la muestra general como en las submuestras de hombres y mujeres, sobre los que realizaremos los comentarios oportunos.

1. Muestra general:
  - a) Estilo preferido.
  - b) Efectividad del liderazgo.
2. Muestra agrupada por sexos:
  - a) Estilo preferido.
  - b) Efectividad del liderazgo.

### 1. MUESTRA GENERAL

#### A) Estilo Preferido

Como ya hemos citado a partir de los resultados obtenidos en la muestra general

de mandos de la Administración Pública, los estilos preferidos son el E2 y E3. Estadísticamente no existen diferencias significativas entre ambos estilos, por lo que podemos afirmar que el perfil del directivo de la Administración es el de una persona con una clara orientación por las relaciones interpersonales con los miembros del grupo que dirigen y que, en ciertas ocasiones, muestra una orientación alta por la tarea y, en otras ocasiones, su orientación por la tarea es baja.

Una segunda cuestión se refiere a la muy escasa elección de los estilos E1 y E4. Estos dos estilos se caracterizan porque el mando manifiesta una conducta de relación baja en ambos casos y alta conducta de tarea (E1) y baja conducta de tarea (E4). Podemos entender ese abandono de los estilos que implican una baja conducta de relación de varios modos, que no tienen que ser excluyentes entre sí. En primer lugar, podemos considerarlo como un énfasis a la conducta de apoyo, consideración, orientación por el empleado, etc., a la vez que una manifestación clara de lo que los mandos valoran del ejercicio del liderazgo (relaciones interpersonales). En segundo lugar, y relacionado con lo que los mandos valoran (y, consiguientemente, con su modo de comportamiento), los estilos que implican no cuidar especialmente las relaciones con los integrantes de su grupo de trabajo (tanto el E1 como el E4) son elegi-

*Tabla 3*  
**Análisis de varianza de la efectividad del liderazgo, en función del sexo y del estilo de mando**

	Valor de F	Probabilidad
Sexo	2,52	0,1213
Estilo	0,91	0,4106
Interacción (S x E)	3,07	0,0584

dos en muy pocas ocasiones (menos del 12% de las elecciones realizadas) porque, en general, la muestra está compuesta por mandos medios y, por tanto, tienen un contacto relativamente estrecho con sus colaboradores. A esto hay que añadir que posiblemente el grupo haya desarrollado una relación interpersonal a la vez que la relación laboral, lo que haría que la conducta de relación del mando fuera no sólo esperada, sino también fomentada por los miembros del grupo de trabajo. En tercer lugar, y haciendo referencia a la 'cultura organizacional de la Administración' (Sánchez Santa-Bárbara, 1995) y, específicamente, a la expectativa del rol de liderazgo en este contexto, los mandos pueden haber interiorizado unas normas (no escritas, por supuesto) acerca del modo en que se espera que se comporten, y así pueden considerar que no es adecuado Delegar en sus subordinados (ya que ellos siguen manteniendo la responsabilidad de los resultados obtenidos en su área de actuación) ni tampoco Ordenar (o ser muy directivo), entre otros motivos porque el grupo que dirigen debe de contar con los conocimientos y habilidades precisas para el trabajo que desempeñan -al ser personal de la Administración, probablemente todos ellos han superado las pruebas de selección para el acceso a los puestos de la Administración.

¿Cómo se puede interpretar la alta elección de los estilos E2 y E3? Ya hemos comentado las posibles razones que llevan a preferir los estilos que incluyen una alta conducta de relación. Sin embargo, merece la pena discutir las diferencias entre ambos, es decir, la conducta alta de tarea en el E2 (Persuadir) y la conducta baja de tarea en el E3 (Participar). De nuevo, nos atrevemos a plantear posibles explicaciones de esta realidad. Por una parte, es posible que el trabajo en la Administración implique unos

cambios periódicos (en función de ciertas variables: presupuesto, vacaciones, decisiones políticas, etc.) que obliguen a los mandos a ser exigentes con el desempeño y a forzar el componente de tarea en ciertos momentos, mientras que en otros se permita al grupo trabajar de manera más relajada. Por otra, es posible también que su estilo incluya esa mayor variabilidad en la conducta de tarea, y tiendan a comportarse según el estilo E3 (baja conducta de tarea y alta conducta de relación), creando un clima de trabajo agradable en el equipo, pero en ocasiones quieran reforzar su papel directivo y, de este modo, aumentarían su conducta de tarea hasta llegar al E2.

