

Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo

Emilio Sánchez Santa-Bárbara
Universidad de Granada

En este artículo se analizan los estilos de dirección y la efectividad del liderazgo que define la Teoría del Liderazgo Situacional —TLS— (Hersey y Blanchard, 1982) en una muestra compuesta por 105 subordinados y 18 mandos del personal del Área de Bienestar Social en la Administración Local. Los resultados no indican diferencias estadísticamente significativas entre mandos y subordinados en sus estilos de dirección preferidos. Tampoco se encontraron diferencias entre mandos y subordinados en la efectividad del liderazgo.

Situational leadership theory in local administration: validity of the model. In this paper, in the framework of the Situational Leadership Theory —SLT— (Hersey & Blanchard, 1982), management styles and leadership effectiveness are analysed in a sample of 105 subordinates and 18 managers of the Social Welfare Area in Local Administration. Results show no significant differences between managers and subordinates in their respective preferred management styles. Indeed, no significant differences were found between managers and subordinates in leadership effectiveness, as defined by SLT.

Entre las consideraciones más recientes en el estudio de liderazgo se encuentran las teorías de la contingencia, que asumen la relevancia de los elementos de la situación. Así, la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) es similar a otras teorías de la contingencia en que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta. Por su parte, se aleja de otros enfoques en que señala el elemento relevante de la situación (la ‘madurez de los subordinados’), a la vez que prescribe como adecuados ciertos ajustes entre el liderazgo y la situación.

La TLS se fundamenta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) junto con las aportaciones que incorporaron Hersey y Blanchard (1969, 1982) desde finales de los años 60 hasta principios de los 80 en *el Center for Leadership Studies* en Escondido (California, EE.UU.). Inicialmente se denominó ‘Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo’. A partir de 1982, el modelo se denomina ‘Liderazgo Situacional’, y en 1984 Blanchard y sus colegas del *Blanchard Training and Development* presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como ‘Liderazgo Situacional II’ (Blanchard, 1984).

Este modelo, como reconocen Yukl (1989) o Moorhead y Griffin (1995), tiene un gran atractivo intuitivo y suele citarse en la literatura científica como un importante enfoque situacional respecto a la efectividad del liderazgo, además de ser muy conocido entre los directivos. De hecho, en la revisión crítica de Graeff (1997),

se reconoce que no sólo es una teoría popular (Johansen, 1990), sino que es una de las más conocidas (Sashkin, 1982; Vecchio, 1987), más empleadas (Randolph y Blackburn, 1989), y es uno de los modelos de liderazgo más populares empleados en la industria (Hersey, Angelini y Carakushansky, 1982) en los últimos 30 años. Además, las principales empresas con éxito en Estados Unidos emplean este modelo para entrenar a sus mandos.

No existe acuerdo en cuanto a la cantidad de trabajo empírico que avala la TLS, ni tampoco en cuanto a su validez. Vecchio (1987, p.446) dice que ‘las investigaciones de la robustez teórica y empírica han sido raras’. Blank, Weitzel y Green, (1990, p. 580) destacan que la ‘TLS ha recibido sólo una atención limitada’ y Goodson, Zigarmi y Nelson (1989, p. 446) describen una ‘escasez de comprobación empírica que es alarmante dada su larga historia como herramienta de formación’. Para constatar esta impresión, la mayoría de los estudios citados en una revisión retrospectiva de los 25 años del modelo son tesis doctorales no publicadas (Blanchard, McGee y Cashman, 1993). Estos mismos autores reconocen que son escasos los estudios publicados que dan apoyo empírico —aunque limitado— a la validez del modelo (p. 33). Entre ellos, destacan los de Hambleton y Gumpert (1982, p. 241) que concluyen que su ‘estudio da apoyo a la validez del modelo de Hersey y Blanchard’, aunque ‘no se pudieron establecer relaciones causales, debido a limitaciones del diseño de investigación’. Vecchio (1987) encontró apoyo a las prescripciones de modelo respecto a los subordinados de madurez baja, un apoyo parcial en los niveles de madurez moderada y no se produjo el ajuste prescrito para los empleados de madurez alta. Norris y Vecchio (1992) encontraron resultados similares. Sin embargo, Blank et al. (1990) o Goodson et al. (1989) no han encontrado apoyo para la validez de la TLS. A pesar de ello, estos últimos reconocen que ‘los resultados de sus investigaciones indican que entrenar a los directivos a desarrollar habilidades de adaptación o flexibilidad es un enfoque más prometedor

que entrenarlos para que adopten un estilo en particular' (p.ej. el 9-9 de la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton, 1964) (p. 460).

