

# LIDERAZGO PARA LA RESPONSABILIDAD Y ÉTICA PROFESIONAL

Análisis exploratorio en el contexto de la administración pública

Mancebo, N.

[nuria.mancebo@udg.es](mailto:nuria.mancebo@udg.es)

Rafart, A.,

[assumpcio.rafart@udg.es](mailto:assumpcio.rafart@udg.es)

Bikfalvi, A.,

[andrea.bikfalvi@udg.es](mailto:andrea.bikfalvi@udg.es)

Muñoz, D.

[dolors.munoz@udg.es](mailto:dolors.munoz@udg.es)

Universitat de Girona

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte

## **Introducción**

Quizás, uno de los fenómenos más analizados y prolíficos en publicaciones, estudios empíricos y cualitativos sea el liderazgo. Sin embargo la literatura relacionada con el análisis del mismo en la administración pública ha mostrado proporcionalmente un interés mucho menor y a menudo divergente de las tendencias más aceptadas.

La ética del liderazgo se construye sobre tres pilares: el carácter moral del líder, los valores éticos internalizados en la visión, la articulación y el programa que los seguidores aceptan o rechazan y en tercer lugar la moralidad de los procesos de elección éticos que los seguidores y el líder realizan.

En especial el liderazgo transformacional ha sido analizado (Avolio et al., 1999) El liderazgo transformacional se ha definido como influenciador de los seguidores mediante “la abertura y la elevación de los objetivos de los seguidores proporcionando confianza más allá de las expectativas especificadas en los “contratos de compromiso” implícitos o explícitos (Dvir et al., 2002).

Determinar qué tipo de liderazgo puede ser especialmente más efectivos para el aseguramiento del comportamiento ético-profesional. El objetivo de la presente comunicación es analizar los datos disponibles del estudio realizado que relacionan estos dos tipos de aspectos.

Para entender completamente las relaciones entre le tipo de liderazgo y la ética profesional de los seguidores, deben analizarse también las características de los seguidores y el contexto. En este caso el contexto de la administración pública.

De acuerdo con la teoría de la motivación, para desarrollar una tarea el origen de la motivación puede clasificarse como intrínseca o extrínseca (Deci & Ryan, 1985). La motivación intrínseca se refiere al estado motivacional en el que los trabajadores son atraídos y “energizados” para la realización de una tarea, en vez de sólo realizarla por resultados externos que pueden conseguir al realizar la tarea. Los empleados intrínsecamente motivados muestran ser más flexibles y perseverantes (Mcgraw & Fiala, 1982).

## **La teoría multifactorial del liderazgo**

Bass (1985) y Bass y Avolio (1993) consideran que el liderazgo se puede clasificar en tres categorías de segundo orden: transformacional, transaccional i laissez faire. Esencialmente propone que el liderazgo transformacional y transaccional se compone de dimensiones independientes que aparecen simultáneamente en la diversidad del comportamiento liderazgo. Burns consideraba los dos tipos de liderazgo como opuestos en un continuo. Sin embargo la visión de Bass considera el liderazgo transformacional como una ampliación de la transaccional, además considera la existencia de elementos comunes en ambos.

El comportamiento del líder transaccional se basa en los esfuerzos para la obtención de los acuerdos necesarios para realizar las tareas encomendadas y conseguir así, los resultados basados en intercambios sociales (Bass & Avolio, 1993). También sugieren que el liderazgo transaccional se compone de comportamientos denominados “recompensas de contingencia” y la gestión de la excepcionalidad. Las recompensas se proporcionan al verificar el cumplimiento de las demandas del líder (Bass & Avolio, 1993). Los líderes crean recompensas condicionadas al comportamiento, estas recompensas. La gestión de la excepcionalidad generalmente consiste en la aplicación de sistemas coercitivos o de castigo que los líderes ejercen cuando identifican los errores de los subordinados, esta gestión puede ser activa, si monitoriza el rendimiento de los seguidores y les corrige o bien puede ser pasiva, en este último caso el líder espera a que los errores de los subordinados emerjan antes de realizar una acción correctora mediante respuesta negativas o reprimendas.

El liderazgo transformacional considera cuatro dimensiones: la estimulación intelectual, la consideración individual, el carisma y la motivación “inspiracional”. (Bass, 1985; 1998; Bass & Avolio, 1993). Los seguidores se identifican con las aspiraciones de los líderes carismáticos y quieren emular a los líderes, cuando el líder es transformacional, su carisma transmite seguridad y establece conjuntos elevados de estándares. La motivación inspiradora proporciona a los seguidores retos y sentido para empezar objetivos comunes. La estimulación intelectual ayuda

a los seguidores a cuestionarse y generar soluciones más creativas a los problemas. La consideración individual trata a cada seguidor individualmente y le proporciona apoyo, entrenamiento y oportunidades de mejora (Bass, 1985). Cuando este tipo de liderazgo transformacional es auténtico, se caracteriza por unos estándares elevados morales y éticos para cada una de las dimensiones anteriores (Bass & Steildmeier, 1998)

La tercera categoría, Laissez faire, esencialmente es un estilo de liderazgo dónde no existen ni transacciones ni acuerdos con los seguidores. Es la antítesis del liderazgo.

### **Ética y estilos de liderazgo**

Ambos estilos de liderazgo, el transformacional y el transaccional, muestran aspectos muy relacionados con fuertes aspectos filosóficos y componentes éticos. Por un lado, las filosofías individualistas, dónde los líderes y seguidores actúan racionalmente persiguiendo sus propios intereses se aproximaría al liderazgo transaccional. La legitimidad moral (Donaldson & Dunfee, 1994) en el liderazgo transformacional se asegura al ser coherente al facilitar las mismas oportunidades y libertades a los demás que a uno mismo en especial al decir la verdad, al cumplir las promesas, distribuir lo que se debe a cada individuo y al emplear incentivos válidos o sanciones.

En este contexto el liderazgo transformacional debería aproximarse más a las normas éticas y a los ideales de comportamiento, puesto que éstos se aceptan libremente, por propia voluntad y no como una imposición.

Sin embargo aparecen casos donde el líder consigue motivación de tipo intrínseco esta se construye sólo con la finalidad de autosatisfacción y los seguidores son un medio más conseguirla. Este tipo de liderazgo se ha denominado como pseudotransformacional y promueve valores morales perversos como favoritismo, la victimización, intereses especiales, llegando incluso a crear obstáculos ficticios, enemigos imaginarios y visiones que son

simplemente quimeras. Un ejemplo de ello son líderes que se comprometen abiertamente pero que en el ámbito privado divergen del compromiso.

Le liderazgo transaccional es moral, cuando se explica la verdad, las promesas se cumplen , las negociaciones son justas y la elección es libre por el contrario, es inmoral cuando la información no es transparente, cuando el nepotismo se practica y cuando se abusa de la autoridad (Hollander, 1995).