En cualquier caso, los autores de la Teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard, 1982, p. 165-167) plantean que existe una mayor probabilidad de que ciertos estilos sean más adecuados en unos contextos que en otros. Concretamente, citan varios ejemplos de liderazgo en el área educativa (relación entre el alumno y el profesor, relación entre el profesor y la junta directiva del centro, o la relación -en el contexto universitario- entre el profesorado y la Dirección del Departamento). De este modo, los autores consideran adecuado un cierto estilo para cada situación específica de liderazgo.

En una investigación anterior (Sánchez Santa-Bárbara, 1996, p. 294) con una muestra de mandos exclusivamente de la Administración Local, se comprobó que los mandos evaluaban la madurez de sus subordinados de moderada a alta (M3) y sin embargo su estilo de liderazgo incluía tanto el E2 como el E3. Hemos de señalar que en el presente estudio no se midió la madurez de los subordinados, por no ser especialmente relevante para los objetivos de esta investigación.

## B) Efectividad del Liderazgo

El resultado de la efectividad media del liderazgo en la muestra general (31.69) indica un valor sólo moderado, ya que el rango de efectividad oscila entre 24 y 48, que se puede explicar por la relativa incongruencia entre el supuesto nivel de la madurez de los subordinados de la Administración Pública (M3) con el estilo de dirección de sus superiores (E2 y E3 por igual).

En relación con el resultado obtenido de una efectividad moderada, se pueden hacer dos apreciaciones, una desde la perspectiva de la Teoría del Liderazgo Situacional (por el ajuste del estilo de dirección a un nivel concreto de madurez de los subordinados), y otra desde la perspectiva empírica (de otras investigaciones en contextos similares, que puedan orientar su explicación).

Desde la Teoría del Liderazgo Situacional, se prescribe que la efectividad del liderazgo será mayor cuando se consiga el ajuste entre el estilo de dirección manifestado por los mandos y la madurez de los subordinados. En este estudio, no se evaluó la madurez de los respectivos subordinados de los mandos que conforman la muestra, por lo que la interpretación deberemos hacerla 'a posteriori', es decir, a la vista de la efectividad (moderada) y su relación con el estilo (E2 y E3 por igual). Hipotetizamos que el nivel de madurez de los subordinados de la Administración Pública estará, en general, en M3 (de moderada a alta), que se caracteriza por contar con la capacidad necesaria para los requerimientos del puesto –damos por supuesto que los procedimientos de selección para el acceso a la Administración son los adecuados– pero con la motivación disminuida. No creemos que su nivel de

madurez deba situarse en el M2, que implicaría una manifiesta falta de capacidad para cumplir con las exigencias del puesto junto a una alta motivación del personal. Si asumimos que el nivel de madurez es el M3, la TLS prescribe que el estilo de dirección que le corresponde es el E3 (Participar). En la medida en que el estilo mostrado por los mandos en nuestro estudio comparte por igual componentes del E2 –poco adecuado, desde la prescripción de la TLS– y del E3, la efectividad del liderazgo sería sólo moderada.