La teoría del liderazgo situacional

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

* *Ordenar* (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

* *Persuadir* (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

* *Participar* (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

* *Delegar* (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLS se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es Persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de Participar o de Delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de

relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

En ocasiones, en la investigación científica sobre el liderazgo se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de contextos reales (en los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

Una vez presentados los supuestos básicos de la TLS, encuadramos nuestra investigación dentro de la categoría de estudios de evaluación, con la finalidad de someter a prueba un supuesto implícito en la teoría: las personas con función de mando deberían mostrar una mayor efectividad del liderazgo que las personas a quienes dirigen.

Dado que el personal directivo de la muestra desempeña funciones reales de mando en su puesto de trabajo, cuenta con la experiencia de dirigir a grupos, lo que hace suponer que los lleva a actuar de forma distinta ante distintas personas y situaciones, deberían mostrarse más flexibles y adaptables a situaciones cambiantes que la muestra de subordinados, cuya función principal es operativa pero no de dirección.

Con el fin de someter a prueba este supuesto implícito del modelo, planteamos los siguientes objetivos.

Objetivos

Nuestros objetivos se pueden expresar del modo siguiente:

- Identificar los estilos de dirección preferidos por el personal directivo y no directivo de la Administración Local.
- Evaluar la efectividad del liderazgo en ambos grupos, según las prescripciones de la TLS.

Estos dos objetivos nos permiten plantear la siguiente hipótesis: la efectividad del liderazgo del personal directivo será mayor que la de los subordinados.

Diseño

Participantes

La muestra está compuesta por la totalidad del personal del Área de Bienestar Social de los Ayuntamientos de Granada y Málaga, es decir, el personal con y sin función de mando. El personal directivo (n= 18, de los que 8 son varones y 10 mujeres) está compuesto por dos niveles de mando: uno lo conforman los Jefes de Área y los Jefes de Sección y el otro está conformado por los Directores de los Centros de Servicios Sociales; el personal no directivo (n= 105, 26 varones y 79 mujeres) está formado por los miembros del equipo del Centro (Psicólogos, Trabajadores Sociales, Educadores, Animadores, Monitores, Auxiliares y Administrativos). Al hablar de 'mandos' nos referiremos de forma general al personal directivo, sin distinguir entre Jefes y Directores. Del mismo modo, emplearemos el término 'subordinados' para referirnos al personal no directivo.

Instrumento

El LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) —Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder— es un

instrumento que describe doce situaciones ante las que la persona elige una de las cuatro alternativas de respuesta que se le presentan, y que cada una de ellas remite a un determinado estilo de dirección. Permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección concreto (E1 a E4, ya descritos). Por otra parte, evalúa la efectividad de su forma de dirigir, esto es, la adaptabilidad (entendida como flexibilidad para adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación). Esa efectividad se mide a lo largo de un continuo, desde totalmente inefectivo (0) a totalmente efectivo (48), siendo el punto cero de la escala el valor 24.

Justificamos la decisión de administrarlo a todo el personal por el hecho de que las situaciones que describe el LEAD son ficticias (pero posibles en un centro de trabajo), del mismo modo que las alternativas de respuesta. Ante tal tipo de estímulos, nos parece adecuado comprobar el funcionamiento de la prueba con personas que ejercen el mando en su puesto de trabajo y con personas sin función directiva. Los objetivos que pretendemos alcanzar con la administración a la totalidad de la muestra se pueden expresar de la forma siguiente:

- Permite conocer el patrón de respuesta a las situaciones del ‘test’ que emiten las personas con responsabilidad de mando y el de aquéllos que ocupan puestos operativos (técnicos, auxiliares y administrativos). Con ello, podemos contrastar las respuestas de personas que tienen experiencia de gestión en problemas similares a los que se le presentan en el LEAD, con las respuestas de personas que no desempeñan esa función de mando.

- Sus respuestas permiten, a su vez, conocer la tendencia o la preferencia de los mandos por unos u otros estilos de dirección; conocer la flexibilidad para ajustarse a las necesidades de la situación y, por último, conocer la efectividad.