Los autores críticos del liderazgo transformacional consideran que todos los líderes deben ser manipuladores para tener éxito.

En concreto Bass analiza las diferencias entre el liderazgo transformacional y el pseudotransformacional indicando cómo se diferencian en los cuatro factores. La motivación inspiradora en el liderazgo transformacional considera el "brotherhood" universal mientras que el pseudotransformacional se basará en comparativas nosotros-ellos. Respecto al estimulación intelectual substituyen la argumentación emocional al discurso racional. La consideración individual fomenta el favoritismo y se disfraza mediante la justificación de la ayuda, de hecho interesa más al líder pseudotransformación que se mantenga la dependencia de sus seguidores más que asegurar su desarrollo como líderes.

### **El liderazgo en la administración pública**

El análisis del liderazgo en la administración pública ha sido, en el ámbito académico cuestionado por tres tópicos. El primero debido a la semejanza que se le otorga a actuaciones políticas, el segundo se percibe el liderazgo como un sistema rebelde y una versión indeseada de la discrecionalidad administrativa y en tercer lugar se hallan los argumentos relacionados con la autoridad, puesto que tienden a la creación de unidades sociales dominadas por personal no validado por la sociedad (no elegidos) (Burns, 1978). A pesar de ello, este debate

sólo ha existido en el ámbito académico, puesto que el liderazgo se ha ejercido en todas las organizaciones.

Concretamente el marco general del estudio se centra en el denominado “liderazgo administrativo” y no el liderazgo político de la organización (Aunque la línea de separación entre ambos es difícil de establecer).

Entre los años 1960 y 1970 se publican estudios fundamentales (Selznik, 1957), con todo no es hasta la llegada de la literatura transformacional cuando resurge el interés del análisis de liderazgo en la administración, y se introduce por ejemplo el concepto del líder administrativo como emprendedor (Lewis, 1980). En los 90 los estudios realizados se distribuyen entre las tres escuelas, Transformacional (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990; Bass, 1996), Carismática y la Emprendedora.

También en los 90 se reemprende el debate de la discrecionalidad en la administración y los estudios empíricos realizados se centran en aspectos concretos como la planificación y la complejidad (Kotter, 1990). La función esencial del líder es producir un cambio adaptativo y útil, “el único aspecto realmente importante del liderazgo es crear y gestionar cultura” (Shein, 1985).

### **Liderazgo, administración pública y ética**

En estudios empíricos del ámbito de la administración pública la integración de valores éticos (Stewart, 2003), o el papel del líder garantiza la sostenibilidad de la cultura organizativa, o en su caso del cambio organizativo. (Kernahan, 2003)

Por otro lado la importancia de los valores generales en las organizaciones se ha visto incrementada tanto en el ámbito privado como en el público. El análisis del papel en los dos ámbitos es diferente. En el ámbito empresarial, los valores se han considerado un medio para

conseguir un óptimo rendimiento organizativo y la excelencia (Peters & Waterman, 1982) la literatura relacionada con “cultura organizativa” y “la gestión basada en valores” sugiere que los empleados se dirigen mejor bajo un conjunto de valores que bajo un conjunto de procedimientos y estructuras. Mientras que la literatura relacionada con la administración pública centra el interés en el aseguramiento que los valores refuerzan la toma de decisiones y la ética del personal de la administración, validando así su papel de aseguradores del interés público (Kernaham, 2000; 2003; Tait, 1997; Van Wart, 1998).

Los procesos de decisión en las empresas han experimentado cambio, y la administración pública también. En las organizaciones con las normas rígidas y estrictas en las relaciones laborales, se ha dado paso a una organización más dinámica y flexible que precisa de la *delegación de responsabilidades* en todos los niveles. También *el compromiso* de los trabajadores a todos los niveles es importante, y los dos factores junto con la *presión social* han resultado esenciales para que las actuaciones vayan por caminos éticos.

### **Objetivos de la investigación**

En concreto la presente comunicación analiza si entre las aportaciones organizativas o de liderazgo que podrían aportar los directivos y directivas, existen diferencias desde una perspectiva de género. En especial se pretende observar los aspectos que pudieran estar más relacionados con la ética y la responsabilidad profesional.

La población objeto de estudio es en nuestro caso los directivos y directivas de los distintos Departamentos de la Generalitat en Girona. Así pues se analizan el perfil personal y perfil profesional y la evaluación de los estilos de dirección.

### **Metodología**

Se utilizan dos tipos de aproximaciones metodológicas mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas. El principal objetivo del análisis cualitativo es, según Paradise (1994), determinar la presencia o ausencia de una determinada característica, mientras que con el análisis cuantitativo se pretende encontrar las variaciones en cantidad e intensidad del fenómeno objeto de estudio, según Abbnano (1974).

Para abordar el análisis cuantitativo se elaboró un cuestionario, dirigido a los diferentes cargos directivos de la Administración de la Generalitat en las comarcas gerundenses. Para ello se consideró necesario que los encuestados/das, tuvieran asignadas la ejecución de tareas similares para así poder obtener respuestas a problemas y contextos afines.

El cuestionario se diseñó para conseguir información sobre el perfil personal y profesional, las vías de acceso al cargo, las dificultades para el ejercicio del mismo, su escala de valores y los estilos de dirección que aplican.

-----  
Insertar Tabla 1 aquí  
-----

Para la fase cualitativa se decidió entrevistar en profundidad a una muestra de directivos/vas con el fin de poder profundizar o matizar algunos de los resultados obtenidos en la fase cuantitativa. Al no existir normas específicas para determinar el número exacto de participantes en un estudio cualitativo, se han seguido los criterios de Creswell (1997) y Quinn (1990), que afirman que el número óptimo de entrevistas es con el que se consigue llegar a un punto denominado de saturación.

En concreto el cuestionario incorpora

## Resultados

Los resultados obtenidos se estructuran en tres apartados, en el primero se describe el perfil de los participantes en el estudio así como algunos aspectos cualitativos de la organización, y aspectos cualitativos de los participantes como la satisfacción laboral y percepción de la igualdad desde una perspectiva de género en especial los relacionados con la conciliación familiar y laboral. En segundo lugar se muestran los resultados de las preferencias que muestran los directivos para la selección del personal directivo. Finalmente se analiza el estilo de liderazgo valorando la relación que el directivo/va tiene con los subordinados y el trabajo en equipo; A nivel personal la autoestima, seguridad en sí mismo y definición de estilo propio; Las actitudes y comportamientos en la comunicación; y las actitudes y comportamientos para el desarrollo de las funciones y los objetivos del trabajo.