Desde un enfoque empírico, remitiremos a los resultados de una investigación realizada en la Administración Local. Aun siendo consciente de que la generalización a otros contextos de la Administración Pública debe hacerse con las pertinentes reservas, en ella se obtuvieron los siguientes resultados: En primer lugar, el nivel de madurez de los subordinados fue M3; en segundo lugar, el estilo de dirección comprendía tanto E2 como E3; en tercer lugar, la efectividad del liderazgo fue también moderada (y con un valor similar al obtenido en el presente estudio), y por último, aunque no se alcanzó el nivel de significación estándar, sí se apreció una clara tendencia en el sentido de que los mandos en los que primaba el E2 eran menos efectivos, mientras que aquellos mandos que compartían el E2 y el E3 eran más efectivos. Sin embargo, en esa investigación no se pudo demostrar que fueran más efectivos los mandos que más elegían el E3, como postula la TLS.

Dadas las similitudes entre los resultados obtenidos en la anterior investigación y los obtenidos en la actual, y con el fin de integrar ambas perspectivas (teórica y empírica) podemos concluir que los mandos de la Administración Pública son, en

general, moderadamente efectivos, según la Teoría del Liderazgo Situacional.

## 2. MUESTRA AGRUPADA POR SEXOS

### A) Estilo preferido, según el sexo del mando

Como se ha indicado en la Tabla 2, no existen diferencias significativas asociadas al sexo en relación con la elección de los cuatro estilos básicos que define el modelo de la TLS, es decir, el modo de dirigir de hombres y mujeres.

Tal vez podríamos hablar de una ‘convergencia’ de los estilos de dirección si, como argumentan algunos autores, la mujer en el puesto directivo ha incorporado las cualidades del mando, tradicionalmente masculinas, a la vez que el hombre, en el desempeño de la función directiva, ha incorporado aspectos tradicionalmente femeninos, generándose así un perfil andrógino del mando. Esa androginia no hace perder totalmente las cualidades estereotípicas de cada uno de los géneros, sino que hombres y mujeres ven complementadas sus cualidades (positivas y negativas) en su puesto de dirección en la organización para la que trabajan.

Al margen de esta cuestión, que no parece estar resuelta aún en la literatura sobre el liderazgo, tal vez esos estilos de dirección se puedan explicar por lo que se ha denominado ‘cultura de la Administración’, que también impregna el liderazgo y se ve retroalimentada por él. Con esto queremos plantear que los actuales mandos fueron y siguen siendo subordinados de otros y que, en su experiencia de trabajo (como subordinados y como mandos), se

van socializando en determinadas pautas de conducta que son valoradas y reforzadas (por la organización, por los superiores, por los iguales y por los subordinados). En otro lugar ya defendimos que la Administración Pública como contexto organizacional se situaba más cerca del polo de la femineidad (más que otros contextos, p.ej. la empresa privada), no sólo por los contenidos del trabajo sino también por la cantidad de mujeres que desarrollan su labor tanto en puestos de dirección como en puestos operativos, lo que fomenta las cualidades estereotípicas femeninas tanto en las mujeres como en los hombres con capacidad de mando.

A esto hay que añadir que, en la Administración Pública, los líderes tienen una reducida capacidad de gestión sobre los recursos humanos o económicos, por lo que ven también limitados los contenidos de su función directiva. Otro de los elementos que se suelen citar como constitutivos de la cultura de la Administración es el anquilosamiento, que se manifiesta por el valor que tiene la *forma habitual de hacer las cosas*, lo que inhibe o castiga la introducción de cambios.

En la TLS, se cita como variable situacional central la madurez de los subordinados (con sus componentes de capacidad y motivación), y tal vez sería necesario incluir, en relación con los estilos de dirección, no sólo la capacidad y motivación de los mandos, sino también la autonomía de que disponen (en ella habría que incluir las presiones políticas, presupuestarias o de otro tipo a las que deben someterse). Por todo ello, los estilos de dirección de los mandos de la Administración son en parte el resultado de sus conocimientos o experiencia, de su motivación para actuar de cierto modo, y en parte el resultado de la autonomía como personal directivo.