- Por último, podemos interpretar las respuestas procedentes de la muestra de subordinados desde dos perspectivas: primero, como una medida de su estilo de dirección (al igual que con la muestra de los mandos, acerca de su tendencia, flexibilidad y efectividad) ante las situaciones del ‘test’, a pesar de no desempeñar un puesto de mando en la actualidad; y segundo, como una medida indirecta de las preferencias sobre la forma de ser dirigidos, es decir, sobre lo que los subordinados valoran del modo de dirigir de sus superiores.

Procedimiento

Este estudio forma parte de una investigación más amplia realizada para conocer los estilos de dirección en la Administración Local. Se administró el LEAD a todo el personal del Área de Bienestar Social. La recogida de datos se realizó en el lugar y horario de trabajo. La administración fue individual y se garantizó el anonimato de sus respuestas.

Análisis

Se realizaron análisis descriptivos con los que podemos aproximarnos a la distribución de las elecciones del personal directivo —Jefes de Área y de Sección y Directores de Centro— y no directivo —Personal Técnico, Administrativo y Auxiliar de los Centros de Servicios Sociales—. A continuación, se realizaron contrastes de medias de las elecciones de ambos grupos por cada uno de los estilos que contempla el modelo teórico, mediante el estadístico *t*. Por último, se realizó un contraste de medias de la efectividad de los estilos de dirección del personal con y sin función de mando. Dado el pequeño tamaño de la muestra de mandos

(*n*=18) y el tipo de escala en que se obtienen las puntuaciones, se vio la conveniencia de utilizar el análisis no paramétrico. De forma concreta, se empleó la prueba de Mann-Whitney.

Resultados

a) Elección del estilo de dirección: Descripción General.-

Para presentar los resultados, partiremos de datos descriptivos de las distribuciones de puntuaciones en ambas muestras.

En la Figura 1 se muestra una alta concentración de las elecciones en los Estilos 2 y 3 (Persuadir y Participar, respectivamente) tanto en la muestra de los mandos como en la de los subordinados. Es de destacar que el Estilo 1 (Ordenar) no fue elegido en ninguna de las doce situaciones por el 50.5% de la muestra de mandos y por el 61.1% de la muestra de subordinados. Por otra parte, el Estilo 4 (Delegar) no fue elegido para ninguna situación por el 50% de los mandos ni tampoco por el 66.6% del personal de los Centros.

A continuación, se presentarán los resultados de los análisis para comprobar si existe una preferencia específica del personal directivo y no directivo por un determinado estilo de dirección.

b) Determinación del estilo preferido para mandos y subordinados

Comenzaremos con la presentación de los resultados de cada uno de los Estilos. En la Tabla 1 se incluyen las puntuaciones de la media y la desviación típica de ambas muestras en la elección de cada uno de los estilos de dirección y el valor de probabilidad de cada contraste de medias.

Como se puede observar en la Tabla 1, en los estilos E2 y E3 se aprecian diferencias entre mandos y subordinados, es decir, Persuadir es el estilo preferido de los mandos ($p=0.012$) y Participar es el estilo preferido por los subordinados ($p=0.020$). Sin embargo, puesto que se realizan cinco contrastes de medias con un alfa de 0.05, es conveniente aplicar la fórmula de Bonferroni para controlar el efecto del error Tipo I y por tanto si se aplica un alfa de 0.01, estas diferencias encontradas no alcanzan el nivel de significación estándar.

En cualquier caso, el estilo Persuadir se caracteriza por que el líder explica a los seguidores las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide. Por su parte, el estilo Participar se caracteriza por que el líder comparte sus ideas con sus seguidores, por facilitar el diálogo para llegar a decisiones acordadas en conjunto y a una planificación también compartida.

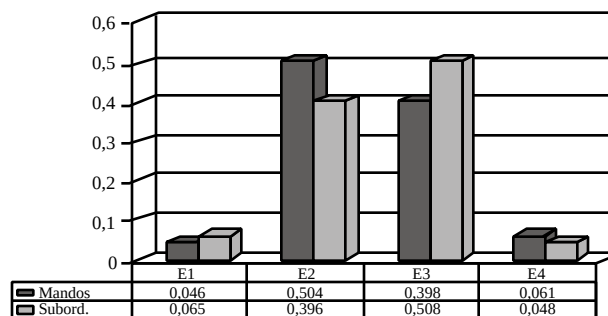


Figura 1. Proporción de elecciones de los estilos de dirección, en las muestras de mandos y subordinados

Este resultado, de haberse alcanzado el nivel de significación requerido, se podría interpretar como una visión distinta del modo de ejercer el mando que manifiestan las personas que tienen experiencia de coordinar y dirigir un grupo y las personas que carecen de ella. En definitiva, se puede concluir que los mandos (Jefes y Directores) tienden a optar por el estilo de dirección (E2) con mayor frecuencia que los miembros de los equipos dirigidos, que prefieren un estilo más participativo (E3).