### **El perfil de los participantes en el estudio**

El perfil personal (ver Gráfico 1) obtenido a partir de los datos recogidos, muestra que el 84% de los directivos/vas de la Administración Autonómica tienen estudios superiores, un 77% están casados o viven en pareja, un 80% tienen hijos y son mujeres en el 51,3% de los casos.

Los datos recogidos también han permitido observar que a nivel formativo hay diferencias de género, pues, un 95% de los hombres en cargos directivos tienen estudios superiores enfrente del 75% de las mujeres. Y que la edad media del directivo/va de la Administración Autonómica en Girona es de 47 años.

-----  
Insertar Gráfico 1 aquí  
-----

### **Aspectos cualitativos de la organización, satisfacción y percepción de igualdad**

Se ha observado que la distribución de las vías de acceso no presenta diferencias significativas entre directivos/vas. Las diferencias son más significativas en el análisis de la relación entre

vías de acceso y cargo. A los cargos de director i subdirector, se accede mayoritariamente por nombramiento, solo un 9% de los subdirectores a accedido al cargo por oposición, pues son cargos de confianza del gobierno electo. Los cargos de responsables de sección y responsables de negociado son los que presentan el porcentaje más bajo de acceso vía nombramiento (28%) en ambos casos.

Al analizar la motivación directivos y directivas coinciden. Los aspectos más valorados para la aceptación del cargo actual han sido: la posibilidad de desarrollo profesional (40%), la autorrealización (23%) y el salario (18%). Por el contrario se observa que Afirman desestimar: el poder y la influencia intrínseca al cargo, el prestigio social que les pueda conferir el cargo, las posibilidades de igualdad y promoción social.

Se ha constatado que independientemente del género del directivo/va, la mayoría tienen la percepción de que “hombres y mujeres reciben el mismo trato” (75%).

-----  
Insertar Gráfico 2 aquí  
-----

En el análisis de los obstáculos a la promoción, se ha valorado el hecho de haber solicitado una baja, reducción de jornada o flexibilización de la jornada laboral en el transcurso del cargo actual. Y si quienes lo han hecho, han percibido algún tipo de problema cómo: tener que parar un tiempo la trayectoria profesional. Se ha constatado que el 30% de los directivos/vas que durante el cargo actual han pedido una baja, reducción de jornada o flexibilización de la jornada laboral, son hombres. Y que ningún directivo o directiva ha considerado que esto le haya representado un problema para la promoción profesional.

La satisfacción laboral es elevada, puesto que un 74% del directivos/vas de la Administración pública autonómica de Girona tiene como uno de sus principales objetivos personales a corto plazo es seguir realizando el mismo trabajo.

En concreto, el cuestionario solicita que el encuestado señale los dos objetivos personales prioritarios en la actualidad (tabla 3) y las dos principales causas de dificultad para el desarrollo del trabajo (tabla 4). Se constata una alta correlación entre los trabajadores que desean crear una empresa y la motivación principal para acceder al cargo ha sido la tradición familiar. Por otro lado la correlación negativa entre el objetivo promocionar en la administración y tener/dedicarse a los hijos.

-----  
Insertar Tabla 2 aquí  
-----

-----  
Insertar Tabla 3 aquí  
-----

### **Conciliación familiar y laboral**

Se ha observado que la mayoría de directivos/vas, de la Administración autonómica de Girona, dedica al trabajo entre 36 y 45 horas semanales.

A la analizar la dedicación al hogar se ha comprobado que el porcentaje de directivas que dedica más de 21 horas/semanales al hogar es un 36% mientras el porcentaje de directivos es un 14%. Las directivas han afirmado afirman dedicar más horas al hogar y a los hijos en fin de semana que los directivos.

Al analizar la ayuda doméstica se ha constatado que la mayoría de directivos (76%) y de directivas (80%) disponen de algún tipo de ayuda para realizar las tareas del hogar y la atención a los hijos. Y como puede observarse en el Grafico 3 que el 57% de hombres afirma que su principal fuente de ayuda es su pareja, mientras que solo lo afirma un 24% de las mujeres.

-----  
Insertar Gráfico 3 aquí  
-----

### **Aspectos valorados en la selección del personal directivo**

Al analizar las respuestas a la pregunta sobre cuáles eran los valores que consideraban más importantes en la selección del personal directivo. Se observa que los encuestados han valorado en primer lugar la responsabilidad (94%), la ética profesional (93%) y la capacidad de trabajar en equipo (80%).

La responsabilidad y la ética profesional como los valores más destacados,

Otros valores también muy bien puntuados son: la capacidad de trabajar en equipo (80%), la capacidad de comunicación y empatía (79%), el compromiso (77%), la capacidad para dirigir otras personas (76%), la iniciativa (76%) y la capacidad de negociación (74%). Se quiere destacar que valorar la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de negociación y la capacidad de comunicación y empatía indica que se está valorando un tipo de dirección más participativa, donde se evalúan tanto las habilidades y capacidades para dirigir otras personas como las de poder trabajar en equipo.

Las correlaciones muestran ser más fuertes al analizar el colectivo de mujeres directivas. Ver tablas de correlaciones en anexo.

En Tabla también puede comprobarse que los directivos lo que menos valoran es la agresividad (68% de los encuestados puntúan el ítem con un 1 o un 2).

-----  
Insertar Tabla 4 aquí  
-----

El -----

Insertar **Grafico 4** aquí

-----  
recoge los rasgos más valorados en la selección de los directivos/vas desde una perspectiva de género. Valores, habilidades y capacidades que se buscan en los directivos/vas y que se relacionaban en el cuestionario.

Los porcentajes representan los directivos y directivas que están muy de acuerdo con el valor, habilidad o capacidad (han puntuado el ítem con un 6 o un 7).

**En el** -----

Insertar Grafico 4 aquí

-----  
puede observarse que los dos valores más apreciados tanto por los directivos como por las directivas de la Administración autonómica de Girona son los mismos, ética profesional y responsabilidad.

También se puede constatar que las diferencias más acentuadas desde un punto de vista de género es que las directivas dan más importancia que los directivos a:

- La capacidad para dirigir otras personas (valor en el que están muy de acuerdo un 86% de las directivas frente un 64% de los directivos).
- La capacidad de negociación (valor en el que están muy de acuerdo un 84% de las directivas frente un 63% de los directivos).

Tanto los directivos como las directivas están muy de acuerdo que la capacidad de trabajar en equipo, la capacidad de comunicación y empatía, el compromiso, la iniciativa y el conocimiento del sector también son rasgos claves a valorar positivamente en los directivos y directivas.