## B) Efectividad del liderazgo, según el sexo del mando

No nos debe extrañar que no existan diferencias significativas entre hombres y mujeres, ya que si la forma de dirigir es tan homogénea, independientemente del sexo del directivo, no era probable que aparecieran diferencias sexuales en la efectividad.

De acuerdo con el supuesto del 'desbordamiento del rol sexual', debe existir una congruencia entre los roles de liderazgo y el género de los líderes para que la efectividad sea mayor, es decir, los hombres serían más efectivos que las mujeres en roles definidos en términos más masculinos y viceversa.

Si, como defendemos, la madurez de los subordinados de la Administración debe estar en el nivel M3 y, por tanto, el estilo que le corresponde es el E3 (Participar), y la cultura de la Administración es más femenina que masculina, un estilo que incorpora tanto el E2 como el E3, modera el valor de la efectividad del liderazgo.

Para terminar estas conclusiones, creemos que estudios como el que presentamos pueden ser de gran utilidad para orientar a los responsables políticos acerca de la relevancia de los estilos de dirección. Además, podría guiar acerca de las necesidades de formación de los mandos de la Administración. La formación del personal directivo no sólo debe ir encaminada a aumentar sus conocimientos, sino también a desarrollar sus habilidades y a cambiar actitudes. Específicamente, nuestra propuesta incluiría en primer lugar, incidir en los conocimientos acerca de los supuestos de la Teoría del Liderazgo Situacional; en segundo lugar, desarrollar sus habilidades tanto para aumentar su capacidad diagnóstica como para desarrollar los comportamientos

asociados con los distintos estilos (E1 a E4) y la flexibilidad para adecuarse a los requerimientos de la situación de liderazgo, así como para ayudar a sus subordinados a aumentar su 'madurez'; y en tercer lugar, cambiar actitudes (respecto a la consideración del personal a su cargo, respecto a la innovación y la creatividad, etc.).

## REFERENCIAS

BLAKE, R.P. y MOUTON, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas. Gulf Publishing.

DE MIGUEL, J.; FERNANDEZ RIOS, M. y RICO, R. (1997). Liderazgo Situacional: El modelo de Hersey y Blanchard. En M. Fernández Ríos y J.C. Sánchez. *Manual de Prácticas de Psicología Organizacional*. Salamanca. Amarú Ediciones.

EAGLY, A.H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, N.J., Erlbaum.

EAGLY, A.H. y JOHNSON, B.T. (1990). Gender and leadership style: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

EAGLY, A.H. y KARAU, S.J. (1991). Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.

EAGLY, A.H.; KARAU, S.J. y MAKHJANI, N.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 1, 125-145.

EAGLY, A.H.; MAKHJANI, M.G. y KLONSKY, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 1, 3-22.

- GRAEFF, C.L. (1983). «The situational Leadership Theory: A Critical Review». *Academy of Management Review*, Vol. 8, 285-296.
- GRIFFIN, B.G. (1992). Perceptions of Managers: effect of leadership style and gender. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association. Honolulu, May 23-27.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey, Prentice-Hall International.
- MINER, J.B. (1965). *Studies in Management Education*. New York. Springer.
- MOLANDER, C. (1989). Management Development. En C. Molander (Ed.) *Human Resource Management*. Lund, Sweden. Chartwell-Bratt Ltd.
- MOORHEAD, G. y GRIFFIN, R.W. (1995). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin.
- PARSONS, D.A. y BALES, R.F. (1955). *Family, Socialization and Interaction Process*. The Free Press. New York.
- REDDING, W.J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- SALGADO VELO, J.F. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Vigo. Escuela de Negocios Caixavigo.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1995). Estilos de Dirección en la Administración Pública. En A. Rodríguez (Dir.) *Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Madrid. Tecnos.
- SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (1996). *Los Estilos de Dirección en el Área de Bienestar Social de la Administración Local*. Tesis Doctoral. Granada. Universidad de Granada.
- VECCHIO, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3, 444-451.