Hasta ahora hemos esbozado cómo responden ante los distintos estilos de dirección de una forma diferencial los mandos y los miembros del personal operativo de los Centros. Un segundo objetivo a alcanzar se refería, como expresamos al principio del artículo, a la determinación de la efectividad del estilo de dirección empleado.

c) Efectividad del estilo de dirección

Antes de continuar, y para aclarar lo que trataremos más adelante, recordemos el concepto de efectividad del liderazgo. Como ya hemos expresado, según la TLS, no existe un estilo óptimo para todas las situaciones, sino que un líder es más efectivo cuando adapta su comportamiento a las demandas de la situación, es decir, de la tarea, de los subordinados, de la urgencia de tiempo, etc.

El modelo de Hersey y Blanchard sitúa el criterio de efectividad en el valor 24 y, a partir de él, la puntuación de cada sujeto se sitúa en un punto en una escala que oscila entre 0 y 48. Cuando la puntuación sea inferior a 24, el estilo será inefectivo y cuando sea superior a 24, será efectivo. Cuanto mayor sea el valor obtenido, mayor es su efectividad, entendida como la capacidad de adaptar su estilo preferido a las necesidades de la situación.

Las cuestiones a las que intentamos dar respuesta a continuación son, en primer lugar, en qué medida son efectivos los componentes de la muestra de mandos y de la muestra de personal técnico y administrativo y, en segundo lugar, si los mandos (como sería de esperar, por su experiencia en puestos de dirección) son más efectivos que los subordinados.

<i>Tabla 1</i> Contraste de medias de elección de los estilos de dirección, para el personal con y sin función de mando (Diferencias estadísticamente no significativas con un alfa= 0.01)						
	Mandos (n= 18)		Subordinados (n=105)		Mann-Whitney	p
	Media	d.t.	Media	d.t.		
Ordenar	0.555	0.783	0.647	0.796	1014	0.583
Persuadir	6.055	2.042	4.761	1.767	603	0.012
Participar	4.777	2.2237	6.104	1.906	1265.5	0.020
Delegar	0.611	0.697	0.476	0.821	804	0.233

<i>Tabla 2</i> Contraste de medias de la efectividad del liderazgo, para el personal con y sin función de mando						
	Mandos (n= 18)		Subordinados (n=105)		Mann-Whitney	p
	Media	d.t.	Media	d.t.		
Efectividad	29.94	3.30	31.19	4.45	1110.5	0.234

Como podemos apreciar a partir de los datos de la Tabla 2, no existen diferencias significativas entre las medias de Efectividad de los mandos ($\bar{x}= 29.94$) y la de los subordinados ($\bar{x}= 31.19$; $p= 0.234$), es decir, no existen diferencias significativas entre ambos grupos en cuanto a la flexibilidad para adecuarse a las situaciones que describe el LEAD.

Como se ha puesto de manifiesto, el criterio de eficacia especificado por los autores de la prueba es el valor 24 y, al contestar al 'test', las personas pueden obtener puntuaciones entre 0 y 48. En este caso, las puntuaciones medias de los mandos y de los miembros de los Centros indican un valor de efectividad moderado para ambos grupos.

Discusión

En el presente estudio se ha realizado un contraste de las elecciones de los estilos de dirección que postula la TLS, entre personal con y sin función de mando en la Administración Local.

De este modo, se ha podido constatar en primer lugar, que ambos grupos coinciden en sus preferencias por unos estilos de dirección que permitan un cierto grado de libertad de acción a los subordinados, pero también ambos grupos no se muestran partidarios de estilos muy directivos (Ordenar) ni tampoco estilos en los que destaca la falta de control sobre las personas y sobre las tareas (Delegar).

De forma indirecta, podemos interpretar estos datos como la valoración social que el personal directivo y no directivo comparten acerca de los estilos de dirección, según la cual los mandos desempeñan —y los miembros de los equipos prefieren y aceptan— un estilo que se caracteriza por permitir una participación relativa en la toma de decisiones, pero cuyo control último permanece en el mando.