Concretamente se quiere subrayar que el hecho que se hayan considerado las capacidades de: trabajar en equipo, comunicación y empatía, dirigir otras personas y de negociación muy importantes por parte de un porcentaje muy alto de directivos/vas, indica que se está valorando más un tipo de dirección más próximo al transformacional, dónde la participación, el trabajo en equipo y las capacidades de comunicación son pilares que lo sustentan. Y que este liderazgo quiere que se ejerza con responsabilidad y ética profesional, pues son los dos aspectos más valorados en la selección de personal.

-----  
Insertar Grafico 4 aquí  
-----

Otros rasgos relacionados en la pregunta y que han sido considerados como muy importantes por la mitad o más de la mitad de los encuestados han sido: tenacidad y perseverancia (52%), gestión eficaz del tiempo (63%), disponibilidad (50%), conocimiento de la Administración (49%), comprensión (53%), innovador/a (52%), capacidad para delegar (60%), adaptabilidad a diferentes situaciones (62%).

Quiere subrayarse que la comprensión, la capacidad de delegar y la adaptabilidad a diferentes situaciones se consideran rasgos claramente transformacionales.

Con respecto a la disponibilidad (50%) y al autocontrol de la conducta (49%) de los directivos/vas, quizás se esperaba que fueran rasgos considerados muy importantes por un porcentaje mayor de directivos/vas encuestados/das.

En el Grafico 5 podemos observar los rasgos menos apreciados en la selección de los directivos/vas desde una perspectiva de género.

Este Grafico 5 muestra como menos estimado tanto por los directivos como por las directivas de la Administración autonómica de Girona, la agresividad.

Pero también quiere señalarse que más de la mitad de las directivas considera que ser conservador o ser ambicioso tampoco es nada importante para acceder a un cargo directivo. En cambio el porcentaje de directivos que valora estos rasgos como nada importante es inferior al 50%.

En referencia a la ambición quiere recalcar que la consideración de la importancia del rasgo desde una perspectiva de género, es grande. Sólo el 37% de los directivos considera este rasgo nada importante frente un 51% de las directivas.

-----  
Insertar Grafico 5 aquí  
-----

Ítems que normalmente se asocian con el personal con tareas directivas que los directivos/vas de la Administración pública de Cataluña no han considerado ni muy ni poco importantes en la selección de candidatos para ocupar cargos de dirección son: autocontrol de las emociones (51%), competitividad (60%), experiencia previa (61%) y capacidad de influir (64%).

Quiere señalarse que las correlaciones apuntan hacia una relación positiva significativa entre los valores (ética profesional, responsabilidad y compromiso). También se mostrarán correlaciones con otras variables que a priori pueden estar influenciadas.

El análisis cualitativo realizado corrobora los resultados obtenidos en las encuestas. Pues los directivos y directivas entrevistados dan mucha importancia a la responsabilidad y la implicación. Estas son respuestas recurrentes al preguntar por los atributos o capacidades que consideran más relevantes en un buen directivo/va.

## **Análisis del estilo de liderazgo**

*Relación que el directivo/va tiene con los subordinados y el trabajo en equipo.*

Es importante señalar que en términos generales en este apartado predominan las respuestas favorables al estilo identificado como transformacional, más participativo y democrático, es decir, tanto los directivos como las directivas de la Administración autonómica en Girona se identifican mayoritariamente con un estilo que tiene en cuenta las opiniones de los subordinados, el ambiente de trabajo, la confianza, las relaciones personales y dónde los trabajadores participan en las decisiones importantes.

La mitad o más de los directivos/vas encuestados/das se han identificado con los ítems que se relacionan a continuación. Estos se han ordenado de más a menos grado de identificación de los directivos/vas:

- Considero que todos/se los/las trabajadores/as son importantes (82%)/Los trabajadores solo deben trabajar (3%).
- Es bueno preguntar a los trabajadores/as que hacen las tareas antes de tomar decisiones (62%)/Las decisiones deben tomarse desde gerencia sin consultar (2%).
- Desarrollo relaciones personales. Considero los trabajadores/as como personas y no sólo como empleados (62%)/La mejor forma de relación es la estrictamente profesional (3%).
- Me gusta poder delegar y dar confianza a los subordinados/das (56%)/debo conocer cualquier decisión y dar el visto bueno (3%).

- Es importante que la gente sea responsable, no hace falta imponer (55%)/Se debe imponer disciplina (3%).
- Yo debo servir de ejemplo (50%)/Yo debo dar las ordenes (5%).

Se constatan diferencias porcentuales entre hombres y mujeres, pero también estas diferencias no generan cambios de tendencias en las valoraciones de las dicotomías.

Desde un punto de vista de género se constata que a cuatro de los ítems cuestionados obtienen valoraciones claramente transformacionales tanto por parte de los directivos como de las directivas encuestados/das, estos coinciden con los porcentajes de identificación más elevados, relacionados anteriormente.

Desde una perspectiva de género quiere señalarse que una diferencia importante en el grado de identificación se encuentra en el porcentaje de directivos/vas que se identifican con la afirmación, “es importante que la gente sea responsable, no hace falta imponer”. Pues el porcentaje de mujeres que se identifican es del 68% mientras sólo lo hace un 42% de los hombres. Así pues la mayoría de mujeres no solo esperan que sean responsables los directivos, sino también sus colaboradores

También debe remarcarse que hay dos ítems que no obtienen un grado de identificación de la mitad o más de los directivos/vas encuestados/das. Estos son:

- Me considero un/a trabajador/a más en la empresa (39%)/Los subordinados deben tener claro quien es el jefe (14%).
- Más importante que el sueldo es el ambiente de trabajo (36%)/La principal motivación de los trabajadores es el salario (10%)

Si se observan estos ítems a través de una lente de género puede comprobarse que el grado de identificación es más alto en las directivas que en los directivos. Pero que en ninguno de los dos colectivos se llega a un grado de identificación del 50% de los encuestados/as.

*Autoestima, seguridad en sí mismo y definición de estilo propio.*

Ni hombres ni mujeres identifican su estilo de dirección de una forma clara ni con el estilo transformacional ni con el transaccional.

En general, en este apartado, vemos que hay una posición poco definida por un estilo de dirección. Directivos y directivas no se identifican por un estilo u otro, la mayoría de respuestas no se muestran ni muy de acuerdo ni en desacuerdo con ninguna de las dos afirmaciones propuestas.

La excepción se encuentra en el ítem "mi estilo de dirección es participativo y democrático" (de estilo transformacional). Esta es la única afirmación con la que se sienten identificados/das la mayoría de directivos/vas encuestado, con un grado de identificación del 63%. Pero si se analiza este ítem desde una perspectiva de género se comprueba que las mujeres se identifican más con el, pues está muy de acuerdo con la afirmación un 71% de las directivas mientras que el porcentaje de directivos valora favorablemente este ítem es del 55%.

En la misma línea de estilo transformacional los directivos/vas se sienten fuertemente identificados/das con los ítems:

- Dirijo de forma flexible (39%)/Dirijo rígidamente (7%).
- Es muy importante que mi trabajo sea aceptado y reconocido por los demás el (34 %)/  
Es importante la satisfacción personal, no debe preocupar lo que piensen los demás (8%)

Desde un punto de vista de género se constata que en la primera afirmación los hombres (42%) se identifican más que las mujeres (36%). Mientras que con la segunda el porcentaje de mujeres que está muy de acuerdo (35%) es ligeramente superior al de los hombres (32%).

#### *Actitudes y comportamientos en la comunicación*

Con respecto a los aspectos relacionados con la comunicación, los directivos/vas de la Administración autonómica en Girona manifiestan que se sienten más identificados/das con el estilo de dirección transformacional. Pues aunque sólo dos de los cuatro ítems han sido valorados por la mayoría en la línea de el estilo transformacional, ningún ítem ha sido valorado en la \*línea de el estilo transaccional.

Así los dos aspectos que presentan un alto grado de identificación, más de la mitad de los directivos/vas, con el estilo transformacional son:

- Es muy importante saber escuchar (69%)/debemos avanzarnos a lo que los demás quieren decir (15%).
- En los conflictos intento buscar el consenso (53%)/En situaciones de conflicto yo decido que debe hacerse (8%).

Se observa desde un punto de vista de género que el ítem “es muy importante saber escuchar” presenta divergencias en el grado de identificación, pues un 77% de las directivas se sienten muy identificadas con este aspecto mientras que el porcentaje de directivos que se sienten muy identificados es del 60%.

El ítem “me esfuerzo por llegar a decisiones donde todos ganen” también presenta diferente grado de identificación, aunque la divergencia es menor que con el ítem anterior. El grado de

identificación de las directivas con este ítem es del 32% mientras que el de los directivos es del 27%.

#### *Actitudes y comportamientos las funciones y objetivos del trabajo*

La última agrupación de ítems que se ha hecho es la que trata de las actitudes y comportamientos de los directivos/vas respecto las tareas y objetivos en el trabajo.

En este apartado los directivos/vas de la Administración autonómica en Girona no se identifican ni por un estilo ni por otro. Pues, en ninguno de los cuatro ítems analizados el grado de identificación es superior al 50% de los directivos/vas.

Así el porcentaje de directivos/vas que no se definen por ninguno de los dos estilos que proponen las dicotomías analizadas en este apartado son los siguientes:

- El que importa es conseguir resultados, independientemente de como se haga/Se debe controlar la realización de las tareas de manera minuciosa
  - El (66%) de directivos/vas no se define
- Las tareas han de estar bien planificadas y organizadas, desde la dirección/Se debe valorar la creatividad y las innovaciones que aporten los trabajadores
  - El (65%) de directivos/vas no se define
- Acostumbro a hacer las cosas de una en una, si no se hacen mal/Acostumbro a hacer varias cosas a la vez
  - El (63%) de directivos/vas no se define
- Se deben dar las órdenes oportunas para que las tareas se hagan bien/Se debe facilitar la enseñanza de cómo deben hacerse las tareas bien hechas

- El (49%) de directivos/vas no se define

Al analizar estos ítems desde una perspectiva de género. Se comprueba que el porcentaje de directivas que se muestran muy de acuerdo con las propuestas transformacionales es mayor que el de los directivos en tres de los cuatro ítems.

Concretamente ante el ítem “se debe facilitar la enseñanza de cómo se deben hacer las tareas bien hechas”, el porcentaje de directivas (54%) que están muy de acuerdo es bastante mayor que el de los directivos (31%).

El otro ítem dónde se observa que el porcentaje de mujeres (32%) que se identifica con él es el doble que el de los hombres (16%) es: “acostumbro a hacer varias cosas a la vez”.

Para concluir esta parte de análisis cuantitativo se puede afirmar que en este apartado aun cuando los directivos/vas de la Administración autonómica en Girona no se identifican ni por un estilo ni por el otro. El grado de identificación de hombres y mujeres con el estilo transformacional es más alto que con el transaccional y algo más acentuado en las mujeres.

## **Conclusiones**

Puede afirmarse que en un entorno neutro para la dirección, como es la Administración, considerado como tal al no observarse diferencias de género, los directivos y directivas ejercen un estilo de liderazgo más próximo al transformacional que al transaccional. Y que estos dan importancia a aspectos como la capacidad de negociación, la búsqueda del consenso en los conflictos, al estilo de dirección más participativo y democrático, a la necesidad de escuchar a los demás...resumiendo que su estilo es más conciliador y a la vez más resolutivo. Y que para conseguir este estilo más participativo y democrático dan mucha importancia a los valores de responsabilidad, ética profesional y compromiso en la selección del personal directivo.

## **Agradecimientos**

Se ha podido contar con el máximo apoyo de la institución analizada (Administración de la Generalitat en Girona), con especial colaboración del Departamento de la Presidencia, especialmente hemos de agradecer la buena disposición y la colaboración inestimable de la Sra Pia Bosch y al Sr. Miquel Buixeda que han sido claves para poder determinar la población objeto de estudio, contactar con ella y obtener un alto grado de respuesta. También se quiere dar las gracias a los seis directivos/vas entrevistados/das por su buena disposición y su tiempo. Finalmente dar las gracias, de la Escuela de Administración Pública por la financiación obtenida con la cual ha podido realizarse el estudio.

## **6. Bibliografía**

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1999) Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72:441-462.

Abbagnano, N. (1974), "Diccionario de Filosofía", México, FCE. 2º edición.

Bass, B. M. (1990), "From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 19-31.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1989). "Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Bass B.M., i Avolio B.J. (1990) "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development". In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.),

Bass B.M., Steidlmeier, P. (1998). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Center for Leadership Studies, School of Management. Binghamton University. <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html> Research on Organizational Change and Development. 4, 231-272. Greenwich, C.T. JAI Press.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994). "Shatter the glass ceiling: women may make better managers". Human Resource Management, Winter, Vol. 33 No. 4, pp. 549-560.

Bass, B.; Avolio, B.J.; Jung, DI. I Berson, V. (2003). "Predicting Unit performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", Journal of Applied Psychology, vol.88 n.2, pp.207-218.

Behn, Robert. (1998). What Right Do Public Managers Have to Lead? Public Administration Review 58(3): 209–25.

Creswell, J. W. (1997), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions. Sage Publications, California.

Donaldson, T. & Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. Academy of Management Review, 19, 252-284.

Dvir, T., Eden Avolio. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance. Academy of Management Journal, 37.

Hollander, E. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. Business Ethics Quarterly, 5, 54-65.

Kernahan, K. (2000), The post Bureaucratic Organization and Public Service Values. International Review of Administrative Sciences.