A pesar de no haberse alcanzado el nivel de significación estadística en los contrastes de medias, existe una tendencia en los mandos hacia el estilo E2 (Persuadir), mientras que el preferido por los subordinados es el E3 (Participar). Recordemos que Persuadir y Participar se caracterizan porque el mando muestra alta conducta de relación, mientras que se distinguen en que se muestra una alta conducta de relación en Persuadir y una baja conducta de tarea en Participar. Antes de aportar alguna explicación sobre sus diferencias, analizaremos el aspecto común a ambos estilos: la alta conducta de relación es un elemento valorado tanto por los mandos como por los subordinados, que se puede relacionar con la imagen compartida por todo el personal (con y sin función de mando) estudiado acerca del modo en que debe ejercerse la dirección, es decir, podríamos concluir que es uno de los elementos de la 'cultura de la Administración', y esto tal vez muestra el proceso de socialización laboral en que se ve inmerso tanto el personal directivo como no directivo.

El aspecto diferencial entre ambos estilos es la cantidad de conducta de tarea, alta en Persuadir y baja en Participar. Las diferencias no encontradas en las preferencias de ambos grupos nos orienta hacia una posible explicación del resultado obtenido: puesto que los mandos son los responsables de la ejecución de los grupos que están a su cargo, destacarían la conducta de tarea, mientras que el grupo de subordinados sería más partidario de no proporcionar tanta cantidad de conducta de tarea para conseguir que se cumplan los objetivos.

No haber encontrado diferencias significativas en los estilos de dirección y en la efectividad al comparar los mandos y los subor-

dinados debe hacernos cuestionar la validez del LEAD, ya que se trata de un instrumento que pretende evaluar los estilos de dirección y sin embargo no refleja diferencias entre personas con y sin experiencia de mando.

Por último, hemos constatado empíricamente que no existen diferencias en la efectividad del liderazgo que muestran los mandos y los subordinados, y que esta efectividad es sólo moderada en ambos grupos. Este resultado cuestiona un supuesto implícito de la Teoría del Liderazgo Situacional. En principio, es de esperar que un grupo de directivos debe mostrar valores en efectividad en el liderazgo más altos que personas sin esa experiencia y función di-

rectiva y, sin embargo, no se encontraron diferencias significativas entre ambos grupos.

A pesar del gran atractivo que presenta la TLS, en los últimos años diferentes investigadores han puesto a prueba distintos supuestos del modelo teórico y, en general, se obtiene sólo un apoyo parcial. Investigaciones como ésta hacen cuestionar la validez de la Teoría del Liderazgo Situacional. A pesar de sus limitaciones —en las que trabajan no sólo sus autores, sino también otros investigadores—, hemos de reconocer que este modelo presenta una potencialidad que es conveniente ayudar a descubrir.

Referencias

- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston. Texas. Gulf.
- Blanchard, K.H. (1984). *Situational Leadership II*, San Diego, CA: Blanchard Training and Development, Inc.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D. y Nelson, R.B. (1993). Situational Leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Blank, W. Weitzel, J.R. y Green, S.G. (1990). A Test of the Situational Leadership Theory. *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). Situational Leadership Theory: A test of leadership prescriptions. *Group and Organization Studies*, 14(4), 446-461.
- Graeff, C.L. (1997). Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Hambleton, R.K. y Gumpert, R. (1982). The validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7(2), 225-242.
- Hersey, P., Angelini, A.L. y Carakushansky, S. (1982). The impact of Situational Leadership and Classroom Structure on Learning Effectiveness. *Group and Organization Studies*, 7(2), 216-224.
- 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*. Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Johansen, B.P. (1990). Situation leadership: a review of the research. *Human Resource Development Quarterly*, 1, 73-85.
- Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1995). *Organizational Behavior. Managing people and organizations*. Houghton Mifflin, Boston.
- Norris, N.R. y Vecchio, R.P. (1992). Situational Leadership Theory: A Replication. *Group and Organization Management*, 17 (3), 331-342.
- Randolph, W.A. y Blackburn, R.S. (1989). *Managing organization behavior*, Homewood, IL, Irwin.
- Reddin, W.J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Sashkin, M. (1982). Commentary: The editor. *Group and Organization Studies*, 7(2), 131-133.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: an evaluation of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 441-451.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd edition. Englewood Cliffs. New Jersey. Prentice-Hall.

Aceptado el 20 de septiembre de 1999