Kernaghan, K. (2003) Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review*, Nov/Dec2003, Vol. 63 Issue 6, p711-719, 9p

Kotter, J.P. 1996. "Leading change". Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. (1999). "On What Leaders Really Do" President and Fellows of Harvard College.

Lewis, J.; Morgan, D.H. (1994). "Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948-1990". *Humans Relations*, vol. 47, n° 6. pp.641-663.

Lyons, S.T. Duxbury, L.E. Higgins, C. A. (2006). A comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector and Parapublic Sector employees. *Public Administration Review*. July/Aug. 2006.

Paradise, R. (1994), "La etnografía: ¿técnica o perspectiva epistemológica? " a Rudea, E.M.; Delgado, G.B. i Jacobo, Z. La etnografía en la educación. Panorama, práctica i problemas. México, CISE, UNAM.

Peters , T. Waterman R. (1982). IN search for excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.

Quinn Patton, M. (1990) "Qualitative evaluation and Research methods", SAGE Publications, California.

Rosener, Judy. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review* 68(6): 119–25.

Shein, E.H.. (1985). *Organizational Culture and leadership: A Dynamic view*. San Francisco, CA.

Selznick, P. (1983). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Los Angeles: University of California Press.

Stewart, Jenny; Kringas, P. (2003) *Change Management—Strategy and Values in Six Agencies from the Australian Public Service*. By:. *Public Administration Review*, Nov/Dec2003, Vol. 63 Issue 6, p675-688, 14p.

Shultz, T., Brender-Ilanusiness Y. *Beyond justice: introducing personal moral philosophies to ethical evaluations of human resource practices*. *Ethics: A European Review* Volume 13 Page 302 - October 2004.

Wart, M. (2003). *Public-Sector Leadership Theory: An Assessment*. *Public Administration Review* 63(2): 214– 28.

Terry, L.D. (1998). *Administrative Leadership, Neo-Managerialism and the Public Management Movement*. *Public Administration Review* 58(3):194-200.

## 7. Tablas y figuras

Tabla 1. Resumen del análisis cuantitativo

Universo	Administración Pública de la Generalitat en Girona
Población y muestra	205
Criterio de selección de la muestra	Todos los cargos en tareas administrativas similares
Respuestas recibidas	160
Nivel de respuesta	78,5%
Instrumento	Cuestionario estructurado y cerrado
Periodo de entrega de cuestionarios	16 de enero – 6 de febrero
Periodo de recogida de cuestionarios	30 de enero – 30 de abril
Explotación estadística	SPSS

Grafico 1. Perfil de los directivos/vas encuestados/das

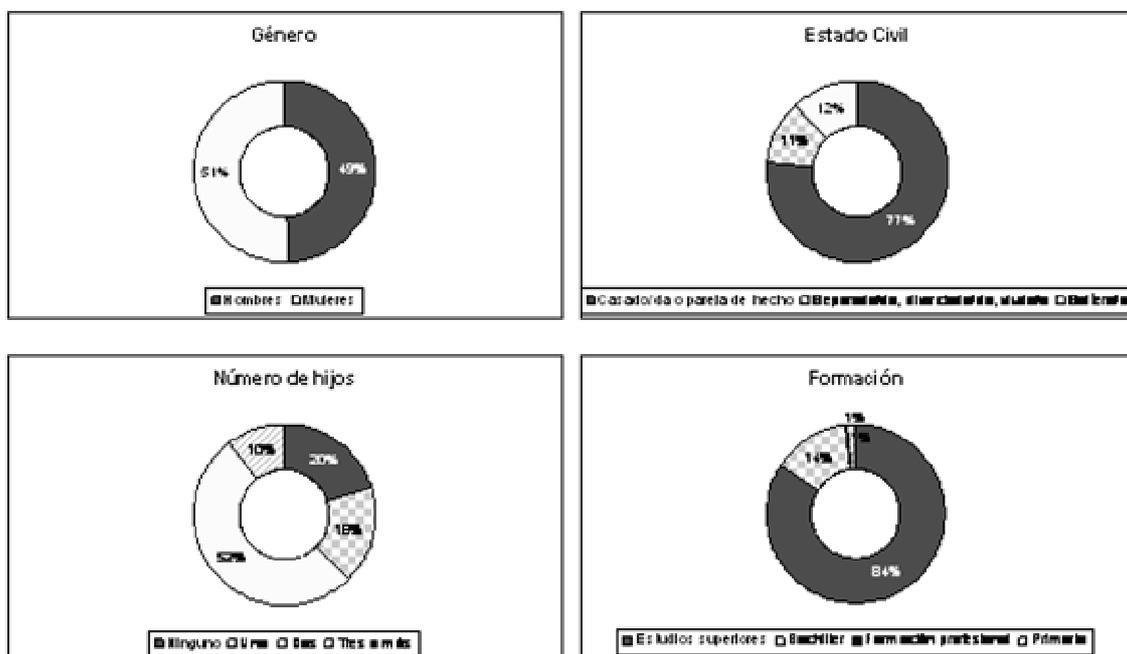


Grafico 2. Distribución de la percepción de trato



Tabla 2. Objetivos a corto plazo

Seguir realizando el mismo trabajo	74%
Promoción en la propia administración	36%
Otros objetivos	19%
Tener / dedicarse a los hijos	12%
Cambiar de trabajo	11%
Crear una empresa	4%
Pedir una excedencia	1%

Tabla 3. Dificultades para desarrollar adecuadamente el trabajo

Ningún problema	40%
Falta de tiempo para formación	35%
Aceptación de mis sugerencias	16%
Responsabilidades familiares	15%
(la autoridad) subordinados	15%
Los horarios	12%
Poca disponibilidad para viajar	5%
Cargos similares ocupados por el sexo opuesto	3%

Grafico 3. Distribución de la principal fuente de ayuda doméstica por género

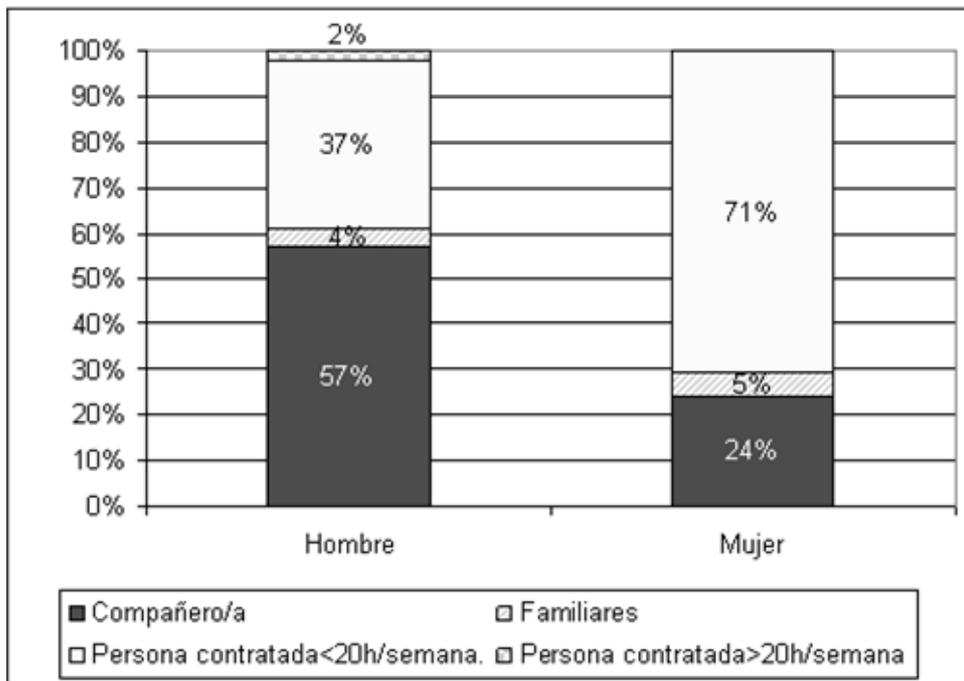


Tabla 4. Grado de identificación con los valores, habilidades i capacidades personales

Mas Valorados		Menos Valorados	
Responsabilidad	94%	Agresividad	68%
Ética profesional	93%		
Capacidad de trabajar en equipo	80%		
Capacidad de comunicación y empatía	79%		
Compromiso	77%		
Capacidad para dirigir otras personas	76%		
Iniciativa	76%		
Capacidad de negociación	74%		

Grafico 4. Valores, habilidades y capacidades de los directivos más valorados por género



Grafico 5. Valores, habilidades y capacidades de los directivos menos valorados por género

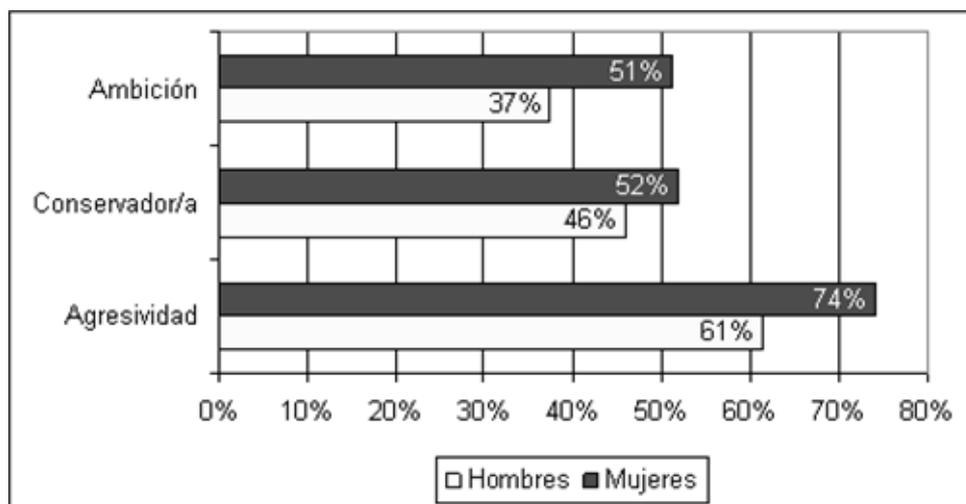


Tabla de correlaciones  
Mujer

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1 Responsabilidad																										
2 Compromiso	.316(**)																									
3 Ética profesional	.712(**)	.566(**)																								
4 Capacidad para dirigir otras personas	.549(**)	0.111	.563(**)																							
5 Capacidad de negociación	.558(**)	0.086	.415(**)	.596(**)																						
6 Gestión eficaz del tiempo	.608(**)	.279(*)	.474(**)	.591(**)	.693(**)																					
7 Capacidad de comunicación y empatía	.553(**)	0.155	.547(**)	.717(**)	.619(**)	.648(**)																				
8 Tenacidad y perseverancia	.407(**)	.314(**)	.338(**)	.254(*)	.392(**)	.479(**)	.459(**)																			
9 Competitividad	0.197	0.177	-0.125	0.006	0.120	0.141	0.016	.290(*)																		
10 Adaptabilidad a diferentes situaciones	.355(**)	0.176	.288(**)	.263(*)	.257(*)	.403(**)	.436(**)	.395(**)	0.202																	
11 Conocimiento de la administración pública general	.393(**)	0.126	.342(**)	.315(**)	.337(**)	.409(**)	.314(**)	.359(**)	.412(**)	.223(*)																
12 Conocimiento del sector	.481(**)	0.193	.339(**)	.420(**)	.228(*)	.389(**)	.319(**)	0.215	.333(**)	.231(*)	.669(**)															
13 Disponibilidad	.377(**)	-0.061	.254(*)	.322(**)	.322(**)	.447(**)	.274(*)	.291(**)	.267(*)	0.153	.524(**)	.444(**)														
14 Experiencia previa	.249(*)	0.151	0.127	0.142	0.122	0.200	-0.083	0.151	.263(*)	0.063	.412(**)	.581(**)	.388(**)	1												
15 Comprensión	.453(**)	0.069	.313(**)	.492(**)	.334(**)	.472(**)	.425(**)	.311(**)	.253(*)	.326(**)	.459(**)	.492(**)	.526(**)	.360(**)												
16 Agresividad	-0.018	-0.025	0.077	-0.096	0.072	0.059	-0.012	0.101	0.125	-0.081	0.095	0.001	0.067	0.125	-0.043											
17 Capacidad para trabajar en equipo	.604(**)	0.192	.452(**)	.557(**)	.444(**)	.503(**)	.547(**)	.364(**)	0.188	.332(**)	.354(**)	.466(**)	.363(**)	0.165	.622(**)	-0.004										
18 Ambición	0.092	0.072	-0.050	-0.160	0.066	0.084	0.037	.254(*)	.313(**)	0.026	0.104	0.079	0.130	0.174	-0.072	.571(**)	0.058									
19 Capacidad para delegar	.348(**)	0.205	0.129	.317(**)	.286(*)	0.186	.384(**)	.274(*)	0.123	.349(**)	0.028	-0.022	-0.023	-0.156	0.070	-0.078	.234(*)	0.203								
20 Conservador/conservadora	0.014	0.012	0.015	-0.096	0.012	0.127	-0.075	.308(**)	.224(*)	-0.108	.261(*)	0.099	0.135	.257(*)	-0.012	.464(**)	0.039	.553(**)	-0.055							
21 Capacidad para influir	0.081	0.181	0.065	0.092	0.204	-0.024	-0.036	0.145	.240(*)	-0.032	.311(**)	0.113	0.106	.289(*)	0.029	.295(**)	0.125	.437(**)	.291(*)	.376(**)						
22 Iniciativa	.597(**)	.320(**)	.431(**)	.458(**)	.533(**)	.440(*)	.428(**)	.357(*)	0.208	.320(**)	.225(*)	.265(*)	.272(*)	.272(*)	.415(**)	-0.010	.517(**)	0.097	.288(*)	0.026	.406(**)					
23 Innovador	.324(**)	0.090	.368(**)	.383(**)	.263(*)	0.184	.225(*)	0.221	-0.042	0.056	0.143	.229(*)	.245(*)	0.146	0.214	0.145	.381(**)	0.141	0.088	0.186	.243(*)	.444(**)				
24 Gestor del cambio	0.214	0.091	0.169	.273(*)	.236(*)	0.157	0.186	.239(*)	0.118	.290(*)	0.233	0.076	0.130	0.130	-0.011	0.104	0.191	.283(*)	.421(**)	0.006	0.196	.231(*)	.566(**)			
25 Autocontrol de las emociones	0.173	0.134	.380(**)	.321(*)	0.122	0.151	.283(*)	0.206	-0.042	0.079	.258(*)	.239(*)	0.172	0.160	0.134	0.101	.266(*)	.236(*)	0.199	0.200	.341(**)	0.077	.322(**)	.299(**)		
26 Autocontrol de las conductas o acciones	.258(*)	.277(*)	.272(*)	.342(**)	.336(**)	.256(*)	.402(**)	.340(*)	0.118	0.201	.248(*)	0.166	0.043	0.088	0.054	0.022	0.206	.242(*)	.433(**)	0.111	.395(**)	0.193	0.130	.299(**)	.800(**)	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Hombre

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1 Responsabilidad																											
2 Compromiso	0.218																										
3 Ética profesional	.262(*)	.339(**)																									
4 Capacidad para dirigir otras personas	0.004	0.090	0.150																								
5 Capacidad de negociación	0.177	.332(**)	0.190	.419(**)																							
6 Gestión eficaz del tiempo	0.121	.251(*)	0.176	.238(*)	.544(**)																						
7 Capacidad de comunicación y empatía	0.086	.361(**)	.250(*)	0.157	.601(**)	.678(**)																					
8 Tenacidad y perseverancia	0.107	.495(**)	0.223	.253(*)	.395(**)	.494(**)	.475(**)																				
9 Competitividad	0.278(*)	.374(**)	-0.033	0.162	.456(**)	0.214	0.135	.314(**)																			
10 Adaptabilidad a diferentes situaciones	0.041	.341(**)	0.149	0.009	.415(**)	.543(**)	.369(**)	0.094																			
11 Conocimiento de la administración pública general	.285(*)	-0.071	0.107	0.087	0.032	.241(*)	0.034	.256(*)	0.129	0.007																	
12 Conocimiento del sector	.321(**)	0.081	0.140	0.035	0.007	0.121	0.079	0.213	0.093	0.044	.561(**)																
13 Disponibilidad	.465(**)	.283(*)	0.033	0.164	0.191	0.152	0.160	.255(*)	.345(**)	0.075	.309(**)	.371(**)															
14 Experiencia previa	0.016	.234(*)	.229(*)	0.108	0.145	.297(**)	.245(*)	.463(**)	.251(*)	0.083	.371(**)	.394(**)	.230(*)														
15 Comprensión	.278(*)	.298(**)	0.223	-0.032	.393(**)	.612(**)	.500(**)	.470(**)	0.178	.699(**)	0.163	0.098	0.156	0.211													
16 Agresividad	0.031	0.096	-0.156	0.020	.260(*)	0.148	0.106	0.138	.501(**)	0.021	0.179	.235(*)	.369(**)	.280(*)	0.000												
17 Capacidad para trabajar en equipo	0.155	.404(**)	0.206	0.140	.577(**)	.480(**)	.482(**)	.395(**)	0.184	.561(**)	-0.080	-0.136	0.000	0.147	.464(**)	0.056											
18 Ambición	0.080	0.128	-0.036	-0.006	0.110	0.202	0.125	0.111	.489(**)	0.139	0.090	0.126	.259(*)	.239(*)	0.169	.658(**)	-0.025										
19 Capacidad para delegar	.263(*)	0.038	.300(**)	-0.037	0.102	.297(**)	.291(*)	0.161	-0.088	.337(**)	0.152	0.027	0.050	-0.022	.471(**)	-0.149	.311(**)	0.004									
20 Conservador/conservadora	0.158	.240(*)	-0.115	0.105	.330(**)	0.160	0.084	.275(*)	.508(**)	0.001	.258(*)	0.206	.354(**)	.290(*)	0.096	.639(**)	0.124	.374(**)	-0.107								
21 Capacidad para influir	0.092	0.180	0.107	0.136	0.179	0.091	-0.008	0.155	.278(*)	-0.068	0.139	.305(**)	.413(**)	.267(*)	-0.061	.396(**)	-0.053	.248(*)	-0.111	.279(*)							
22 Iniciativa	.427(**)	0.127	0.193	.245(*)	0.036	0.176	-0.009	0.224	0.102	-0.068	.358(**)	.425(**)	.302(**)	0.119	0.049	-0.084	0.026	0.051	0.204	0.059	0.168						
23 Innovador	.235(*)	.253(*)	.254(*)	0.174	0.214	.413(**)	.387(**)	.404(**)	0.190	0.189	.330(**)	.344(**)	0.186	.442(**)	.292(*)	0.010	.301(**)	0.190	.390(**)	0.131	0.106	.461(**)					
24 Gestor del cambio	0.165	.366(**)	.281(*)	0.147	.313(**)	.407(**)	.408(**)	.403(**)	0.195	.233(*)	.230(*)	0.227	.386(**)	.339(**)	0.078	.348(**)	0.173	.467(**)	0.138	0.211	.302(**)	.731(**)					
25 Autocontrol de las emociones	0.115	0.220	0.073	.264(*)	.413(**)	.399(**)	.399(**)	.348(**)	.274(*)	.279(*)	0.030	0.120	.259(*)	.356(**)	.342(**)	.236(*)	.416(**)	0.200	.242(*)	.288(*)	0.173	0.026	.401(**)	.619(**)			
26 Autocontrol de las conductas o acciones	.253(*)	0.223	0.152	0.122	.508(**)	.434(**)	.384(**)	.271(*)	.306(**)	.392(**)	-0.065	0.035	0.108	0.164	.466(**)	0.149	.507(**)	0.069	.299(**)	.239(*)	0.069	0.061	.302(**)	.521(**)	.798(**)		

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).  
\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
a. SEXE = Home